

تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن

دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية (2008-2013)

د. مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن*

المستخلص :

هدفت الدراسة الي معرفة اثر استخدام نموذج الاداء المتوازن في تقويم اداء الجامعات بمحاوره الاربعة (العلاء .المالي .العمليات الداخلية .التعليم والنمو) بالتطبيق علي جامعة افريقيا العالمية حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية بالكليات ، ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مكونة من اربعة محاور وزعت علي عينة الدراسة واخضعت البيانات التي تم جمعها من خلال اداة الدراسة الي اختبارات احصائية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS .

واظهرت نتائج الدراسة ان ادارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وان موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة وان الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تميز وبينت الدراسة ان جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالداخليات متدنية وان ادارة الجامعة تحرص علي تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب ، كما اوصت الدراسة بضرورة اشراك الطلاب عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجانب الاكاديمي اضافة الي انشاء عمادة خاصة بالجودة والتطوير الاكاديمي وادخال نظام التعليم الالكتروني في كل مراحل العملية التعليمية .

* أستاذ الإدارة المساعد – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية - جامعة افريقيا العالمية

Abstract

The goal of this study is to show the effect of using the balanced performance model in evaluation the universities performance through its four axes (customers, financial, internal operations and education development) and this will consider international university of Africa (IUA) as case study.

The deans of the faculties and head of sections will be the sample of the study, the study is collected by a questionnaire of four sections, it had been distributed and analyses is has been done using statistical package for social sciences SPSS.

From the study results are, the university support group work, the university resources used in achieving the university goals . student treated equally . services given to students in hostels is not goods. Also the university tending to develop the efficiency of the staff through training programs . the study recommended the students must be represented in planning committees and polices in the academic . The university must have special deanship for quality control and academic development , the university should inter electronic education in all education levels .

تمهيد :

تعتبر الجامعات من المؤسسات التربوية التي تقوم علي اهداف واضحة علي مستوي الدولة تتمثل هذه الاهداف في خدمة المجتمع والتعليم والبحث العلمي وللتأكد من تحقيق هذه الاهداف لابد ان تقف هذه الجامعات وقفات تقويمية منتظمة ومستمرة لتقويم ادائها لمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الاهداف ، ولتخطط لتحسين ادائها ورفع مستوي كفاءة خريجها .

ونتيجة لهذا التطور والنمو المتسارع في قطاعات الاعمال المختلفة، وزيادة حدة المنافسة، لم تعد الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال تعتمد فقط علي انتاج السلع والخدمات التقليدية ، بل اصبحت تعتمد علي زيادة مهارات العاملين، وزيادة فعالية عمليات الانتاج الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، وبرامج خدمة المجتمع، وحماية البيئة، الامر الذي ادى الي زيادة الاهتمام بالمقاييس غير المالية لتطوير وتقييم اداء كافة المنظمات وهذا الامر ليس ببعيد من منشأة الادارة العامة ولاسيما مؤسسات التعليم العالي التي اصبحت الان تعمل في جو من المنافسة الامر الذي يحتم عليها تجويد ادائها ومراعاة كل الاطراف ذات المصلحة من طلاب وعاملين وسوق العمل الذي يستقطب الخريجين ذوي الكفاءة العالية لذلك اصبحت الجامعات بحاجة لاسلوب جديد يمكنها من تطبيق إستراتيجياتها وتقييم ادائها، وهذا ما يوفره نموذج قياس الاداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC) الذي قدمه Ropert Kaplan and David Norton عام 1992م كأحد مداخل قياس الاداء الاستراتيجي.

ولذا يعد نموذج قياس الاداء المتوازن اسلوب متكامل يساعد المنظمات علي تقييم ادائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي عن طريق استخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية.

تحاول هذه الدراسة البحث في امكانية تطبيق الجامعات لمنظور الاداء المتوازن عند تقييم أدائها بدلاً عن النظام الحالي الذي يعتمد علي معلومات تاريخية .

خطة البحث

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في ان الجامعات السودانية تفتقر الى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يمكن ان يقيس التميز في ادائها خلال السنوات الماضية. اذ يتمركز واقع تقويم الأداء حول تقرير كفاءة الأداء الجامعي، ولعل كثيراً من معلوماته تفتقد مصداقيتها في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتغالها على مؤشرات تقويم مرنة وعلمية محكمة، واساليب تقويم علمية توفر الثقة في صدق نتائجها وصحتها وقد ادى ذلك الى تركيز الجامعات السودانية على اساليب تدريس تعتمد على حفظ وتلقين كمية كبيرة من المعلومات مع الاهتمام بالكم دون الكيف الامر الذي ادى الي قتل روح الابتكار والابداع لدي الخريجين والذي اثر بدور في قصور اداء المنظمات . لذلك تبدو الحاجة مهمة جداً الى تصميم نظام تقويم أداء للجامعات يتضمن مؤشرات تعكس بصورة شاملة ورسالة واستراتيجيات الجامعة وعوامل النجاح الحاسمة لتحقيق رضا الاطراف (الطلبة، التدريسيين، المجتمع ...).

إذاً تحاول هذه الدراسة الاجابة على التساؤلات الآتية :

[1] هل انظمة تقييم الاداء الحالية كافية لتقييم اداء الجامعات؟

[1] هل تطبيق منظور قياس الأداء المتوازن يساعد الجامعات في تقييم

أدائها بشكل متوازن يبرز كل الإطراف التي شاركت في الأداء؟

[2] ما مدي امكانية تقييم اداء الجامعات السودانية باستخدام منظور قياس

الاداء المتوازن؟

فروض البحث:

* الفرضية الرئيسية الاولى: لا تدرك ادارة الجامعات السودانية اهمية استخدام منظور قياس الاداء المتوازن (رباعي الابعاد) كأسلوب فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي.

* الفرضية الرئيسية الثانية: لا تستخدم الجامعات السودانية مقاييس نموذج قياس الاداء المتوازن في تقييم ادائها الاستراتيجي.

الفرضيات الفرعية:

* لا تستخدم الجامعات منظور قياس الاداء المتوازن للبعد المالي.

* لا تستخدم الجامعات منظور قياس الاداء المتوازن لبعد العملاء.

* لا تستخدم الجامعات منظور قياس الأداء المتوازن لبعد العمليات الداخلية.

* لا تستخدم الجامعات منظور قياس الاداء المتوازن لبعد النمو والتعليم

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية التقويم في عمل المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص، ذلك ان التقويم يمثل دراسة الواقع الحالي وتحديد مستويات الأداء مقارنة بمعيار محدد مسبقاً، والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف بغرض الحد منها وتجاوزها او تقليلها وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

- أهمية قطاع التعليم ودوره في تطوير المجتمع وبناء الانسان وتزويده بالعلم والمعرفة.

2- أهمية الدور الذي يلعبه نظام تقويم الأداء الحالي وهل يوفر معلومات وافية ودقيقة تعكس الأداء ومدى تحقق الاهداف.

3- تطوير نظام التقويم الحالي وفقاً لمنظور الاداء المتوازن ليساعد القيادات الجامعية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

[1] التعريف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية.

[2] دراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات المطبق حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملاءمته لحاجة الجامعات.

[3] التعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على إستراتيجية المنظمة.

[4] اقتراح نظام لتقويم الأداء يعالج المشكلات التي يواجهها نظام التقويم الحالي باعتماد منظور بطاقة الدرجات المتوازنة، وهي تقنية حديثة هدفها الوصول الى مؤشرات موضوعية كمية للأنشطة الأساسية للتقويم تستنبط من واقع عمل الجامعات .

منهج البحث:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى منهج التحليل الإحصائي.

أدوات البحث:

يعتمد الباحث على الأدوات

[1] البيانات الأولية. الاستبانة، المقابلات.

[2] البيانات الثانوية، الكتب والمراجع والدوريات، الدراسات السابقة،

والنشرات.

حدود البحث:

حدود البحث المكانية: جامعة افريقيا العالمية

حدود البحث الزمانية: 2008 – 2013م.

الدراسات السابقة:

[1] دراسة هالة الخولي (2001م):

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية انتقادية لمقاييس الأداء المتوازن لتحديد مواطن القوة الضعف فيه واقتراح الحلول الكفيلة لتلافي نقاط الضعف ومن أهم نتائج الدراسة:

1/ تتطلب الإدارة الإستراتيجية مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي يتم ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة، يحتاج المديرون إلى معايير للرقابة ومعلومات تغذية عكسية عن الإنجازات الإستراتيجية، يحقق قياس الأداء المتوازن هذه المتطلبات حيث يوفر مجموعة متنوعة من المقاييس تعطي الإدارة نظرة متكاملة عن أداء وحدة النشاط.

2/ إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تركيز جهود الإدارة على تلك الأهداف والمقاييس التي تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة مما يسمح للمنشأة بإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة.

[2] دراسة أحمد رجب عبد الملك (2006م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في المشروعات الصناعية الأردنية، ودراسة تحليلية لبطاقة الأداء المتوازن للتعرف على ما هي المبادئ التي يحققها هذا المدخل في دعم القدرة التنافسية . أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة:

1/ هناك رفض للنموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط..

2/ الاهتمام باستخدام المقاييس متعددة الأبعاد بدلاً عن التركيز عن بعد الأداء المالي فقط.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1- ضرورة قيام الشركات بعمل تغييرات جوهرية في أنظمة قياس الأداء تبعدها عن الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية والتركيز على المقاييس غير المالية (التشغيلية).

2- ضرورة ربط بطاقة قياس الأداء المتوازن بالاتجاهات المعاصرة الأخرى مثل: إدارة التكاليف الإستراتيجية ومفهوم الجودة الشاملة، محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة.

[3] دراسة نادية عبد الحليم (2005م):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى وذلك من أجل قياس الأداء البيئي ليصبح بعداً خامساً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1/ تمثل بطاقة الأداء المتوازن وصورها المتطورة من خلال ثلاثة أجيال نموذجاً واحداً يمكن أن يساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية.

2/ يمكن لبطاقة قياس الأداء المتوازن أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية في شكل معدلات أداء بيئي مرتفعة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1- ضرورة تحويل نظام الأداء البيئي من نظام قياس إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء وذلك بتتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج.

2- ربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن.

[4] دراسة عبد الحميد شاهين (2003م):

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية لقياس الأداء المتوازن لتحديد أهم المقاييس المالية والتشغيلية والإستراتيجية التي يعتمد عليها في عملية القياس والتقييم للحكم على مدى تطبيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1/ أن مقاييس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية كنظام جديد للإدارة الإستراتيجية يهدف إلى إيجاد علاقة توازنية بين الأداء المالي والأداء غير المالي (التشغيلي والاستراتيجي) من خلال ربط مقاييس الأداء المالية التي تستهدف قياس النتائج المالية في الأجل القصير، ومقاييس الأداء غير المالية التي تستهدف قياس مسببات أو حركات الأداء المالي في الأجل الطويل بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

2/ إدراك المسؤولين بمنشآت قطاع صناعة الأدوية للأهداف الإستراتيجية وخصوصاً تلك المتعلقة بالتدعيم المستمر لقدرة المنشآت التنافسية وتحقيق رضا العملاء والعمل على استمرارية المنشأة من خلال التطوير المستمر للمنتجات.

ومن أهم التوصيات التي:

1/ ضرورة تفعيل دور المحاسبة الإدارية في منشآت الأعمال المصرية من خلال تطوير أساليبها.

2/ ضرورة قيام الإدارة العليا بمنشآت الأعمال المصرية بالأخذ بالتوجه الحديث لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي.

[5] دراسة الختانة والسعادة (2008م):

هدفت الدراسة للتحقيق من مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1/ يقدر مديرو الشركات الصناعية المساهمة الأردنية بدرجة عالية أهمية استخدام كل مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية عند التخطيط الاستراتيجي لشركاتهم وتقييم الأداء.

2/ لا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء.

3/ لا يختلف مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الأبعاد غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باختلاف العمر أو الخبرة أو المؤهل العلمي.

وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية الأردنية لنموذج بما يفيد في إنجاح عملية الربط بين الخطط والأهداف الإستراتيجية للشركة ومقاييس الأداء أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي.

[6] دراسة نبيل عبد المنعم (2004م):

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج يتناسب مع طبيعة وبيئة شركات الإسكان في مصر يمكن الاستناد إليه عند الأخذ بمفاهيم وأسس منهج بطاقة القياس المتوازن ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1/ توجد اختلافات جوهرية بين الثقافة التنظيمية في منظمات الإدارة باستخدام بطاقة القياس المتوازن والثقافة التنظيمية السائدة في شركات الإسكان.

2/ لا توجد اختلافات جوهرية بين الأسس التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي في منظمات الإدارة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأسس الهيكل التنظيمي في شركات الإسكان.

3/ توجد اختلافات جوهرية بين إجراءات تطبيق مدخل الإدارة باستخدام بطاقة القياس المتوازن وخصائص وطبيعة شركات الإسكان.
ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- بذل الجهد من قبل القيادة للتعريف بأسس هذا المدخل وجدوى تطبيقه.
 - 2- حدوث تعديلات جذرية في نظم المعلومات بالمنظمة بحيث يمكن تجميع خبرات وتجارب المنظمة وتحويلها إلى مؤشرات قياس للأداء المالي والإداري.
- [8] دراسة شهيرة محمود (2003م):**

هدفت الدراسة إلى مدى إمكانية تطبيق مقاييس الأداء المتوازن على المنظمات الحكومية ودراسة صعوبات تطبيق هذا النموذج وتمكين المنظمات غير الحكومية من التعرف على أسلوب جديد لتقييم أدائها.
ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1/ إن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن مما يشكل إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء في المنظمات غير الحكومية.
- 2/ قصور النظم المالية والمحاسبية بالجمعيات الأهلية بدرجة لا تسمح باستخدام البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقييم الأداء.
- 3/ إن عمليات النمو التعليم يجب أن تشكل محور أساسي في العمل الأهلي يدفع العمل الأهلي نحو القيام بدوره ويأتي الاهتمام بالمجموعات المستهدفة والجهات المانحة على قمة أهداف واستراتيجيات العمل الأهلي وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير النظم المالية والمحاسبية للجمعيات الأهلية بحيث

تكون ملزمة لها عن طريق القوانين والتشريعات مما يمكن من تطبيق المقاييس المختلفة لتقييم الأداء.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

يمكن القول ان المجالات التي استفادت منها هذه الدراسة مما سبق ذكره من دراسات سابقة يمكن تلخيصها بالآتي:

1- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

2- الاسهام في بناء بعض اركان الاطار النظري للدراسة.

3- صياغة منهجية الدراسة.

4 الاستفادة منها في صياغة الاطار النظري لموضوع الدراسة .

مفهوم قياس الأداء المتوازن

ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن ليغطي القصور الذي أحدثته أنظمة الرقابة المالية التقليدية. والتي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ العام 1925م لأن معظم أنظمة الرقابة التي نعرفها الآن كانت موجودة بالفعل منذ ذلك الوقت: الميزانيات: التكاليف المعيارية: تسعير المخزون وغيرها. وقدم قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لقياس أداء المنظمات وما الذي تفعله هذه البطاقة لتحقيق الرسالة والأهداف ويختلف هذا النموذج عن النظام المالي التقليدي الذي كان يقيس أداء المنظمة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل أخرى من شأنها التأثير على أداء المنظمة.

تم عرض الفكر المبدئي حول مفهوم قياس الأداء المتوازن في مقال لروبرت كابلان وديفيد نورتن نشر في العدد الأول من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review عام 1992م⁽¹⁾ ويهدف قياس الأداء المتوازن إلى قياس أداء المنظمة من خلال أربع عناصر أساسية: الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات الداخلية والتعليم والنمو كما هو موضح في الشكل أدناه. وبذلك يعمل قياس الأداء المتوازن على ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

وتعمل المنشأة لمراقبة والتحكم في العملية اليومية على اعتبار أنها تؤثر في النمو والتطور غداً ولذا فإن مفهوم قياس الأداء المتوازن يقوم على ثلاثة أبعاد زمنية: الأمس واليوم وغداً، فما نفعه اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي ملحوظ حتى حلول بعد غد وبذلك يكون من الضروري أن تراقب إدارة المنشأة النسبة الرئيسية غير المالية بصورة متواصلة⁽²⁾

وإن نظام التقييم المتوازن للأداء هو أكبر من أن يكون فقط مجرد نظام لتقييم الأداء في الأجل القصير حيث أن المنظمات الحديثة تستخدم هذا النظام للإجابة الاستراتيجية للمنظمة لإدارة هذه الاستراتيجية في الأجل ويتحقق ذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات التي تركز شكل تجمعي خلال المراحل الحاسمة التي تمر بها إدارة المنظمة والتي تشمل في⁽³⁾ :

* تحديد وتحويل غايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية إلى مراحل التنفيذ.
* تحقيق وتحديد العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المرتبطة بكل منها.

* إعداد خطة تتناسب مع كل هدف محدد ومرتبطة بالبعد الاستراتيجي.
تحقيق نظام التغذية المرتدة للجانب الاستراتيجي لتحقيق تحسن في مستويات التعلم ورفع كفاءة وإنتاجية العامل.

[1] بعد الأداء المالي:

يعتمد نظام القياس المتوازن للأداء على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة بإستراتيجية المنظمة نفسها وتعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للمحاور الثلاثة الأخرى للنظام والتي تتضمن عملية التعليم والنمو والتشغيل الداخلي والعملاء وينحصر مجهود هذه المحاور في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لإستراتيجية المنظمة. ويجب هذا المحور على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون منظمة الاعمال وتعكس المقاييس المالية النواتج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لمنظمات الأعمال. والمقاييس التي تناسب هذه الإستراتيجية هي:

- * معدل النمو السنوي للمبيعات.
- * معدل دوران الأصول.
- * معدل دوران المخزون.
- * معدل نمو عدد العملاء.

[2] محور العملاء:

يعكس هذا المحور كيف تظهر منظمات الأعمال أمام عملائها ويتضمن هذا المحور تحليلاً مفصلاً لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء داخل السوق. حيث أن العملاء المستهدفون ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة تختلف من عامل لآخر وأن هذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المنظمة. وتوفر هذه المقاييس معلومات ضرورية للتأكد من حصول العملاء على السلع والخدمات في الوقت المناسب وسعر وجودة تناسب احتياجاتهم وإمكانياتهم. ومن المقاييس التي يمكن أن تستخدم في هذا المحور الآتي :

- اكتساب عملاء جدد.

- الاحتفاظ بالعملاء:

- رضا العملاء

- ربحية العميل

محور العمليات الداخلية:-

يتضمن هذا المحور كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية وأيضاً مرتبط بمحور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمحور التعليم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة.

تتكون عمليات التشغيل الداخلية من ثلاثة عمليات فرعية هي:

[أ] عمليات الابتكار (انتاج السلع والخدمات، حاجات العملاء وتحسين

تكنولوجيا العمليات الإنتاجية).

[ب] عمليات التشغيل وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع

والخدمات وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة.

[ج] خدمات ما بعد البيع وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد

البيع بالدقة والسرعة فور طلبها من جانب العميل⁽⁴⁾.

محور التعليم والنمو:-

يركز هذا المحور على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق

أهداف المنظمة طويلة الأجل، حيث تتطلب المنافسة العالمية أن تعمل المنظمات

باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ويبرز القياس

المتوازن للأداء الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية هي الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية وهذا يؤدي إلى دعم قدرة منظمات الأعمال على الاستمرار في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال (المساهمين - العملاء - العاملين والمجتمع).

ثانياً : أهمية تقويم وقياس الأداء:

تتبع أهمية تقويم وقياس الاداء من كونها توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الاقسام المختلفة في المنظمة ،فعملية التقويم والقياس تساعد المنظمة علي التحقق من ان تلك الاقسام تقوم بوظائفها المختلفة باعلي كفاءة ممكنة.⁽⁵⁾

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في الآتي:

* إن قياس وتقويم الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملاءها.

* إن قياس وتقويم الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المنظمة.

* تساعد عملية قياس وتقويم الاداء علي تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطيط.⁽⁶⁾

وظائف عملية تقويم الاداء :

تتمثل الوظائف الأساسية لعملية تقويم الاداء في الاتي :

[1] متابعة تنفيذ الاهداف الاقتصادية للوحدات الانتاجية بالكمية والقيمة ، وذلك للتعرف علي مدي تحقيق الوحدة الاقتصادية للاهداف المحددة لها مسبقا.

[2] الرقابة علي كفاءة الاداء الانتاجي للتأكد من قيام الوحدات الانتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ الاهداف المطلوبة باعلي درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الانحرافات ومعرفة اسبابها والعمل علي ازالتها مستقبلاً⁽⁷⁾.
[3] تحديد الجبهات والوحدات الادارية المسؤولة عن حدوث الانحرافات التي حدثت اثناء عمليات التنفيذ.

فوائد عملية تقويم الاداء:

تساعد عملية تقويم الاداء في تحقيق العديد من الفوائد وتتفاوت هذه الفوائد من منظمة لأخرى، لكن الفائدة الرئيسية من تقويم الاداء هي ابراز دور تقويم الاداء في توضيح الانحرافات التي يمكن ان تحدث في عمل المنظمات وبالتالي تساعد عملية تقويم الاداء في السعي لأن تقوم هذه المنظمات في تصحيح تلك الانحرافات. وعليه يمكن تحديد الفوائد المباشرة التي يمكن ان تحققها عملية تقويم الاداء في الآتي: ⁽⁸⁾

- [1] تساعد عملية تقويم الاداء في معرفة اهم المعايير والمقاييس التي تبني عليها عملية الضبط والرقابة.
- [2] تساعد عملية تقويم الاداء في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط القوة والضعف .
- [3] تساعد عملية تقويم الاداء في تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الاداء او عند اجراء عملية الاحلال مثل عملية شراء ماكينات الانتاج⁽⁹⁾ .

العوامل المؤثرة في تقويم الاداء⁽¹⁰⁾ :-

هنالك الكثير من العوامل التي تؤثر في نظام تقويم الاداء وهي تختلف من منظمة لاخري ويمكن اجمالها في الاتي:

[1] تاريخ وثقافة المنظمة: تتأثر عملية تقييم الاداء بالمفاهيم الثقافية السائدة في المنظمة وبتاريخ المؤسسة وبالقيم التي يسعى اصحاب المنظمة الي تحقيقها.

[2] حجم المنظمة :يحدد هذا العامل بشكل مباشر محتوى نظام التقييم ،اذ ان المؤسسات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار الي تطوير نظام التقييم لديها وتحديثه.

[3] اسلوب الادارة السائد : يعد اسلوب الادارة السائد من العوامل الاساسية المؤثرة في تحديد نظام تقييم الاداء وطرق تنفيذه .،

[4] طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: انماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل المؤسسات او مع البيئة المحيطة من نقابات وزبائن وموردين تحدد نظام تقييم الاداء.

الاساليب المستخدمة في تقييم الاداء:

هنالك العديد من الاساليب المستخدمة في تقييم الاداء المؤسسي ويمكن توضيح هذه الاساليب علي النحو التالي:

[1] اسلوب التحليل المالي: يعد من اهم الاساليب التي يعتمد عليها في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية فمن خلال هذا الاسلوب يمكن اكتشاف نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة.⁽¹¹⁾

[2] اسلوب الموازنات التخطيطية: تعرف الموازنات التخطيطية بانها اداء لتخطيط كافة اوجه نشاط الوحدة الاقتصادية. ، فهي تمثل اداء فعالة من ادوات تقييم الاداء كونها توفر مجموعة شاملة متناسقة من المؤشرات والمعدلات الكمية والمالية والنقدية التي تتناسب والانشطة التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية.

[3] اساليب التدقيق الاداري :يتم استخدام هذه الاساليب من خلال الاتي:

{أ} أسلوب بيرت

{ب} أسلوب البرمجة الخطية

{ج} أسلوب تحليل التكلفة والفعالية

[د] التكاليف المعيارية : يمكن تعريفها بأنها التكاليف المحددة مسبقاً والتي

تستخدم كأساس للمقارنة مع التكاليف الفعلية.⁽¹²⁾

[4] الإدارة بالاهداف : يمكن تعريف هذا الأسلوب بأنه فلسفة إدارية يهدف

إلى زيادة الحافز الداخلي للفرد العامل من خلال إشراكه في تحديد أهداف

المنظمة.⁽¹³⁾

[5] أسلوب التحليل المقارن: يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة نتائج عملية

تقويم الأداء بمؤشرات ومعايير تم تحديدها مسبقاً

[6]- الدراسات التجريبية للأنشطة والبرامج :يعتمد هذا الأسلوب على

إجراء دراسة تجريبية خاصة لكل نشاط أو برنامج وذلك لقياس بعض

مؤشرات تقويم الأداء قبل وبعد تنفيذ الأنشطة والبرامج ، يتميز هذا الأسلوب

بالدقة والوضوح إلا أنه يتطلب خبرات فنية عالية وتكاليف كبيرة.⁽¹⁴⁾

الدراسة الميدانية :

الأساليب الإحصائية المستخدمة :-

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها ، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية

التالية:-

1/ الأشكال البيانية

2/ الجداول التكرارية والنسب المئوية

3/ الوسط الحسابي

4/ اختبار ألفا كرونباخ

5/ اختبار (T) للعينة الواحدة

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (spss Statistical Package For)

(Social Sciences). (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)

تطبيق اداة الدراسة:-

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر ، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح ، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات

جدول رقم (1) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
35	0.92

من خلال الجدول رقم (1) نجد ان معامل ألفا كرونباخ 0.80 وهو مرتفع جدا مما يدل على ثبات الاستبيان ومن ثم صلاحيته للقياس.
مقياس ليكارت الخماسي:-

استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (اوافق بشدة، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة) حسب الاوزان التالية:

الوزن	الرأى
1	اوافق بشدة
2	اوافق
3	محايد
4	لا اوافق
5	لا اوافق بشدة

قام الباحث بعد ذلك بحساب المتوسط المرجح على النحو التالي:

الرأى	المتوسط المرجح
وافق بشدة	من 1 الى 1.79
وافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
لا اوافق	من 3.40 الى 4.19
لا اوافق بشدة	من 4.20 الى 5

ومن خلال الجدول ادناه يلاحظ ان طول الفترة المستخدمة 5/4 ، أى حوالى 0.80 ، وقد حسبت الفترة على اساس ان الارقام 3،2،1،4،5 بينها 4 مسافات.

اختبار (T) للعينة الواحدة:-

يستخدم هذا الاختبار من أجل دراسة الاختلاف بين متوسط عينة واحدة ومتوسط معروف مسبقاً، وهو من الاختبارات الإحصائية المعلمية، فبعد تطبيق الاختبار نأخذ قيمة المعنوية significance ونقارنها مع 0.05 فنجد حالتين:

- إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من 0.05 فإنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المتوسطين.
- إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من او يساوى 0.05 فإن الاختلاف معنوي بين المتوسطين.

العرض الجدولى لعبارات الاستبيان:-

1/ السؤال عن المستوى التعليمي:-

جدول رقم (1) يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الشهادة
53.3	16	دكتوراه
46.7	14	ماجستير
0	0	دبلوم عالى
100	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

2/ السؤال عن الدرجة العلمية:-

جدول رقم (3) يوضح الدرجة العلمية

النسبة المئوية %	التكرار	اللقب العلمي
6.7	2	استاذ
6.7	2	استاذ مشارك
53.3	16	استاذ مساعد
33.3	10	محاضر
100	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

3/ السؤال عن عدد سنوات الخبرة:-

جدول رقم (4) يوضح عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخدمة
56.7	17	10 سنوات فأقل
30	9	11 سنة لأقل من 20 سنة
13.3	4	20 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول (العملاء (الطلاب)):-
جدول رقم (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات
المحور

الرأى										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	
20	43.3	23.3	10	3.3	6	13	7	3	1	تحاول ادارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة فى الاداء الاكاديمى والادارى للاكاديميين والاداريين
16.7	26.7	20	30	6.7	5	8	6	9	2	تعلم ادارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة اوضاعهم فى بلدانهم
13.3	13.3	40	23.3	10	4	4	12	7	3	تعلم الجامعة على توفير خدمات بجودة عالية بالدخلات (الطعام - النظافة - الامن - الإقامة)
0	6.7	13.3	40	40	0	2	4	12	12	خطة المقرر واضحة ومحددة (تبين الاهداف والمفردات والمراجع و الواجبات ومواعيد الامتحانات)
0	0	13.3	33.3	53.3	0	0	4	10	16	تتم معاملة الطلاب بعدالة ودون تمييز
6.7	13.3	16.7	40	23.3	2	4	5	12	7	تبدأ المحاضرات وتنتهى فى موعدها المحدد
6.7	10	43.3	26.7	13.3	2	3	13	8	4	الساعات المكتبية التى يخصصها الاستاذ لاستقبال الطلاب وارشادهم كافية

0	0	36.7	46.7	16.7	0	0	11	14	5	ينوع اعضاء هيئة التدريس اساليب تدريس مفردات المقرر (محاضرة ، حوار، عملي ، مناقشات)
0	0	16.7	56.7	26.7	0	0	5	17	8	يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة
23.3	30	26.7	13.3	6.7	7	9	8	4	2	تتوفر الاجهزة والتقنية الحديثة المستخدمة في التدريس

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

من الجدول اعلاه يمكننا ملاحظة الآتي:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت بعض من استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث نلاحظ العبارة (تتم معاملة الطلاب بعدالة ودون تمييز) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 16 ، وذلك بنسبة مئوية 53.3% من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت كثير من عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا اوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كثير عبارات المحور حيث نجد في العبارة (ينوع اعضاء هيئة التدريس اساليب تدريس مفردات المقرر (محاضرة ، حوار، عملي ، مناقشات)) لم ينحاز لها اي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (وافق) ويمكن ملاحظة ذلك في بعض من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة) انحاز لها 17 من افراد العينة وذلك بنسبة مئوية 56.7%، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأى (محايد) ويمكن ملاحظة ذلك في بعض من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (الساعات المكتبية التي يخصصها الاستاذ لاستقبال الطلاب وارشادهم كافية) انحاز لها 13 من افراد العينة وذلك بنسبة مئوية 43.3%، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأى (لا وافق) ويمكن ملاحظة ذلك في بعض من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تحاول ادارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الاداء الاكاديمى والادارى للاكاديميين والاداريين) انحاز لها 13 من افراد العينة وذلك بنسبة مئوية 43.3%، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول، ولعل تلك نقطة سلبية لادب من الوقوف عندها والعمل على معالجتها.
- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان استجابات المبحوثين من افراد العينة تراوحت ما بين الموافقة بدرجة كبيرة ، والموافقة بشدة ، وعدم الموافقة ، والحياد.

عرض ومناقشة نتائج المحور الاول (العملاء (الطلاب)).

جدول رقم (5) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العبارة
لا وافق	0.000	29	19.530	1.03	3.67	تحاول ادارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الاداء الاكاديمى والادارى للاكاديميين والاداريين
محايد	0.000	29	14.054	1.23	3.17	تعمل ادارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة اوضاعهم فى بلدانهم

محايد	0.000	29	14.018	1.16	2.97	تعمل الجامعة على توفير خدمات بجودة عالية بالداخليات (الطعام - النظافة - الامن - الاقامة)
اوافق	0.000	29	11.366	0.90	1.87	خطة المقرر واضحة ومحددة (تبيين الاهداف والمفردات والمراجع و الواجبات و مواعيد الامتحانات)
اوافق بشدة	0.000	29	12.105	0.72	1.60	تتم معاملة الطلاب بعدالة ودون تمييز
اوافق	0.000	29	11.029	1.19	2.40	تبدأ المحاضرات وتنتهى فى موعدها المحدد
محايد	0.000	29	14.013	1.06	2.70	الساعات المكتبية التى يخصصها الاستاذ لاستقبال الطلاب وارشادهم كافية
اوافق	0.000	29	16.868	0.71	2.20	ينوع اعضاء هيئة التدريس اساليب تدريس مفردات المقرر (محاضرة ، حوار، عملى ، مناقشات)
اوافق	0.000	29	15.726	0.66	1.90	يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة
لا اوافق	0.000	29	16.025	1.20	3.50	تتوفر الاجهزة والتقنية الحديثة المستخدمة فى التدريس

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن معظم القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق، لا اوافق بشدة) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:-

- العبارة (تتم معاملة الطلاب بعدالة ودون تمييز) كان وسطها الحسابي يقع في المدى ما بين (1 الى 1.79) وهو المحدد سلفاً بالموافقة بشدة اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارة كان الموافقة بشدة.
- العبارات (خطة المقرر واضحة ومحددة (تبيين الاهداف والمفردات والمراجع و الواجبات و مواعيد الامتحانات)، تبدأ المحاضرات وتنتهي في موعدها المحدد، ينوع اعضاء هيئة التدريس اساليب تدريس مفردات المقرر (محاضرة ، حوار، عملي ، مناقشات)، يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (1.80 الى 2.59) وهو المحدد سلفاً بالموافقة اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- العبارات (تعمل ادارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة اوضاعهم في بلدانهم، تعمل الجامعة على توفير خدمات بجودة عالية بالداخليات (الطعام - النظافة - الامن - الإقامة)، الساعات المكتبية التي يخصصها الاستاذ لاستقبال الطلاب وارشادهم كافية) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (2.60 الى 3.39) وهو المحدد سلفاً بالرأى (محايد) اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الحياد.
- العبارات (تحاول ادارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الاداء الاكاديمي والاداري للاكاديميين والاداريين، تتوفر الاجهزة والتقنية الحديثة المستخدمة في التدريس) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالرأى (لا وافق) اي ان الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان عدم الموافقة.

- يمكننا ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.66 الى 1.23) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة تراوحت فيه ما بين الموافقة بشدة والموافقة ، والحياد ، وعدم الموافقة.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (البعد

المالي):-

جدول رقم (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور

الثاني

الرأي										العبرة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
0	13.3	33.3	33.3	20	0	4	10	10	6	يتم استغلال الموارد المالية والمساعدات في تحقيق اهداف الجامعة
23.3	20	50	6.7	0	7	6	15	2	0	تغطي الرسوم الدراسية للطلاب كل مصروفات الجامعة
10	0	16.7	33.3	40	3	0	5	10	12	تعتمد الجامعة في ميزانية التنمية والانشاءات على المساعدات الخارجية
0	6.7	30	36.7	26.7	0	2	9	11	8	تقوم الجامعة بقتل حساباتها الختامية بعد المراجعة في نهاية كل عام باستمرار
10	23.3	40	26.7	0	3	7	12	8	0	تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الاداء المالي
10	26.7	46.7	16.7	0	3	8	14	5	0	تتناسب ميزانية الجامعة مع مستوى ادائها
3.3	20	50	26.7	0	1	6	15	8	0	يتم تعيين الكفاءات من الموظفين

										في الادارة المالية
0	10	43.3	33.3	13.3	0	3	13	10	4	توجد ادارة مستقلة للمراجعة الداخلية تعمل بكفاءة عالية
23.3	20	40	10	6.7	7	6	12	3	2	لا تتدخل الادارة العليا في صرف بنود الميزانية في غير البنود المخصص لها

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

من الجدول اعلاه يمكننا ملاحظة الآتي:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت بعض استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة بشدة حيث نلاحظ العبارة (تعتمد الجامعة في ميزانية التنمية والانشاءات على المساعدات الخارجية) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (وافق بشدة) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 12 ، وذلك بنسبة مئوية 33.3 % من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول .
- حصلت كثير من عبارات المحور على اقل تكرار في الاستجابة للرأي (لاوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في كثير من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (توجد ادارة مستقلة للمراجعة الداخلية تعمل بكفاءة عالية) لم ينحاز لها اي فرد من افراد العينة ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (وافق) ويمكن ملاحظة ذلك في بعض من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تقوم الجامعة بقلل حساباتها الختامية بعد المراجعة في نهاية كل عام باستمرار) انحاز لها 11 فرد بنسبة مئوية 36.7% من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

- حصلت كثير من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأى (محايد) ويمكن ملاحظة ذلك في كثير من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (يتم تعيين الكفاءات من الموظفين فى الادارة المالية) انحاز لها 15 فرد بنسبة مئوية 50% من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان استجابات المبحوثين من افراد العينة تراوحت ما بين الحياد بدرجة كبيرة ، والموافقة بشدة ، وعدم الموافقة ، والموافقة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى (البعد المالى).

جدول رقم (7) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات

المحور الثانى

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العبارة
اوافق	0.000	29	13.573	0.97	2.40	يتم استغلال الموارد المالية والمساعدات فى تحقيق اهداف الجامعة
لا اوافق	0.000	29	21.153	0.93	3.60	تغطى الرسوم الدراسية للطلاب كل مصروفات الجامعة
اوافق	0.000	29	9.204	1.23	2.07	تعتمد الجامعة فى ميزانية التنمية والانشاءات على المساعدات الخارجية
اوافق	0.000	29	13.000	0.91	2.17	تقوم الجامعة بقل حساباتها الختامية بعد المراجعة فى نهاية كل عام باستمرار
محايد	0.000	29	18.259	0.95	3.17	تستخدم الجامعة التقنية الحديثة فى الرقابة على الاداء المالى
محايد	0.000	29	20.612	0.88	3.30	تناسب ميزانية الجامعة مع مستوى ادائها

محاييد	0.000	29	20.857	0.79	3.00	يتم تعيين الكفاءات من الموظفين في الادارة المالية
اوافق	0.000	29	15.903	0.86	2.50	توجد ادارة مستقلة للمراجعة الداخلية تعمل بكفاءة عالية
لا اوافق	0.000	29	16.140	1.17	3.43	لا تتدخل الادارة العليا في صرف بنود الميزانية في غير البنود المخصص لها

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن معظم القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لاوافق بشدة) ، اي ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتي:-

- العبارات (يتم استغلال الموارد المالية والمساعدات في تحقيق اهداف الجامعة، تعتمد الجامعة في ميزانية التنمية والانشاءات على المساعدات الخارجية، تقوم الجامعة بقلل حساباتها الختامية بعد المراجعة في نهاية كل عام باستمرار، توجد ادارة مستقلة للمراجعة الداخلية تعمل بكفاءة عالية) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (1.80 الى 2.59) وهو المحدد سلفا بالرأى (اوافق) اي ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- العبارات (تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الاداء المالي، تتناسب ميزانية الجامعة مع مستوى ادائها، يتم تعيين الكفاءات من الموظفين في الادارة المالية) كانت اوساطها الحسابية تقع في المدى

ما بين (2.60 الى 3.39) وهو المحدد سلفاً بالرأى (محايد) اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الحياد.

• العبارات (تغطى الرسوم الدراسية للطلاب كل مصروفات الجامعة، لا تتدخل الادارة العليا فى صرف بنود الميزانية فى غير البنود المخصص لها) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالرأى (لا وافق) اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان عدم الموافقة.

• يمكننا ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.79 الى 1.23) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة تراوحت فيه ما بين الموافقة ،عدم الموافقة والحياد.

التوزيع التكرارى والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (العمليات الداخلية):-

جدول رقم (8) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعيارى والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات المحور

الرأى										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
13.3	16.7	40	30	0	4	5	12	9	0	تعمل ادارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل
10	23.3	30	23.3	13.3	3	7	9	7	4	تعمل ادارة الجامعة على توجيه البحث العلمى لخدمة اهداف المجتمع والاقتصاد

0	20	23.3	43.3	13.3	0	6	7	13	4	تحرص ادارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين اعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والاقسام فى انجاز الاعمال
0	3.3	33.3	46.7	16.7	0	1	10	14	5	تسعى ادارة الجامعة الى توفير جو اكاديمى يسهم فى نجاح العملية التعليمية
20	13.3	46.7	16.7	3.3	6	4	14	5	1	يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين
6.7	20	23.3	43.3	6.7	2	6	7	13	2	تعمل ادارة الجامعة على تطوير الخدمات الادارية اللازمة وتقديم التسهيلات التى تحقق للطلاب عنصرى الاستقرار والانسجام فى الدراسة
43.3	10	23.3	13.3	10	13	3	7	4	3	يتم اختيار العمداء ورؤساء الاقسام وفق النمط الديمقراطى
40	16.7	30	10	3.3	12	5	9	3	1	يتم اعتماد النظام اللامركزى فى ادارة الجامعة
23.3	23.3	33.3	13.3	6.7	7	7	10	4	2	تعمل ادارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة اوضاعهم للاندماج فى سوق العمل

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .

- انحازت بعض استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث نلاحظ العبارة (سعى ادارة الجامعة الى توفير جو اكاديمي يسهم فى نجاح العملية التعليمية) قد حصلت على اعلى تكرار فى الرأى (وافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأى 14 ، وذلك بنسبة مئوية 46.7 % من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول .
- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (لاوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك فى بعض من عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (يتم اختيار العمداء ورؤساء الاقسام وفق النمط الديمقراطى) انحاز لها 13 فرد بنسبة مئوية 43.3% من العينة الكلية ، ولعل تلك من النقاط السلبية والتي يجب الوقوف عندها والعمل على معالجتها، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار فى الاستجابة للرأى (محايد) ويمكن ملاحظة ذلك فى بعض من عبارات المحور حيث نجد فى العبارة (يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين) انحاز لها 14 فرد بنسبة مئوية 46.7% من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان استجابات المبحوثين من افراد العينة تراوحت ما بين الموافقة بدرجة كبيرة ، ، وعدم الموافقة بشدة، والحياد.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث (العمليات الداخلية).

جدول رقم (9) يوضح الوسط الحسابى والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه لفقرات

المحور الثالث

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
محايد	0.000	29	17.026	1.01	3.13	تعمل ادارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل

محايد	0.000	29	13.372	1.20	2.93	تعمل ادارة الجامعة على توجيه البحث العلمى لخدمة اهداف المجتمع والاقتصاد
وافق	0.000	29	14.062	0.97	2.50	تحرص ادارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين اعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والاقسام فى انجاز الاعمال
وافق	0.000	29	15.807	0.77	2.23	تسعى ادارة الجامعة الى توفير جو اكاديمى يسهم فى نجاح العملية التعليمية
محايد	0.000	29	16.620	1.09	3.30	يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين
محايد	0.000	29	14.127	1.07	2.77	تعمل ادارة الجامعة على تطوير الخدمات الادارية اللازمة وتقديم التسهيلات التى تحقق للطلاب عنصرى الاستقرار والانسجام فى الدراسة
لا وافق	29	29	13.956	1.43	3.63	يتم اختيار العمداء ورؤساء الاقسام وفق النمط الديمقراطى
لا وافق	0.000	29	17.547	1.19	3.80	يتم اعتماد النظام اللامركزى فى ادارة الجامعة
لا وافق	0.000	29	15.745	1.19	3.43	تعمل ادارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة اوضاعهم للاندماج فى سوق العمل

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن معظم القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (وافق بشدة ، وافق ، محايد ، لا وافق ،

لاوافق بشدة) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:-

- العبارات (تحرص ادارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين اعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والاقسام فى انجاز الاعمال،تسعى ادارة الجامعة الى توفير جو اكاديمى يسهم فى نجاح العملية التعليمية) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (1.80 الى 2.59) وهو المحدد سلفا بالرأى (وافق) اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.
- العبارات (تعمل ادارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل،تعمل ادارة الجامعة على توجيه البحث العلمى لخدمة اهداف المجتمع والاقتصاد، يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين، تعمل ادارة الجامعة على تطوير الخدمات الادارية اللازمة وتقديم التسهيلات التى تحقق للطلاب عنصرى الاستقرار والانسجام فى الدراسة) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (2.60 الى 3.39) وهو المحدد سلفا بالرأى (محايد) اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الحياد.
- العبارات (يتم اختيار العمداء ورؤساء الاقسام وفق النمط الديمقراطى، يتم اعتماد النظام اللامركزى فى ادارة الجامعة، تعمل ادارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة اوضاعهم للاندماج فى سوق العمل) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (لا اوافق) اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان عدم الموافقة.

- يمكننا ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.77 الى 1.43) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين. مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة تراوحت فيه ما بين الموافقة ،عدم الموافقة والحياد.

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (بعد التعليم

والنمو):-

جدول رقم (10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار

T والاتجاه لفقرات المحور

الرأى										العبارة
النسبة المئوية %					التكرار					
لاوافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	لاوافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
6.7	20	33.3	33.3	6.7	2	6	10	10	2	تعمل البرامج الاكاديمية فى الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس
16.7	23.3	36.7	16.7	6.7	5	7	11	5	2	تعمل ادارة الجامعة على تطوير قدرات الاداريين والاكاديميين فى الجامعة
10	6.7	53.3	20	10	3	2	16	6	3	تعمل ادارة الجامعة على تطوير انظمتها واجراءاتها التنظيمية التى تؤدى الى تحقيق الاهداف الخاصة برضا الطلاب
3.3	26.7	46.7	13.3	10	1	8	14	4	3	تعمل ادارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية
13.3	20	13.3	30	23.3	4	6	4	9	7	توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع والتعليم

المستمر										
20	6.7	16.7	40	16.7	6	2	5	12	5	تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين
30	26.7	26.7	6.7	10	9	8	8	2	3	تحرص ادارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين في حل المشكلات

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

من الجدول اعلاه يمكننا ملاحظة الآتي:-

- اجاب كل افراد العينة على اسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .
- انحازت بعض استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث نلاحظ العبارة (تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين) قد حصلت على اعلى تكرار في الرأي (اوافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 12 ، وذلك بنسبة مئوية 40 % من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول .
- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (لاوافق بشدة) ويمكن ملاحظة ذلك في بعض من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تحرص ادارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين في حل المشكلات) انحاز لها 9 افراد بنسبة مئوية 30% من العينة الكلية ، ولعل تلك من النقاط السلبية والتي يجب الوقوف عندها والعمل على معالجتها، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول.
- حصلت بعض من عبارات المحور على اعلى تكرار في الاستجابة للرأي (محايد) ويمكن ملاحظة ذلك في بعض من عبارات المحور حيث نجد في العبارة (تعمل ادارة الجامعة على تطوير انظمتها واجراءاتها التنظيمية التي

تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلاب) انجاز لها 16 فرد بنسبة مئوية 53.3% من العينة الكلية ، وكذلك يمكننا تتبع بقية عبارات الجدول. لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان استجابات المبحوثين من افراد العينة تراوحت ما بين الموافقة بدرجة كبيرة ، وعدم الموافقة بشدة، والحياد.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع (بعد التعليم والنمو).

جدول رقم (11) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لاختبار T والاتجاه

لنفقات المحور الرابع

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
محايد	0.000	29	15.073	1.04	2.87	تعمل البرامج الاكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس
محايد	0.000	29	15.658	1.14	3.27	تعمل ادارة الجامعة على تطوير قدرات الاداريين والاكاديميين في الجامعة
محايد	0.000	29	15.073	1.04	2.87	تعمل ادارة الجامعة على تطوير انظمتها واجراءاتها التنظيمية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الخاصة برضا الطلاب
محايد	0.000	29	16.723	0.98	3.00	تعمل ادارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية
محايد	0.000	29	10.614	1.39	2.70	توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع والتعليم المستمر
محايد	0.000	29	10.786	1.39	2.73	تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين
لا اوافق	0.000	29	15.456	1.28	3.60	تحرص ادارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين في حل المشكلات

المصدر: اعداد الباحث (من بيانات الاستبيان - 2013)

من الجدول اعلاه نلاحظ بأن معظم القيم الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على فروق ذات دلالة احصائية فى توزيع استجابات افراد العينة على خيارات الاجابة المختلفة (اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لاوافق بشدة) ، اى ان اجابات العينة تتحيز لعبارة دون غيرها ، وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين فى الجدول اعلاه ويمكننا ملاحظة الاتى:-

- العبارات (تعمل البرامج الاكاديمية فى الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس، تعمل ادارة الجامعة على تطوير قدرات الاداريين والاكاديميين فى الجامعة، تعمل ادارة الجامعة على تطوير انظمتها واجراءاتها التنظيمية التى تؤدى الى تحقيق الاهداف الخاصة برضا الطلاب، تعمل ادارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية، توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع والتعليم المستمر، تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين) كانت اوساطها الحسابية تقع فى المدى ما بين (2.60 الى 3.39) وهو المحدد سلفا بالرأى (محايد) اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الحياد.
- العبارة (تحرص ادارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين فى حل المشكلات) كان وسطها الحسابى يقع فى المدى ما بين (3.40 الى 4.19) وهو المحدد سلفا بالرأى (لا اوافق) اى ان الاتجاه العام لاراء المبحوثين عن هذه العبارات كان عدم الموافقة.
- يمكننا ملاحظة ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تراوح ما بين (0.98 الى 1.39) مما يدل على تجانس اجابات المبحوثين.

مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكننا القول ان آراء افراد العينة تراوحت فيه ما بين ،عدم الموافقة والحياد بدرجة كبيرة.

اختبارات الفروض

من خلال التحليل السابق للاستبيان والذي تمثل في اربعة محاور فيمكننا اختبار الفروض على النحو التالي:-

- من الجدول رقم (4) والجدول رقم (5) وحسبما توصلنا اليه من نتائج تحليل فإنه يمكننا تأكيد الفرض القائل . تستخدم الجامعات منظور قياس الاداء المتوازن لبعده العملاء
- من الجدول رقم (6) والجدول رقم (7) وحسبما توصلنا اليه من نتائج تحليل فإنه يمكننا نفي الفرض القائل . تستخدم الجامعات منظور قياس الاداء المتوازن للبعد المالي .
- من الجدول رقم (8) والجدول رقم (9) وحسبما توصلنا اليه من نتائج تحليل فإنه يمكننا نفي الفرض القائل . تستخدم الجامعات منظور قياس الاداء المتوازن لبعده العمليات الداخلية
- من الجدول رقم (10) والجدول رقم (11) وحسبما توصلنا اليه من نتائج تحليل فإنه يمكننا نفي الفرض القائل . تستخدم الجامعات منظورا لقياس الاداء المتوازن لبعده النمو والتعليم

النتائج والتوصيات :

1- اظهرت نتائج الدراسة في جانب محور العملاء ان الطلاب تتم معاملتهم بعدالة دون تمييز وان الاستاذ يلتزم بزمان بداية ونهاية المحاضرة ويشجع اعضاء هيئة التدريس الطلاب علي المشاركة في اداء المحاضرة اضافة الي تنوع اساليب التدريس ، وخطة المقرر محددة بوضوح تبين اهداف المقرر والمراجع ومواعيد الامتحانات اضافة الي عدم توفر الاجهزة والتقنية الحديثة في التدريس .

2- بينت الدراسة ان الخدمات المقدمة للطلاب في الداخلات ذات جودة متدنية خاصة خدمات النظافة والطعام اضافة الي ان الساعات المخصصة لمقابلة الطلاب من قبل الاساتذة غير كافية او لا يلتزم معظم الاساتذة بوضع جدول للساعات المكتبية . في المحور المالي اظهرت الدراسة ان موارد الجامعة المالية يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة وان الجامعة تلتزم بمراجعة حساباتها بشكل دوري ومستمر الا ان معظم اجابات هذا المحور جاءت محايدة وهذا مؤشر لعدم وجود معلومات كافية في هذا المجال .

3- في محور العمليات الداخلية اكدت الدراسة ادارة الجامعة تشجع نمط العمل الجامعي بروح الفريق تسعى ادارة الجامعة الي توفير جو اكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية وجاءت الاجابات محايدة في ما يخص مشاركة الادارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات والتعرف علي احتياجات سوق العمل من الخريجين

- 4- وظهرت الدراسة ان اختيار العمداء وروؤساء الاقسام لا يتم وفق النمط الديمقراطي وانما عن طريق التعيين المباشر .
- 5- في الجانب الاداري يتم الاعتماد علي النظام المركزي في ادارة الجامعة .
- 6- في محور التعليم والنمو بينت الدراسة ان الجامعة تخصص ميزانية سنوية للتدريب من اجل رفع قدرات ومهارت العاملين بالجامعة من الاكاديمين والاداريين .
- 7- لا تولي ادارة الجامعة اهتماماً بتطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين في حل المشكلات ويتم ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية للعاملين في هذا المجال .
- 8- ان ثقافة البحث العلمي ضعيفة بالجامعة وهذا ملاحظه الباحث من خلال تعامل بعض العمداء مع الاستبانة المخصصة لجمع البيانات بعضهم لم يولي الامر اي اهتمام وترددت عليهم اكثر من اربعة مرات ولم اجد اي رد او تجاوب منهم .

التوصيات

- 1- ان تعمل ادارة الجامعة علي تبني منهج قياس الاداء المتوازن في تقييم اداء الجامعة ونشر ثقافة الاداء المتوازن التي تراعي كل الاطراف المشاركة في الاداء من طلاب ومجتمع وسوق العمل والموظفين والعاملين .

- 2- ضرورة اشراك الطلاب والعاملين عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجانب الاكاديمي والاداري .
- 3- انشاء عمادة خاصة بالجودة والتطوير الاكاديمي وادخال نظام التعليم الالكتروني في كل مراحل العملية التعليمية .
- 4- اجراء بحوث مستقبلية في نفس الموضوع باضافة محاور جديدة لهذا النموذج وربطه بادارة المعرفة وراس المالي البشري .
- 5- تطوير مؤشرات العملاء الخاصة بالطاقة الاستيعابية للقبول ومتطلبات سوق العمل .

المراجع :

- 1- هالة الخولي، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، العدد 57 السنة الأربعين 2001م.
- 2- نبيل عبد المنعم محمد ، إمكانية تطبيق مدخل بطاقة القياس المتوازن في إدارة أعمال قطاع الإسكان دراسة تحليلية على مجموعة من شركات الإسكان المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثالث 2004م.
- 3- نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 21 العدد الثاني 2005م.
- 4- عبد الحميد أحمد هاشين، مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة 2003م.
- 5- شهيرة محمود عبد العزيز إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 27 العدد الثالث، 2003م.
- 6- أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، دراسة نظرية وتطبيقية المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حلوان، العدد الأول 2006م

الهوامش :

(1) Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review , January-February

(2) نيلز بورات دجان، روى ترجمة علاء أحمد صلاح، الأداء البشري الفعال (القاهرة، مركز الخيران المهنية 2007م) ص:25.

(3) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء، (منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2005م)، ص: 134.

(4) جودة عبد الرؤوف، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول 2003م، ص: 20.

(5) كاظم جاسم العيساوي -دراسة الجدوي الاقتصادية وتقيم المشروعات، (دار المناهج للنشر، عمان، 2001م) ص 245

(6) محمد توفيق عبدالمحسن، تقويم الاداء مدخل جديد لعالم جديد، (دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1999م) ص 51

(7) يوحنا عبد الله وسليمات اللوزي، دراسة الجدوي الاقتصادية وتقييم اداء المنظمات (دار الميسرة للنشر، عمان، 2000م) ص200

(8) سهير الشناوي، تقييم الاداء في المنشآت الصناعية(مصلحة الكفاية الانتاجية - التدريب، القاهرة، ب.ت) ص 7

(9) احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،(الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة1999م) ص 312

- (10) محمد مرعي مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات (دار
الرضا للنشر ،دمشق ،2001) ص 3
- (11) وليد عبداللطيف هوانة،تقويم الاداء بين الذاتية والموضوعية ،مجلة الادارة
العامة ،معهد الادارة العامة ،الرياض ،العدد49، 1986،ص29
- (12) جبرائيل كحالة ورضوان حلوة ،محاسبة التكاليف المعيارية (مكتبة الثقافة
،عمان ،1998) ص 28
- (13) فؤاد سالم الشيخ واخرون ،المفاهيم الادارية الحديثة ،(دار المستقبل للنشر
والتوزيع ،عمان1998) ص 55
- (14) صالح محمود جادالله ،تدقيق الاداء وتقييم المشروعات الصناعية في
الحكومة (دار المريخ للنشر ،الرياض ،1987) ص 45