



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج إدارة الأعمال

استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية

حالتى جامعة بيت لحم والخليل

**The Use of the Balanced Scorecard to Evaluate  
Palestinian Universities' Performance  
The Case of Bethlehem University and Hebron  
University**

اعداد:

جورج عيسى جليل العلي

إشراف:

د. أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات

العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2018م

## اجازة الرسالة

استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية


حالي جامعة بيت لحم والخليل

اعداد: جورج عيسى جليل العلي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2018/11/11 وأجيزت من لجنة المناقشة  
المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

1. د. أسامة شهوان (مشرفاً ورئيساً) .....  


2. أ.د. سمير أبو زيد (ممتحناً داخلياً) .....  


3. د. أقبال الشريف (ممتحناً خارجياً) .....  


2018م

## إهداء

إلى أُمي الحانية الفضلى البارة التي طالما رعتني بحبها وعطفها، وحبّنتني بعنايتها وحبها

في جميع أطوار عمري. وبفضل من الله ثم بفضل تفانيها وحرصها الدائم على مواصلة

تعليمي وتضرعها الدائم إلى الله بالدعاء لي بالتوفيق، وصلت إلى ما أصبو إليه من نجاح

وتوفيق وما أتطلع إليه من آمال واحلام

فلها مني البر والحسنى ما حييت

ودعائي لها بالرفاء والعافية

## شكر وتقدير

ولو أنني أوتيت كل بلاغة

وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقصرا

ومعترفا بالعجز عن واجب الشكر

أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لكل من ساندني بإتمام هذه الرسالة، وعلى رأسهم:

مشرفي القدير: د. أسامة شهوان، الذي لم يوفر جهداً في توجيهي وارشادي

د. بدر الجودي، الذي كان مثلاً للتعاون والعطاء

السادة محكمي الاستبانة لوقتهم وجهدهم في التحكيم

ولا أنسي ان اشكر كل اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

القديرين الذين شاركونا مسيرتنا الدراسية خلال هذا البرنامج.

والله ولي التوفيق

## فهرس المحتويات

|    |   |
|----|---|
| 4  | الفصل الأول                                   |
| 4  | الإطار العام للدراسة                          |
| 5  | 1-1: مقدمة                                    |
| 8  | 2-1: مشكلة الدراسة                            |
| 9  | 3-1: أسئلة الدراسة وفرضياتها                  |
| 10 | 4-1: أهمية الدراسة                            |
| 11 | 5-1: أهداف الدراسة                            |
| 12 | 6-1: مجتمع البحث والعينة                      |
| 12 | 7-1: حدود الدراسة                             |
| 13 | 8-1: محددات الدراسة                           |
| 15 | 9-1: منهجية الدراسة                           |
| 15 | 10-1: مصطلحات الدراسة                         |
| 16 | الفصل الثاني                                  |
| 16 | الإطار النظري والدراسات السابقة               |
| 17 | المبحث الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن      |
| 17 | 1-1-2: مقدمة                                  |
| 18 | 2-1-2: تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن       |
| 22 | 3-1-2: تطور بطاقة الأداء المتوازن             |
| 24 | 4-1-2: مبررات ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن |
| 27 | 5-1-2: ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن       |

|    |  |
|----|--|
| 27 | ..... البُعد المالي :1-5-1-2   |
| 31 | ..... بُعد العملاء :2-5-1-2  |
| 35 | ..... بُعد العمليات الداخلية :3-5-1-2                                      |
| 37 | ..... بُعد التعلم والنمو :4-5-1-2  |
| 39 | ..... منظور إدارة البيئة المجتمعة :5-5-1-2                                 |
| 42 | ..... مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن :6-1-2                      |
| 44 | ..... ربط بطاقة قياس الأداء المتوازن مع الاستراتيجيات :7-1-2               |
| 46 | ..... مقومات بطاقة قياس الأداء المتوازن :8-1-2                             |
| 52 | ..... التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :9-1-2               |
| 53 | ..... الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء في مؤسسات التعليم العالي :10-1-2 |
| 59 | .....المبحث الثاني: الدراسات السابقة:                                      |
| 59 | ..... :1-2-2 الدراسات السابقة العربية:                                     |
| 69 | ..... :2-2-2 الدراسات السابقة الأجنبية:                                    |
| 74 | ..... تعليق على الدراسات السابقة:  |
| 75 | ..... مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة                           |
| 76 | .....المبحث الثالث: نبذة عن جامعة الخليل وجامعة بيت لحم.                   |
| 76 | ..... :1-3-2 جامعة الخليل  |
| 80 | ..... :2-3-2 جامعة بيت لحم   |
| 84 | ..... <b>الفصل الثالث</b>  |
| 85 | ..... منهجية الدراسة   |
| 86 | ..... مجتمع الدراسة  |

|     |   |
|-----|---|
| 87  | عينة الدراسة  |
| 89  | أداة الدراسة  |
| 91  | صدق أدوات الدراسة وثباتها: Validity and Reliability |
| 92  | المعالجة الإحصائية للبيانات:                        |
| 92  | اختبار ثبات الاداة                                  |
| 94  | <b>الفصل الرابع</b>                                 |
| 94  | عرض وتحليل نتائج الدراسة                            |
| 115 | <b>الفصل الخامس</b>                                 |
| 115 | النتائج والتوصيات                                   |
| 116 | 1-5: ملخص النتائج                                   |
| 117 | 2-5: مناقشة النتائج                                 |
| 126 | 3-5: التوصيات                                       |
| 128 | 4-5: الدراسات المقترحة:                             |
| 129 | المراجع   |
| 129 | المراجع العربية                                     |
| 132 | المراجع الاجنبية                                    |
| 135 | قائمة الملاحق                                       |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع   | رقم الجدول       |
|------------|---|------------------|
| 24         | مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة  | جدول رقم (1-1-2) |
| 30         | تطويع المقاييس لنتناسب مع استراتيجية وحدة النشاط<br>وأساليب تحقيقها   | جدول رقم (2-1-2) |
| 49         | مقاييس الأداء المناسبة لأهداف الاستراتيجية ومحركات<br>الأداء  | جدول رقم (3-1-2) |
| 55         | الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء للجامعات  | جدول رقم (4-1-2) |
| 88         | تحديد حجم العينة من الطلبة في كل جامعة  | جدول رقم (1-3)   |
| 88         | تحديد حجم العينة من الطلبة في كل كلية في جامعة<br>الخليل  | جدول رقم (2-3)   |
| 89         | تحديد حجم العينة من الطلبة في كل كلية في جامعة<br>بيت لحم   | جدول رقم (3-3)   |
| 91         | درجات مقياس ليكرت   | جدول رقم (4-3)   |
| 93         | معاملات الثبات كرونباخ الفا لبنود الاستمارة الخاصة<br>بالعمداء ورؤساء الاقسام الأكاديميين والاداريين في<br>جامعة بيت لحم وجامعة الخليل          | جدول رقم (5-3)   |
| 93         | معاملات الثبات كرونباخ الفا لبنود الاستمارة الخاصة<br>بطلبة جامعة الخليل وطلبة جامعة بيت لحم  | جدول رقم (6-3)   |
| 101        | الايوساط الحسابية والنسب المئوية للاستراتيجيات<br>الخاصة ببطاقة قياس الاداء المتوازن في جامعة الخليل<br>وجامعة بيت لحم حسب إجابات أفراد الدراسة | جدول رقم (1-4)   |
| 102        | الايوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام البعد<br>المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن حسب إجابات أفراد<br>الدراسة                               | جدول رقم (2-4)   |



|     |  |                |
|-----|--|----------------|
| 104 | الايوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد العمليات الداخلية حسب إجابات أفراد الدراسة  | جدول رقم (3-4) |
| 106 | الايوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد التعلم والنمو حسب إجابات أفراد الدراسة  | جدول رقم (4-4) |
| 108 | الايوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد العملاء حسب إجابات أفراد العينة من طلبة جامعة الخليل  | جدول رقم (5-4) |
| 109 | الايوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد العملاء حسب إجابات أفراد العينة من طلبة جامعة بيت لحم   | جدول رقم (6-4) |
| 111 | النسب المئوية لدرجات الموافقة الكلية على الابعاد الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم  | جدول رقم (7-4) |
| 121 | النسب المئوية لدرجات الموافقة الكلية حسب بُعد العمليات الداخلية وُبعد التعلم والنمو وُبعد الطلبة لبطاقة الاداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم | جدول رقم (1-5) |

## فهرس الاشكال

| رقم الصفحة | الموضوع  | رقم الشكل     |
|------------|--|---------------|
| 19         | ما هي بطاقة الأداء المتوازن  | الشكل (1-1-2) |
| 20         | بطاقة الأداء المتوازن كنظام استراتيجي  | الشكل (2-1-2) |
| 22         | مراحل تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن  | الشكل (3-1-2) |
| 34         | مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات                         | الشكل (4-1-2) |
| 35         | سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية  | الشكل (5-1-2) |
| 96         | توزيع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حسب المسمى الوظيفي | الشكل (1-4)   |
| 97         | توزيع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حسب المؤهل العلمي  | الشكل (2-4)   |
| 98         | توزيع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حسب سنوات الخبرة   | الشكل (3-4)   |
| 99         | توزيع الطلاب حسب الكليات في جامعة بيت لحم وجامعة الخليل                              | الشكل (3-4)   |

## فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | الموضوع  | رقم الملحق   |
|------------|--|--------------|
| 135        | الكتاب الموجه الى المحكمين   | ملحق رقم (1) |
| 136        | الاستبانة الموجهة الى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والاداريين  | ملحق رقم (2) |
| 141        | الاستبانة الموجهة الى طلبة جامعة الخليل                              | ملحق رقم (3) |
| 144        | الاستبانة الموجهة الى طلبة جامعة بيت لحم                             | ملحق رقم (4) |
| 147        | قائمة المحكمين للاستبانة   | ملحق رقم (5) |
| 148        | قائمة العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والاداريين في جامعة الخليل  | ملحق رقم (6) |
| 150        | قائمة العمداء ورؤساء الأقسام في الأكاديميين والاداريين جامعة بيت لحم | ملحق رقم (7) |
| 153        | كتاب تسهيل مهمة لأعداد الرسالة                                       | ملحق رقم (8) |

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين والاداريين والطلبة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانتيين لاستطلاع رأي افراد العينة حيث استهدفت الاستبانة الأولى رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية بعدد (48) مبحوثاً في جامعة الخليل و (45) مبحوثاً في جامعة بيت لحم لدراسة البُعد المالي وبعُد العمليات الداخلية وبعُد التعلم (العاملين) والنمو، واستهدفت الاستبانة الثانية طلبة الجامعتين لدراسة بُعد العملاء (الطلبة)، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وكان من اهم نتائج الدراسة أن جامعة الخليل وجامعة بيت لحم تستخدمان بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتقييم الأداء، حيث كان استخدام جامعة الخليل لبطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل أكبر من جامعة بيت لحم. وتعمل الجامعتين على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجهما الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنهما من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

أمّا أهم توصيات هذه الدراسة فهي أن تعمل كل من جامعة الخليل وجامعة بيت لحم على مواصلة جهود التطور وتكثيفها للارتقاء بهما إلى مصاف الجامعات العالمية. وتطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم من خلال خطة متكاملة تساعد الخريجين على الاندماج في سوق العمل، والحصول على الفرص المناسبة.

## **Abstract**

This study aims to investigate the possibility of the use of Balanced Scorecard (BSC) as a tool to evaluate the performance of Hebron University and Bethlehem University from the perspective of the heads of the academic and administrative departments and the students. In order to achieve the objectives of the study and test hypotheses, the study relied on primary and secondary data, where two questionnaires were designed to explore the opinion of the sample members, the first questionnaire targeted the heads of the academic and administrative departments of (48) members from Hebron University and (45) members from Bethlehem University to study the financial perspective, internal business process and learning and growth, while the second questionnaire targeted the students of Hebron University and Bethlehem University to study the customer perspective, the study was based on the analytical descriptive method and analysis of the study variables and hypotheses.

The main findings of the study was Hebron University and Bethlehem University using Balanced Scorecard with its four dimensions for evaluation their performance, Where Hebron University using Balanced Scorecard more

than Bethlehem University. The two universities are working to keep up with the scientific development through the development of their academic programs and adding new programs according to the scientific requirements, which enables them to implement the Balanced Scorecard.

The study recommended that both Hebron University and Bethlehem University should continue to intensify efforts to development and upgrading to reach the ranks of international universities. Also to develop the relationship with graduates and follow up on their situation through an integrated plan in order to help graduates integrate into the market, and have access to appropriate opportunities.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1: مقدمة الدراسة

2-1: مشكلة الدراسة

3-1: أسئلة الدراسة وفرضياتها

4-1: أهمية الدراسة

5-1: أهداف الدراسة

6-1: مجتمع البحث والعينة

7-1: حدود الدراسة

8-1: محددات الدراسة

9-1: منهجية الدراسة

10-1: مصطلحات الدراسة

## 1-1: مقدمة

يؤدي التعليم دوراً مهماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة وتعد الجامعات من أهم هذه المؤسسات حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تدرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي التعلم وإعداد القوة البشرية والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع (أبوشرخ، 2012).

وتعد الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدواته في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها، ولتحقيق هذه الرسالة ومواكبة التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء الجامعات وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير المستمر (أبوشرخ، 2012).

مؤسسات التعليم العالي تعتمد على التدابير الأكاديمية التي لا تقدم صورة شاملة عن وضع المؤسسة الحالي، كما أنها لا تعكس بعض عوامل النجاح الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي، وهذه التدابير الأكاديمية غير قادرة على عكس مهمة ورؤية المؤسسة (Patro, 2016). فبطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر أداة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي لأنها تعتبر قياساً متكاملاً يجمع بين الأمور المالية وغير مالية وإيجاد نقاط القوة والضعف لدى مؤسسات التعليم العالي.

واكد كل من كابلن ونورتن (Kaplan & Norton, 1996) ان بطاقة قياس الأداء المتوازن تساعد في تزويد الإداريين بالمعدات التي يحتاجونها للتنافس المستقبلي الناجح. فبعد التطور الهائل الذي شهده العالم في أواخر القرن المنصرم في مجال تكنولوجيا المعلومات يعتبر النمو السريع والتطور التكنولوجي



من اهم الأولويات للسعي نحو الاستمرارية وذلك على الصعيد الفردي او على صعيد المؤسسات، حيث أصبح نجاح أي نشاط يقوم على سرعة النمو والاستمرارية وليس على الوضع المالي للمؤسسات فقط وقد أصبحت هذه النظرة من المتطلبات الحديثة للمؤسسات. إذ أصبح الوضع الحالي يتسم بالتغير السريع والتعقيد والمنافسة القوية، فلا بد من التخطيط المستمر لمحافظة المؤسسات على وضعها الحالي وضمان استمراريته، فاستمرارية العمل ليس مخططاً تنفذه المؤسسات وقت وقوع الكوارث بل هو يمثل الأنشطة اليومية للمؤسسة التي تؤكد الحفاظ على أداء الخدمات بشكل متواصل، وعليه فلا بد من ان تكون الأنشطة اليومية منتظمة وليست بشكل عشوائي، ويكون هناك هدف لهذه الاعمال اليومية لتحقيقه للوصول الى اهداف المؤسسة والعمل على تطبيق رؤية ومهمة المؤسسة. حيث يتم عمل ذلك عن طريق وضع استراتيجيات ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعية والمحافظة على استمراريته.

فالنظرة القديمة كانت تعتمد على قياس وتقييم أداء المنظمات من خلال النتائج المالية فقط، ولكن تبين ان هذه الطريقة غير كافية لضمان استمرارية المنظمة والعمل على تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها (أبوقمر، 2009). والتي دعت الحاجة الى تقييم المنظمات بمقاييس أخرى غير مالية وهذا ما أكد عليه كل من نورتن وكابلن (Kaplan & Norton , 1992) حين وضعوا نظاماً يقوم بقياس أداء المنظمات عن طريق مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي ببطاقة قياس الأداء المتوازن "Balanced Scorecard (BSC)". بطاقة قياس الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة متكاملة من النتائج لمقاييس الأداء الرئيسية لمنظمة الاعمال بما في ذلك المقاييس المالية وغير المالية والتي تشمل الأداء الحالي ومحركات الأداء المستقبلية. فبطاقة قياس الأداء المتوازن يجب ان تكون إحدى مكونات التخطيط الاستراتيجي والذي يربط مهمة المنظمة والقيم الأساسية ورؤية المنظمة مع الاستراتيجيات والاهداف والمبادرات المصممة بشكل واضح لتوعية الجهود المستمرة نحو التحسين وتحفيزها، حيث يلعب

تحديد المقاييس وتوصيلها وتقييمها دوراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي وفي ترجمة الاستراتيجية الى عمل وتقييم الأداء (Bread , 2009).

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي مجموعة متكاملة من التدابير المالية وغير المالية المستخدمة في إجراءات تنفيذ استراتيجية منظمة الاعمال، والتي تساعد على التواصل مع الموظفين وتقديم التغذية الراجعة لتحقيق أهداف المنظمة، وتعطي المنظمة القدرة على مراقبة الوضع المالي والأصول غير الملموسة التي سوف تحتاج لها في الوضع الحالي والأوضاع الغير مستقرة التي قد تتعرض لها المؤسسة.

في السابق كان الاعتماد على الوضع المالي لتقييم منشآت القطاع الخاص والذي كان يعتبر من أهم الابعاد لتقييم أداء الشركات واستمراريتها، ولكن مع تطور العلوم والتكنولوجيا والعولمة تبين ان هذا المقياس لا يمكن الاعتماد عليه لتقييم الشركات وقدرتها على الاستمرارية، فكانت هناك الحاجة الى النظر الى أداء الشركات وتقييمها بمقاييس أخرى إضافة الى المقياس المالي. وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي كونها مؤسسات خدماتية فان اعتمادها على البعد المالي فقط يؤدي الى تناقض مع رؤية المؤسسة واستراتيجياتها. فيجب الاخذ بعين الاعتبار مقاييس أخرى لتقييم مؤسسات التعليم العالي. وهذا ما جاء به كل من كابلن ونورتن عند وضع أداة جديدة لتقييم الشركات بالإضافة الى البيانات المالية، حيث تم تسميتها بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) (Kaplan & Norton , 1992) والتي تتكون من المقاييس التالية:

- البعد المالي Financial Perspective
- بعد العملاء (الطلبة) Customer Perspective
- بعد العمليات الداخلية Internal Business Process
- بعد التعلم (العاملين) والنمو Learning and Growth

ويتبين من ان بطاقة قياس الأداء المتوازن هي أداة إدارة الأداء الاستراتيجي والتي لا تعتمد على المقاييس المالية فقط بل تعتمد على جميع المقاييس الأربعة معا وتعتبر مزيجاً بين البيانات المالية وغير المالية، ولا يجب تفضيل مقياس على مقياس في هذه النظرية بل يجب عمل توازن بين هذه المقاييس الأربعة لأنها جميعاً تؤثر في أداء المؤسسات وعلى استمراريتها. وبهذا تُعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها.

### 2-1: مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي بعض الصعوبات في قياس كفاءة الخدمات التي تقدمها وفعاليتها، وذلك بسبب الخصائص التي تمتاز بها وتقديمها للخريجين الى سوق العمل. فكونها مؤسسات غير ربحية فهناك صعوبة في قياس الكفاءات العلمية للخريجين، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، وغياب عنصر الربح، وجودة الخدمات التعليمية، والخدمات المقدمة للمجتمع المحلي والتي تساعد على تطويره، ومدى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها.

ومما سبق يتضح أن تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي يحتاج الى نظام فعال قادر على تقييم ادائها من عدة جوانب، حيث تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم الأداء وقياسه، كونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد، حيث تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء.

وبناء على الدور الريادي الذي تلعبه كل من جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، فإنه من المفيد تقييم ادائهما باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من اجل الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف

والعمل على معالجتها. وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل تُستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟

### 3-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

تتلخص أسئلة الدراسة في سؤال رئيسي واحد وهو:

هل تُستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟

وينتزع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما دور الخطط الاستراتيجية في المساعدة على قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة

الخليل وجامعة بيت لحم؟

2- هل يُستخدم البُعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت

لحم؟

3- هل يُستخدم بُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل

وجامعة بيت لحم؟

4- هل يُستخدم بُعد العمليات الداخلية (البرامج) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة

الخليل وجامعة بيت لحم؟

5- هل يُستخدم بُعد التعلم (العاملين) والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة

الخليل وجامعة بيت لحم؟

## فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى اختلاف المؤسسة الاكاديمية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى المؤهل العلمي للعمداء ورؤساء الاقسام.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى الخبرة العملية للعمداء ورؤساء الاقسام.

## 1-4: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الجامعات في المجتمع الفلسطيني، حيث يبلغ عدد الجامعات في فلسطين 16 جامعة (دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي، 2018)، مما يؤكد أهمية تسليط الضوء على مساعدة هذه الجامعات في تقييم أداءها. فلقد تعرضت دراسات عديدة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، إلا أنه لم يتم اختبارها على جامعة الخليل وجامعة بيت لحم. وكما تبرز أهمية هذه الدراسة من أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن نفسها، حيث تعتبر من أهم أساليب تقييم الأداء الحديثة، حيث تشمل على تقييم أبعاد مالية وغير مالية وتوفير معلومات وافية ودقيقة.

الأهمية النظرية يمكن ان تتضح من خلال الإطار النظري للدراسة، بوصفها توفر إطاراً مرجعياً للدراسات اللاحقة على نحو ربما يسهم في تعزيز إطارها النظري من جهة وتحديد منهجيتها من جهة أخرى. وتتضح الأهمية الميدانية في الإجابة عن أسئلة الدراسة التي أثرت عن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعتين، مما قد يفيد الهيئة الإدارية من تحديد انحراف أدائها عن معايير بطاقة قياس الأداء المتوازن ومحاولة معالجة هذه الانحرافات أن وجدت.

### 1-5: أهداف الدراسة

- 1- تحليل المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
- 2- التعرف إلى مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الخليل وجامعة بيت لحم والتعرف على مدى تطبيق كل بُعد من الأبعاد الأربعة.
- 3- الاطلاع على مدى إدراك كل من الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم.
- 4- التعرف إلى واقع جودة الخدمة التعليمية المقدمة وتقييمهما على النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية أداء جامعة الخليل وجامعة بيت لحم تجاه الطلبة.
- 5- التعرف على الاستثمار في البحث والتطوير على النحو الذي يعكس فاعلية أداء جامعة الخليل وجامعة بيت لحم.
- 6- مساعدة جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في اظهار مراكز القوة لدعمها ومراكز الضعف لمعالجتها.

## **6-1: مجتمع البحث والعينة**

يتكون مجتمع البحث من جامعة الخليل وجامعة بيت لحم.

اما عينة الدراسة تشمل كلاً من:

1- أعضاء مجلس الكليات ورؤساء الأقسام الاكاديمية والإدارية في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم والبالغ عددهم (48) موظفاً في جامعة الخليل و (45) في جامعة بيت لحم لقياس مدى استخدام الاستراتيجيات وهل تستخدم الجامعتان البعد المالي وبعد العمليات الداخلية والتعلم (العاملين) والنمو. تتكون عينة الدراسة من كامل المجتمع أي 100% من مجتمع الدراسة.

2- طلبة جامعة الخليل وجامعة بيت لحم لقياس استخدام الجامعتين لبعد رضا العملاء (الطلبة).

-3

## **7-1: حدود الدراسة**

### **1- الحدود المكانية:**

تتجسد الحدود المكانية لهذه الدراسة في كل من جامعة الخليل وجامعة بيت لحم والتي هي من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين والبالغ عددها 16 جامعة كما هو موضح في موقع وزارة التربية والتعليم العالي (دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

### **2- الحدود الزمنية:**

بدأت هذه الدراسة في العاشر من أيلول لسنة 2017 وانتهت في الثلاثين من آب لسنة 2018.

### 3- الحدود الموضوعية:

يتضمن موضوع هذه الدراسة بحث استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية  
- حالتها جامعة الخليل وجامعة بيت لحم.

### 4- الحدود البشرية:

أ- عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم،  
وذلك لاطلاعهم على استراتيجيات الجامعة وقوانينها وباعتبارهم حلقة الوصل بين الإدارة  
العليا والموظفين.

ب- طلبة جامعة الخليل وجامعة بيت لحم لأنهم يعكسون مخرجات الجامعات والذي له دور  
مهم في تقييم أداء الجامعة.

### 1-8: محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، حيث كان الهدف منها هو دراسة حالات  
وعدم تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية ولكن في حال تشابه الظروف والأوضاع في  
الجامعات الفلسطينية الأخرى فمن الممكن ان ينطبق عليها ما خلصت إليه الدراسة.

كان اختيار جامعة الخليل وجامعة بيت لحم كعينة مقصودة وذلك كونها من الجامعات الريادية في  
فلسطين وتقارب العمر الزمني للجامعتين (جامعة الخليل تأسست سنة 1971، جامعة بيت لحم تأسست  
سنة 1973) وللاستدلال على التوجهات الإدارية لكل جامعة من خلال دراسة الأبعاد الأربعة لبطاقة  
قياس الأداء المتوازن، وأيضاً لضيق الوقت ولسهولة جمع المعلومات وتوفرها كوني اعمل في جامعة بيت



لحم وأدرس في جامعة الخليل. إضافة إلى أن العينة تغطي منطقة جنوب الضفة الغربية ومن محافظتين مختلفتين وتشكل الجامعتان عينتين مختلفتين لبيئتين مختلفتين.

تتمحور الدراسة حول استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الخليل وجامعة بيت لحم من خلال الأبعاد الأربعة (البعد المالي، وبعد العملاء (الطلبة)، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم (العاملين) والنمو)، حيث يعتبر البعد المالي من الأبعاد المهمة في بطاقة الأداء المتوازن، إذ اقتصر قياس هذا البعد على رأي رؤساء الأقسام والعمداء لمدى تطبيق إدارة الجامعتين له وعدم قياس الأداء المالي الفعلي وتحليله وذلك بسبب استحالة الحصول على المعلومات المالية لكلا الجامعتين للقيام بالدراسة وذلك بسبب تحفظ الإدارة المالية في الجامعتين من الإفصاح عن القوائم المالية ولقد تم توضيح هذا القصور في الحصول على المعلومات في نتائج البعد المالي.

منظور إدارة البيئة المجتمعية هو البعد الخامس الذي تم اضافته على الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يمكن ان يكون عن طريق المال والخبرات والتقنيات والمهارات المقدمة للمجتمع، حيث لم تشمل هذه الدراسة معرفة مدى تطبيق هذا المنظور على جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وذلك لعدم توفر البيانات المالية التي توضح حجم المساعدات المقدمة للطلاب والمصروفات التي قدمت لمساعدة المجتمع بالمقارنة مع ميزانية كل جامعة، ولضيق الوقت وصعوبة جمع المعلومات حول المساعدة المجتمعية المقدمة من الجامعتين والتي تتطلب تقييم المجتمع والمؤسسات والشركات للخريجين لمعرفة نوعية الخدمات المقدمة من قبل الجامعات حول الخبرات والتقنيات والمهارات للطلبة الخريجين.

## 9-1: منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وقد تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات.

- المصادر الأولية: وتتكون من استبانة اعدت خصيصاً لهذا الغرض، للحصول على المعلومات المطلوبة، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل الاستبانة، واختبار فرضياتها.
- المصادر الثانوية: وتتكون من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الانترنت.

## 10-1: مصطلحات الدراسة

### **بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC)**

هي ترجمة رسالة منظمات الاعمال واستراتيجياتها الى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة أبعاد، وهي البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء (الطلبة) وبعد النمو والتعلم (Kaplan & Norton, 1996). وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الاجل والاهداف طويلة

الاجل لمنشأة الاعمال. (Chaudron, 2013)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

#### المبحث الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن

- مقدمة
- تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن
- تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن
- أسباب ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن
- ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن
- مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن
- ربط بطاقة قياس الأداء المتوازن مع الاستراتيجيات
- مقومات بطاقة قياس الأداء المتوازن
- التحديات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن
- الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء في مؤسسات التعليم العالي

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية
- الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
- تعليق على الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

#### المبحث الثالث: نبذة عن جامعة الخليل وجامعة بيت لحم

## المبحث الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن

### 1-1-2: مقدمة

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة المراقبة المالية التقليدية، فلقد رأى بعضهم ان الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، اذ ظهرت كأداة استراتيجية لقياس أداء الوحدات ومدى تحقيقها لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية (السعدون، 2017). فجميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، اذ تمثل الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة، ومع تنامي عوامل التغيير أصبحت المنظمات أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة الى اثقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجياً على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينات معه عدداً من المفاهيم والأدوات كإدارة الجودة الشاملة (Total Quality management (TQM)، والكايزن Kaizen، وإعادة هندسة العمليات. ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من اجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية والخارجية معاً، وان يتم توسيعها لتشمل المعلومات الاستراتيجية التي تمد المنظمة بالقدرة على الاستمرار في المنافسة مستقبلاً (حسن و احمد، 2011).

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما ان العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة تعد واحدة من اهم

متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء الافراد وأداء المؤسسة. وتساعد بطاقة قياس الأداء المتوازن في جعل الموظفين من قمة الهرم الى اسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق جعل الاستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالاستراتيجية والتخلص من عيوب الفشل في المنظمة المتمثلة في غياب العلاقات بين نظام تقييم الأداء وبين استراتيجية المؤسسة (أبوشرخ، 2012).

فكل هذه التحديات والتعقيدات في منظمات الاعمال تحتاج الى نظام متكامل لعملية قياس الأداء يشمل على الابعاد المالية وغير مالية، وهذا ما جاء به كل من نورتن وكابلن (Kaplan & Norton , 1992) من خلال دراسة شملت عشرات الوحدات من اجل اكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء، اذ اكتشف الباحثين ان مقاييس الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمنظمات الحديثة، وان اعتماد المنظمات على المقاييس المالية يؤثر سلباً على قدرتها في خلق القيمة، ومن هنا قام الباحثان بتصميم أداة جديدة لتقييم الأداء اطلق عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

## 2-1-2: تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن

تعددت التعريفات لبطاقة قياس الأداء المتوازن فهناك من عرفها على أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية (Gerhard, Juergen , & Pfeiffer , 2003). وهناك من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومنها من أطلق عليها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومهما اختلفت التسميات فأن تلك البطاقة تتعلق بقياس الأداء في كافة أوضاعه (الغريب، 2012).

بطاقة قياس الأداء المتوازن تمكن وحدة الاعمال من تحويل استراتيجياتها التنظيمية الى إدارة فعالة (Patro, 2016). فالشكل (1-1-2) يوضح ان بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر أداة اتصال (Kaplan & Norton , 1992) ونظام إدارة استراتيجي (Kaplan & Norton, 1996) ونظام لقياس الأداء (Kaplan & Norton, 2001) بصرف النظر عن الأمور المالية.

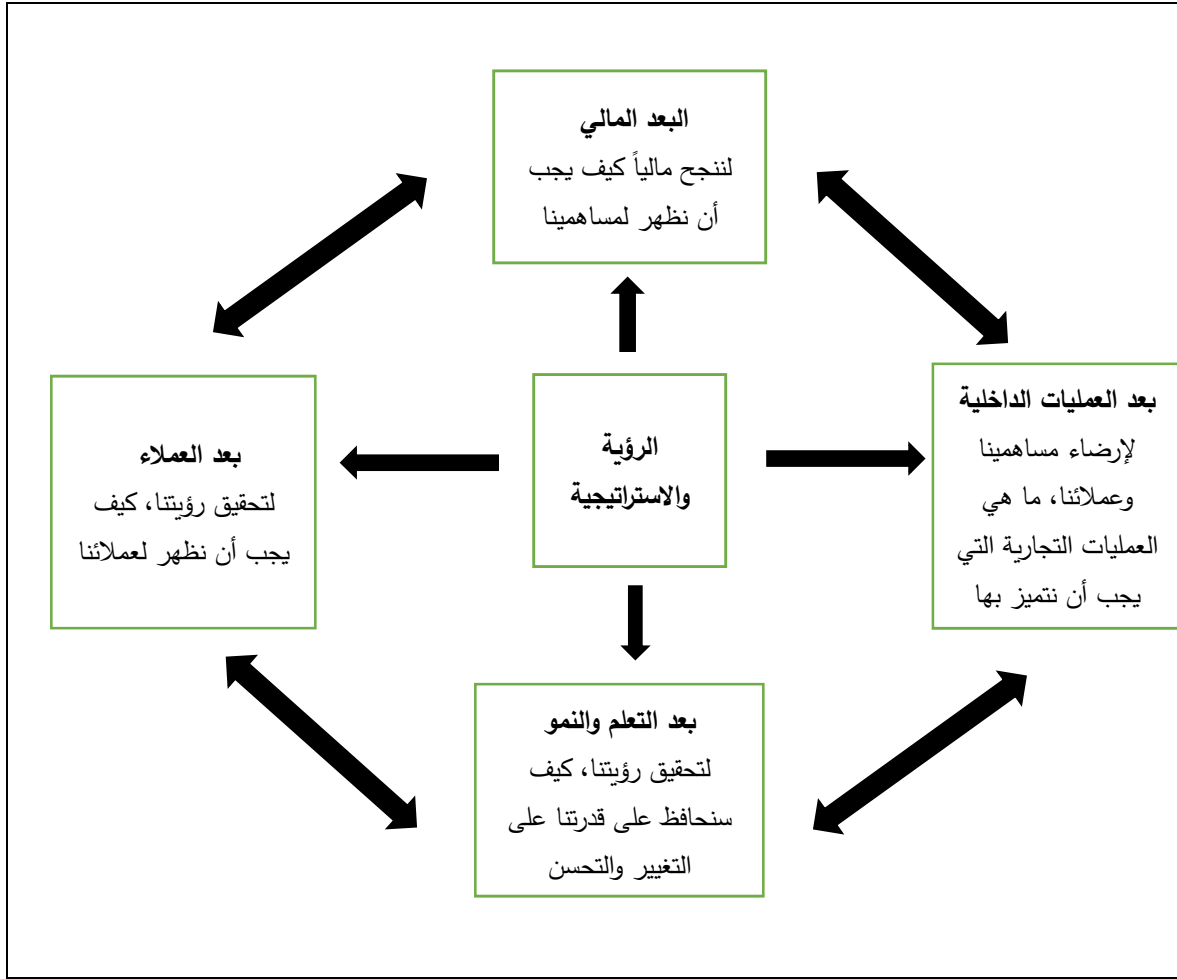
الشكل (1-1-2) ما هي بطاقة الأداء المتوازن



فبطاقة قياس الأداء المتوازن هي أداة إدارة الأداء التي وضعها كابلان ونورتون عام 1992 وعرفوها على انها: بطاقة تكمل القياس المالي للأداء السابق مع مقاييس محركات الأداء المستقبلي، فأهدافها ومقاييسها من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، فأهداف ومقاييس منظمة الاعمال يتم النظر اليها من عدة أبعاد وهي البعد المالي والبعد العملاء (الطلبة) والبعد العمليات الداخلية والبعد التعلم (العاملين) والنمو، والتي تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة للمستقبل، وهي مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة الرؤية واستراتيجياتها (Kaplan & Norton, 1996). وتوفر للإدارة العليا إطاراً شاملاً يترجم رؤية الشركة واستراتيجيتها إلى

مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، كما هو مبين في الشكل (2-1-2)

## الشكل (2-1-2) بطاقة الأداء المتوازن كنظام استراتيجي



المصدر: (Kaplan & Norton, 1996: 9)

عرفها اتكسون (Kaplan, Atkinson, & Morris , 1998) بأنها: " نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية الى اهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقييم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الاعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".

فعر ف روبنسون (Robinson, 2000) بطاقة قياس الأداء المتوازن بانها "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار

المنعكسة على كل من البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية وتعلم الفرد، وأن تحليل الأداء وقياسه للأبعاد المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".

ويرى نيفين (Niven, 2003) على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف الإدارة لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يُمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

وعرف هورنجرن وداتار ورجان (Datar, Horngren, و Rajan, 2009) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساسها يقوم على وضع مقاييس لكل بُعد من أبعادها، وإجراء عمليات القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

إن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية (أبوشرخ، 2012):

- 1- الاعتبار الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية وهي الامس واليوم وغداً.
- 2- الاعتبار المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب المالية الرئيسية وغير المالية بصورة متواصلة.
- 3- الاعتبار الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويل المدى.

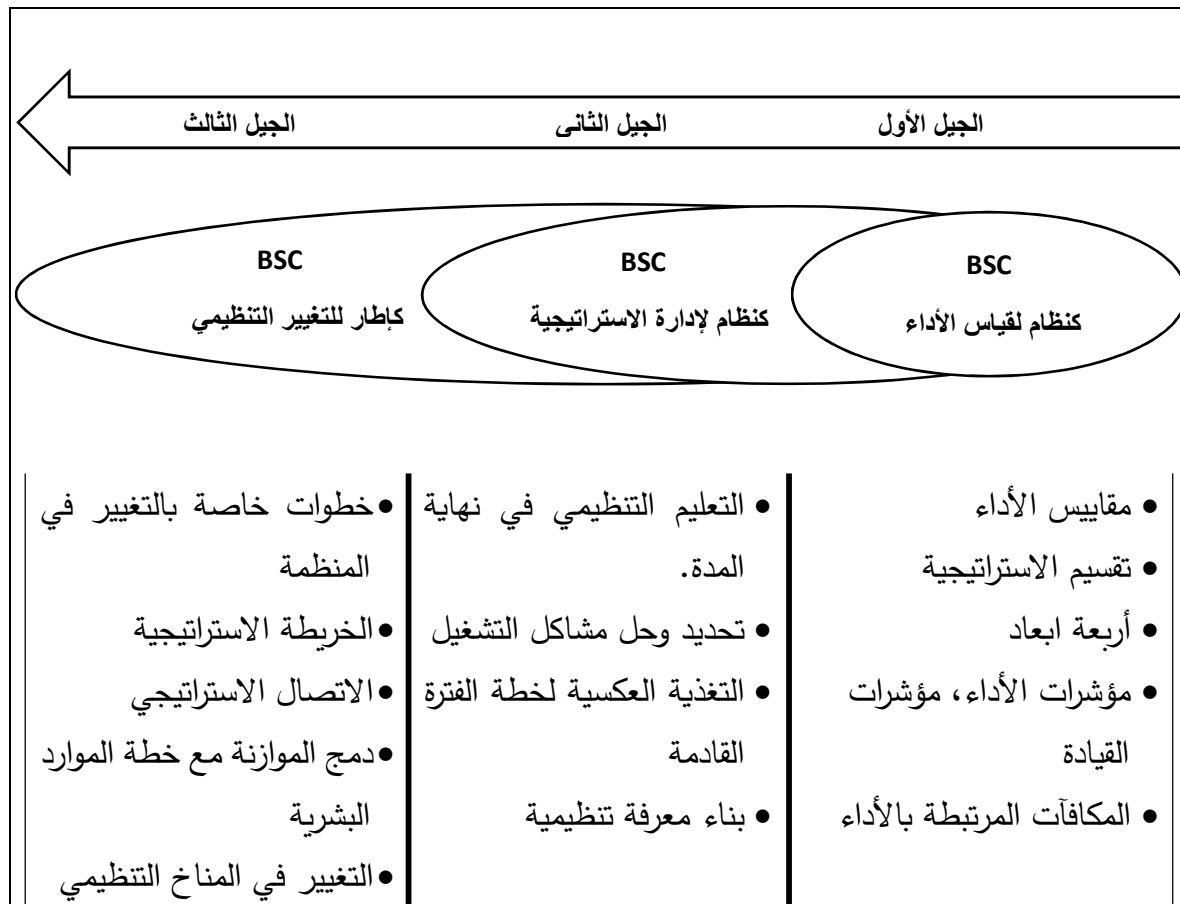
4- الاعتبار البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.



## 3-1-2: تطور بطاقة الأداء المتوازن

خضعت بطاقة قياس الأداء المتوازن للفحص والتدقيق في العديد من جوانبها، الأمر الذي اظهر بعض الخلل والقصور في بعض من هذه الجوانب. واستجابة لذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، اسفرت عن ظهور ثلاث أجيال لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما هو موضح في الشكل (3-1-2):

الشكل (3-1-2) مراحل تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: (Morisawa, 2002 P: 4)

يتضح أن بطاقة قياس الأداء المتوازن قد تطورت بمرور الزمن، حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء الى أداة لإدارة الاستراتيجية ومن ثم الى أداة للتغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار يؤكد كل من كابلان ونورتن أن التغييرات التي شهدتها بطاقة قياس الأداء المتوازن لم تكن مبرمجة في البداية وإنما جاءت كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير ومع مدراء مؤسسات قاموا بتطبيق البطاقة (Kaplan & Norton, 2001).

الجيل الأول وصف بطاقة قياس الأداء المتوازن كمقاربة بسيطة لتقييم الأداء، فبالإضافة الى المؤشرات المالية تم طرح مؤشرات أخرى وهي الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو حيث كان هناك ترابط طفيف بين ابعاد البطاقة، وذلك من خلال دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء وربطها معاً. وتميز الجيل الثاني لبطاقة قياس الأداء المتوازن ظهور مصطلح "الأهداف الاستراتيجية" حيث تم استخدام هذه الأهداف للالتقاط جوهر وأساس استراتيجية المؤسسة، وتطور علاقة السبب والنتيجة بين الابعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. وتميز الجيل الثالث لبطاقة قياس الأداء المتوازن بظهور ما أطلق عليه بعبارات القصد (الغاية) وهي التي توصف الوضعية المحتملة للمؤسسة في فترة مستقبلية معينة، وتميز هذا الجيل الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل ما يجب ان تقوم به المؤسسة في الأجل المتوسط والقصير للوصول الى غايتها في الوقت المحدد والمتفق عليه، وركز هذا الجيل ايضاً على نموذج الربط الاستراتيجي والذي قام بفصل الابعاد الى نوعين، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل ببعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من بعد العملاء والبعد المالي، واخيراً ركز الجيل الثالث على المقاييس والمبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الصغير، 2014) (Morisawa, 2002). وبناء على سبق فقد تم تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن هذا الجيل على انها " نظام لقيادة الأداء الشامل في المؤسسة تعمل على ترجمة وتنفيذ

الاستراتيجيات من خلال تحديد الأهداف والخطط وربط المؤشرات بالمبادرات" (Gerhard, Juergen , & Pfeiffer , 2003).

## 2-1-4: مبررات ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فقد رأى البعض ان الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م (السعدون، 2017). توجد عدة فروق بين الأنظمة التقليدية والحديثة، ولعل أبرز هذه الفروق هو ان الأنظمة الحديثة تأخذ في الحسبان الجوانب غير المالية، ويمكن ابراز هذه الفروق في الجدول (2-1-1):

جدول رقم (2-1-1) مقارنة بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

| أنظمة القياس الحديثة  | أنظمة القياس التقليدية  |
|---|---|
| على مستوى الأهداف   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التحكم المسبق في الأهداف والاستراتيجيات</li> <li>- تنفيذ ومحاكاة الوضعية</li> <li>- ردة فعل سريعة وتوقعيه</li> <li>- التغيير انطلاقاً من معطيات داخلية وخارجية،</li> <li>وكمية ونوعية</li> <li>- الاعتماد على نظام التكوين والتدريب</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-التحقق من ملائمة الاستراتيجية مع العمليات والاهداف التقليدية</li> <li>-تنفيذ ومتابعة المخططات</li> <li>-تفسير النتائج يكون من معطيات داخلية</li> <li>-الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب</li> <li>-مساهمة الأشخاص قليلة</li> </ul> |
| على مستوى الوسائل والأدوات  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-الاعتماد على نظام معالجة المعلومات كمادة أولية</li> <li>-البحث عن معلومات صادقة صاعدة ونازلة</li> <li>ومشتركة</li> <li>-مؤشرات مادية ونوعية شاملة</li> <li>-توجه استراتيجي</li> <li>-تحليل أفقي يستند الى النشاطات والعمليات</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية</li> <li>- معلومات كمية تسلسلية</li> <li>- مؤشرات مالية تحليلية</li> <li>- تحليل عمودي يستند الى مراكز المسؤولية</li> <li>- دورة الرقابة والتقييم شهرية</li> </ul>                          |

المصدر: (بلاسكا 2011، ص 17)

أوضح كل من نورتن وكابلن (Kaplan & Norton, 1996) ان بيئة الاعمال داخل وخارج المنظمات تعرضت الى مجموعة من المتغيرات التي اثرت على مختلف نواحي الأداء مما دعا المنظمات الى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. ومن أبرز هذه المتغيرات عصر المعلومات الذي أدى الى بناء أنظمة جديدة لعملية الإنتاج ومنها:

1- تداخل المهام Cross Function: عصر المعلومات يتطلب من المنظمات الاعمال بالقيام بعملية تجارية متكاملة والتي تختلف عن الاعمال التقليدية. فهو يجمع بين مزايا التخصص من الخبرة الوظيفية وبين السرعة والفعالية وجودة عمليات الاعمال المتكاملة.

2- الربط بين العميل والمورد Links to Customers and Suppliers: تمكن التكنولوجيا الحديثة منظمة الاعمال من دمج عمليات العرض والإنتاج والتوصيل وذلك بناء على طلب الزبون، وليس حسب الطريقة التقليدية من خلال خطوط الإنتاج التي تقدم المنتجات والخدمات التي يتم دفعها الى السوق.

3- فئات الزبائن Customer Segmentation: الصناعة التقليدية كانت تقوم على طرح منتجات وخدمات موحدة وبأقل الأسعار. في عصر المعلومات يتطلب من منظمة الاعمال تعلم طرح منتجات وخدمات مخصصة لفئة معينة من الزبائن والاخذ بعين الاعتبار التكلفة.

4- العالمية Global Scale: لم تعد الحدود عائقاً امام المنافسة الأجنبية، في عصر المعلومات منظمات الاعمال تتنافس مع أفضل شركات في العالم فعليها انتاج منتجات عالمية تجمع بين الكفاءة والقيمة التنافسية.

5- الابتكار Innovation: مع التطور التكنولوجي الحديث الابتكار أصبح من متطلبات الإنتاج، حيث ان المنتجات والخدمات الحالية لا يوجد عليها ضمان لاستمرار عملها مع التطور

التكنولوجي، فلذلك على منظمات الاعمال الاستمرار في الابتكار لمواكبة هذا التطور السريع في

تقنية المعلومات والذي يكون مبني على الحاجة المستقبلية للعملاء.

حيث أشار نورتن وكابلن (Kaplan & Norton, 1996) ان الحاجة الى بطاقة قياس الأداء المتوازن

هي لمسألة القياس " إذا لا نستطيع قياسه فلا يمكن ادارته"

فكما أوضح نيفين انه في خلال السنوات السابقة يعتبر نجاح المؤسسات من خلال النجاح المالي فقط حيث مع التطور التكنولوجي الحديث وازدهار الشركات الخدمائية والمؤسسات الغير ربحية أدى ذلك الى عدم كفاية البُعد المالي كأداة لتقييم هذه المؤسسات وذلك لكونها لا تتفق مع الحقائق التجارية الحديثة، والتقييم المالي يعتمد على أداء الشركات في الوقت الحالي او في الماضي حيث انه لا يعكس رؤية مستقبلية عن نجاح المؤسسة، فعملية اتخاذ القرار أصبحت اكثر تعقيداً من السابق حيث ان التدابير المالية لم تعد تكفي وأصبحت الحاجة الى معلومات أخرى تساعد في عملية اتخاذ القرار فكل هذه المعوقات أدى الى الحاجة الى وجود أداة لتقييم جديدة نظراً لطبيعة التغيير الكبير والسريع في العمليات التجارية وكان هذه الأسباب لظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن (Niven, 2003).

ومن مبررات ظهور بطاقة قياس الأداء المتوازن بعض المتغيرات التي أضافها أبو قمر (أبوقمر، 2009)

وهي:

1- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

2- ظهور ثورة تكنولوجيا في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.

3- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في اهداف منظمات الاعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة.

4- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الاجل القصير، بالرغم من ان معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الاجل.

ونتيجة لذلك لجأت منظمات الاعمال الى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لمواجهة تلك المتغيرات.

### 2-1-5: ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

نشأت بطاقة قياس الأداء المتوازن بأربعة ابعاد أساسية متكاملة مع بعضها البعض وذلك كما تم اقتراحها من قبل نورتن وكابليين (Kaplan & Norton , 1992) وعلى ضوء ذلك كانت الابعاد الأربعة هي البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو.

### 2-1-5-1: البعد المالي

يهتم هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية. ويتم عن طريق هذا البعد مراقبة مؤشرات الأرباح والخسائر والقوة المالية المنظمة، حيث يعتبر من اهم الابعاد لبطاقة قياس الأداء المتوازن، ومن اهم المعايير للبعد المالي مقياس الربحية ومقياس الإنتاجية والتدفقات النقدية (العاشق، 2016).

بطاقة قياس الأداء المتوازن ينبغي أن تشجع اقسام المؤسسة على ربط أهدافها المالية باستراتيجية المؤسسة، حيث انها تساعد في تطبيق الاستراتيجيات بالبدا من الأهداف المالية طويلة الأمد وربطها

بالتطبيق الذي يجب عمله على العمليات المالية، والزيائن، والعمليات الداخلية واخيراً الموظفين والنظام لتحقيق الأداء الاقتصادي المطلوب على المدى الطويل (Kaplan & Norton, 1996).

تختلف الأهداف المالية اختلافاً كبيراً في كل مرحلة من مراحل دورة حياة العمل، وقد لخصها نورتن وكابن (Kaplan & Norton, 1996) كالآتي:

- مرحلة النمو Growth: تكون في المراحل المبكرة من دورة حياة العمل، حيث يكون لدى الشركة منتجات او خدمات مع احتمالية نمو عالية على المدى القريب، وللاستفادة من هذه الاحتمالية تقوم الشركات ببناء وتوسيع مرافق الإنتاج، والاستثمار في النظام، والبنية التحتية وخلال فترة النمو يمكن العمل مع تدفقات مالية سالبة وانخفاض العائد الحالي.
- مرحلة الاستقرار Sustain: حيث في هذه المرحلة لا تزال تجتذب الاستثمار وإعادة الاستثمار، ولكن لكسب عائد ممتاز على رأس المال المستثمر. وتتوقع الشركات الحفاظ على حصتها السوقية وزيادة هذه الحصة خلال السنوات القادمة. فالأهداف المالية لهذه المرحلة تعتمد على الربحية والعائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة.
- مرحلة النضج Harvest: وفي هذه المرحلة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، حيث ان أي استثمار يجب ان يكون واضح وتدفقات مالية تكون قصيرة الأمد وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل وفترة الاسترداد قصيرة الاجل وحجم الإيرادات.

وقد اقترح كل من نورتن وكابلن (Kaplan & Norton, 1996) ان المنظمات تحقق استراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية:

#### - نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix

ان مقياس نمو الإيرادات يستخدم في مرحلة النمو ومرحلة الحصاد، يكون في زيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية للمناطق المستهدفة والتغلغل في أسواق جديدة واجتذاب أكبر عدد من الزبائن. ويتم ذلك عن طريق ادخال أصناف جديدة أو التعديل في أصناف موجودة وتحسينها، ادخال اصنافها ومنتجاتها في أسواق جديدة واستخدام استراتيجيات جديدة في وضع الأسعار .

#### - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and Productivity

يتم ذلك عن طريق تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الغير مباشرة (التكاليف العامة وتكاليف المبيعات وتكاليف الإدارة)، وتوزيع الموارد العامة او المشتركة على وحدات او قطاعات المنظمة المختلفة.

#### - استغلال الأصول Asset Utilization

ويتم ذلك عن طريق تخفيض راس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الاعمال. ويؤكد نورتن وكابلن (Kaplan & Norton, 1996) على ان هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل وحدة ونشاط. ويوضح الجدول رقم (2-1-2) كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الاستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتتناسب مع هذه الاستراتيجية.



الجدول رقم (2-1-2) تطويع المقاييس لتتناسب مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

| الأساليب المالية لتحقيق الاستراتيجية  |   |  | المرحلة   |                        |
|---|---|--|-----------|------------------------|
| استغلال الأصول  | تحسين الإنتاجية   | نمو الإيرادات ومزيج الخدمات  |           |                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة راس المال المستثمر الى المبيعات.</li> <li>- نسبة تكلفة البحوث والتطوير الى المبيعات.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الربح والموظف</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل نمو المبيعات في القطاع.</li> <li>- نسبة الإيرادات من المنتجات او الخدمات الجديدة والعملاء الجدد.</li> </ul>            | النمو     | استراتيجية وحدة النشاط |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات راس المال العامل (دورة راس المال العامل).</li> <li>- معدلات العائد على راس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الأصول الرئيسية).</li> <li>- معدلات استغلال الأصول.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين</li> <li>- معدلات تخفيض التكلفة.</li> <li>- التكاليف الغير مباشرة (النسبة الى المبيعات).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- النصيب من العملاء المستهدفين.</li> <li>- نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة.</li> <li>- ربحية العميل وخط الإنتاج.</li> </ul> | الاستقرار |                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- فترة الاسترداد.</li> <li>- دورة التشغيل.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة العملاء غير المربحين.</li> </ul>   | النضج     |                        |

المصدر: (Kaplan & Norton, 1996: 52)

## 2-5-1-2: بُعد العملاء

يعتمد هذا البُعد على ما هي القيمة المحددة التي تقترح المنظمة تزويد عملائها بها (العاشق، 2016). بُعد العملاء من بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على تحديد الشركات الزبائن وقطاعات السوق التي اختاروا المنافسة عليها، حيث تمثل هذه القطاعات المصدر الذي سيحقق عنصر الإيرادات في البُعد المالي للشركة. حيث كانت النظرة القديمة هي اعتماد الشركات على المقدرّة الداخلية مع التركيز على أداء المنتج والابتكار التكنولوجي، ولكن عدم معرفة الشركات احتياجات الزبائن يؤدي الى دخول المنافسين وعرض أصناف وخدمات تلبي بشكل أفضل احتياجات العملاء. مهمة ورؤية الشركة تعلن دائما بانها تعنى بنقل أفضل القيم الى العملاء، فبناء عليه على الشركة وجميع الأقسام بها ان تركز على نقل القيمة الأفضل الى العملاء للمحافظة على الأداء المالي طويل الاجل وذلك لضمان استمراريتها في سوق العمل، ويتم ذلك بإنتاج أصناف وخدمات تكون ذات قيمة للعملاء (Kaplan & Norton, 1996).

بشكل عام فإن جميع العملاء الحاليين والمحتملين غير متجانسين، فيوجد لديهم تفضيلات وقيم مختلفة من المنتجات والخدمات. وفي عملية صياغة الاستراتيجية يجب الكشف عن مختلف قطاعات السوق او العملاء وتفضيلاتهم لبعض الخصائص في الأصناف مثل السعر والجودة والأداء وسمعة المنتج والخدمات. استراتيجية الشركة يمكن تحديدها بناء على العملاء والقطاع السوقي الذي اختير من قبل الشركة، فبطاقة قياس الأداء المتوازن كوصف لاستراتيجية الشركة يجب وضع اهداف العملاء في كل قطاع مستهدف. فبعض المدراء يعترضون على نظرية تقسيم العملاء ويريدون إرضاء جميع رغبات العملاء، ولكن هذا النهج ينطوي على خطر عدم عمل أي شيء لأي أحد. جوهر الاستراتيجية ليس فقط اختيار ماذا يجب على الشركة عمله بل ما يجب على الشركة عدم عمله (Kaplan & Norton, 1996).

متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وأسعار معقولة. وبطاقة قياس الأداء المتوازن اخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء (أبوقمر، 2009).

وقام نورتن وكابن (Kaplan & Norton, 1996) بوضع مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي كالآتي:

- الحصة السوقية (Market Share): تعكس نسبة الاعمال في سوق معين التي تباعها وحدة الاعمال من حيث عدد العملاء والانفاق وحجم الوحدات المباعة.
- الاحتفاظ بالعميل (Customer Retention): تقيس درجة وحدة الاعمال بالاحتفاظ أو تقييم علاقاتها المستمرة مع العملاء.
- اكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition): تقيس درجة وحدة الاعمال لجذب او الفوز بعملاء جدد او الاعمال التجارية جديدة.
- رضا العميل (Customer Satisfaction): تقييم مستوى رضا العملاء وفقا لمعايير أداء محددة ضمن القيمة المقترحة.
- ربحية العميل (Customer Profitability): تقيس صافي ربح العملاء أو القطاع بعد اقتطاع جميع المصاريف اللازمة لدعم ذلك العميل.

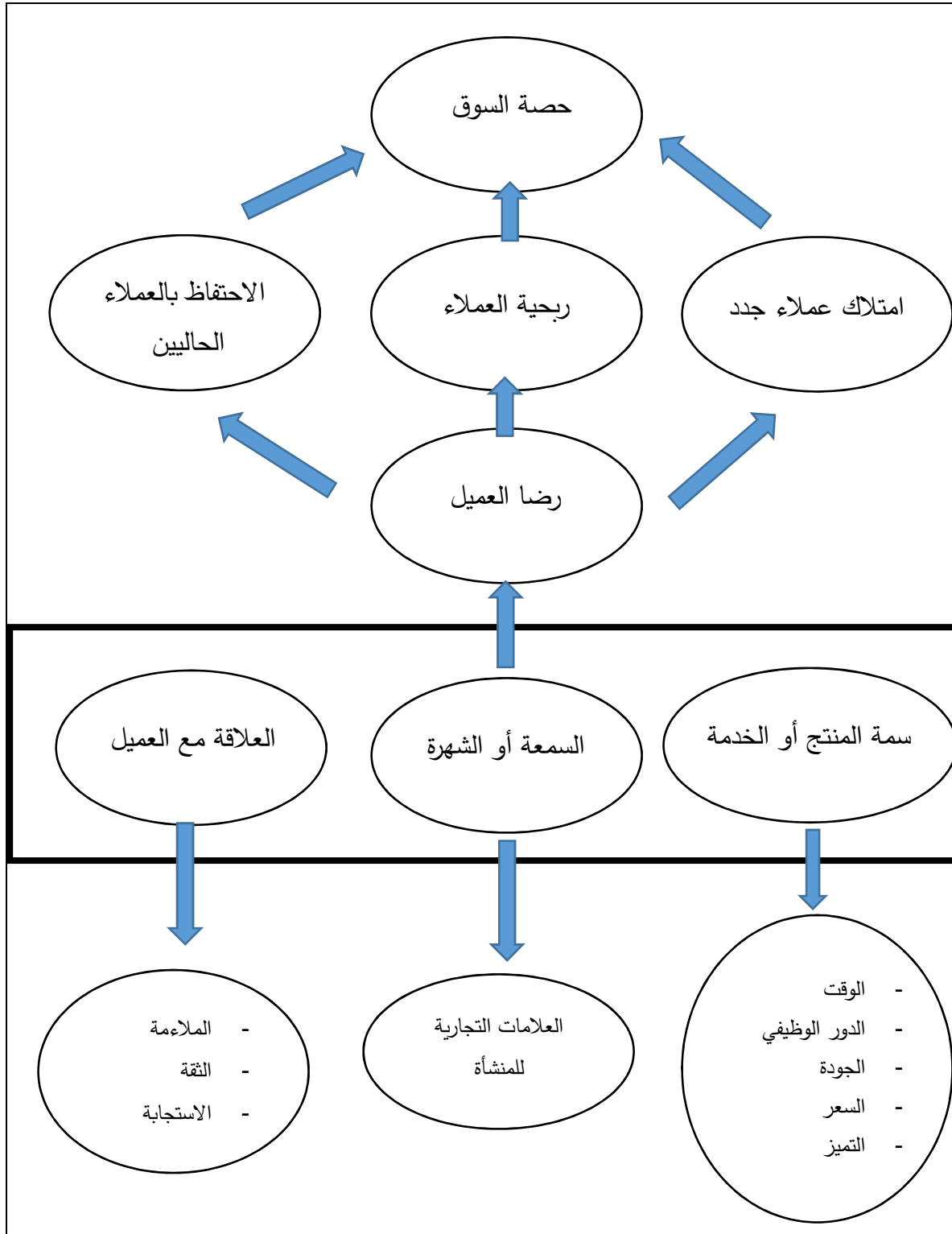
وقد بين نورتن وكابلن (Kaplan & Norton, 1996) ان هناك مجموعة من الخصائص التي تتحكم في قياس قيمة العملاء المقترحة وهي:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product / Service Attributes: وتشمل وظائف المنتج أو الخدمة والسعر والجودة والوقت الذي يتوفر فيه.
- العلاقات مع العميل Customer Relationship: يشمل على نقل المنتج أو الخدمة الى العملاء، ومدى استجابة الشركة الى العميل ووقت التسليم وكيفية شعور العملاء عند الشراء من الشركة.
- السمعة أو الشهرة Image and Reputation: تعكس العوامل الغير ملموسة التي تجذب العملاء الى الشركة، حيث يتم ذلك من خلال عمل الدعاية للمنتج التي تستهدف قطاع معين من العملاء، وقدرة الشركة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من الشركات.

ويوضح الشكل رقم (2-1-4) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات.

الشكل رقم (2-1-4)

مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات



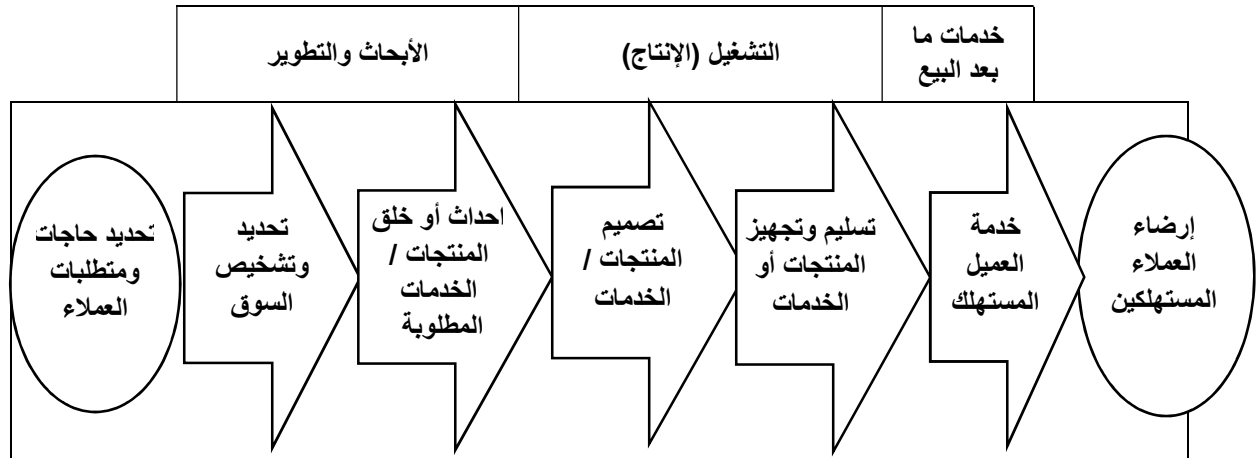
المصدر: ( أبو قمر، 2009 : 58 )

## 2-1-5-3: بُعد العمليات الداخلية

بُعد العمليات الداخلية يقوم المدراء بتحديد العمليات الحرجة التي يجب ان يتفوقوا فيها لتحقيق اهداف المساهمين وقطاعات الزبائن المستهدفة. حيث تركز أنظمة قياس الاداء التقليدية على مراقبة وتحسين التكاليف والجودة والوقت على أساس العمليات الداخلية القائمة، ولكن بطاقة قياس الأداء المتوازن تشتق العمليات الداخلية من توقع دوائر خارجية معينة، وأيضاً في بطاقة قياس الأداء المتوازن الاهداف والمقاييس للعمليات الداخلية تكون مشتقة من الاستراتيجيات. كما ان هذا البُعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بُعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبُعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف. (Kaplan & Norton, 1996)

كل منظمة اعمال يوجد لديها مجموعة من العمليات الداخلية التي تقوم بخلق قيمة للعملاء وتحقيق النتائج المالية، وتنقسم العمليات الداخلية لمنظمات الاعمال الى ثلاث عمليات موضحة بالشكل رقم (2-1-1-5):

الشكل رقم (2-1-5) سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan & Norton, 1996: 96)

- البحث والتطوير Innovation: تقوم منظمة الاعمال بعمل الأبحاث لمعرفة الاحتياجات الكامنة والناشئة للعملاء، ثم تقوم بخلق المنتجات او الخدمات التي تلبي هذه الاحتياجات. حيث تتكون من تحديد وتشخيص السوق حيث يقوم المدراء بأجراء الأبحاث لمعرفة حجم السوق وطبيعة وتفضيلات العملاء وأسعار المنتجات والخدمات المستهدفة. حيث ان المعلومات عن السوق والعملاء توفر المدخلات لتصميم المنتج او الخدمة الفعلية وتطوير عمليات الإنتاج والتي هي تعتبر المرحلة الثانية في عملية البحث والتطوير. كان اعتماد الشركات سابقاً على عمليات التصنيع والعمليات التشغيلية وليس على البحث والتطوير وكان سبب نجاح هذه الفكرة هو الحجم الكبير لعمليات الإنتاج ولكن مع تعقد الأسواق والمنافسة القوية أدى الى الحاجة على عملية البحث والتطوير وذلك لضمان استمرارية منظمات الاعمال وتميزها عن المنافسين في تقديم منتجات وخدمات تلبي رغبات العملاء.

- التشغيل (الإنتاج) Operations: تقوم منظمة الاعمال بإنتاج المنتجات أو الخدمات ونقلها الى العملاء. وتعتبر هذه العملية تاريخياً محور تركيز نظم قياس أداء المؤسسات. تبدأ هذه المرحلة من تلقي الطلبات من العملاء وتنتهي بعملية نقل المنتج او الخدمة الى العملاء. وهذه العملية تشدد كفاءة وثبات ونقل منتجات وخدمات قائمة الى العملاء الحاليين.

- خدمات ما بعد البيع Post Sale Service: وهي اخر مرحلة من دورة حياة المنتج الكلية، ويتم التركيز فيها على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء على كيفية استخدام المنتج. وتشمل هذه المرحلة الكفالة على المنتجات وعملية الإصلاح وارجاع المنتجات في حال وجود خلل. يقوم المدراء بإجراء أبحاث السوق لتحديد حجم السوق، وطبيعة تفضيلات العملاء، ونقاط سعر المنتج أو الخدمة المستهدفة.

## 2-1-5-4: بُعد التعلم والنمو

الأهداف التي نشأت من البُعد المالي وُبعد العملاء وُبعد العمليات الداخلية كلها تحدد اين يجب ان تتفوق منظمة الاعمال، ولكن الهدف من بُعد التعلم (العاملين) والنمو يوفر البنية التحتية لتمكين الصفات الطموحة في الابعاد الثلاثة الأخرى التي يتعين تحقيقها. فبطاقة الأداء المتوازن تشدد على أهمية الاستثمار في المستقبل وليس فقط الاستثمار في الامور التقليدية مثل الآلات والبحث والتطوير في منتجات جديدة على الرغم من أهميتها لمنظمة الاعمال ولكن لا تعتبر كافية فيجب على منظمة الاعمال الاستثمار في البنية التحتية مثل الأشخاص والنظام والاجراءات إذا كانت تطمح للحصول على النمو المالي بعيد الاجل. (Kaplan & Norton, 1996)

وقد حدد نورتن وكابلن (Kaplan & Norton, 1996) ثلاث فئات رئيسية لمنظور بُعد التعلم (العاملين) والنمو وهي كالاتي:

### - قدرات الموظف Employee Capabilities: تقوم على التركيز على توفير المهارة والخبرة

والمعرفة اللازمة لدى الموظف من خلال تدريبه وتعليمه على طبيعة العمل بالوحدة من اجل الابداع في عمله ويتم تحسين قدرات الموظفين من خلال ثلاث مقاييس:

#### 1- رضا العاملين Employee Satisfaction: معنويات الموظفين والرضا الوظيفي العام

يعتبر في غاية الأهمية في معظم منظمات الاعمال، والرضا الوظيفي مهم جداً في قطاع الخدمات وذلك لتعامل الموظفين مباشرة مع الزبائن، فكلما كان هناك رضا لدى موظف الخدمة كان هناك رضا اكثر من قبل الزبون. يتم قياس الرضا الوظيفي بشكل دوري وذلك للمحافظة على أكثر قدر من الرضا الوظيفي للموظفين ويتم ذلك عن طريق بعض المقاييس مثل المشاركة



في اتخاذ القرار واعتراف منظمة الاعمال بعمل الموظف الجيد وتقديم القدر الكافي من المعلومات للموظف لعمل المهمة بشكل جيد والتشجيع على الابتكار والمبادرة. أكد السعدون (السعدون، 2017) انه يمكن قياس رضا العاملين عن الوحدة التي يعملون فيها من خلال مقاييس استطلاع آرائهم ومدى رضاهم عن العمل بصورة عامة، والتي يمكن تبويبها في خمسة محاور وهي الانتماء والولاء للتوظيفه والكاسب والعوائد من الوحدة وطبيعة وظروف العمل والتطوير والتدريب والمشاركة العادلة.

2- المحافظة على العاملين Employee Retention: تقوم منظمة الاعمال بالمحافظة على الموظفين التي تحتاجهم لأهداف طويلة الاجل، حيث تقوم منظمة الاعمال بالاستثمار في طاقم الموظفين الموجود لديها وفي حال مغادرة غير مرغوب فيها يمثل ذلك خسارة في الراس المال الفكري لمنظمة الاعمال، الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة طويلة في منظمة الاعمال يكون لديهم ولاء ومعرفة العمليات التنظيمية ومعرفة لحاجات العملاء. ويتم قياس المحافظة على الموظفين عن طريق نسبة من دوران الموظفين في منظمة الاعمال. أكد السعدون (السعدون، 2017) انه كلما انخفض هذا المعدل دل على كفاءة الوحدة في الاحتفاظ بعاملها، وارتفاعه يدل على عدم رغبة العاملين في البقاء في الوحدة، إذ يتم احتسابه من قسمة عدد العاملين الذين تركوا العمل على العدد الكلي للعاملين.

3- إنتاجية العاملين Employee Productivity: هو مقياس ناتج عن التأثير الكلي من المهارات والروح المعنوية والابتكار وتطوير العمليات الداخلية وارضاء الزبائن التي يقوم بها الموظف. ويتم قياس ربحية الموظف عن طريق الأرباح التي يحققها.

- **قدرات نظم المعلومات Information System Capabilities: زيادة قدرات نظام**  
المعلومات يعني توفير المزيد من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للموظفين. فمثلا موظفين العملاء يجب ان يكون لديهم معلومات جيدة في الوقت المناسب عن العملاء وعلاقتهم بمنظمة الاعمال، وموظفي الإنتاج يحتاجون الى معلومات سريعة في الوقت المناسب وردود الفعل عن المنتج حيث توفر هذه المعلومات يُمكن الموظف من التقليل من عيوب المنتج والتحسين المستمر للمنتج وانهاء العيوب وتقليل التكاليف الزائدة.

- **التحفيز والتمكين والتطوير Motivation, Empowerment, and Development:**  
الموظفين لا يجب ان تتوفر فيهم المهارات الضرورية فقط، وانما يجب ان تكون لديهم الحرية والحافز والمبادرة لاستخدام تلك المهارات بكفاءة، ويتم قياس ذلك عن طريق الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف والاقتراحات التي تم تنفيذها والتطوير المقترح من قبل الموظف، بحيث يجب ان تكون كل تلك المقاييس تؤدي الى تحقيق اهداف وموائمة استراتيجيات منظمة الاعمال.

### 2-1-5-5: منظور إدارة البيئة المجتمعة

لقد تم طرح بطاقة قياس الأداء المتوازن من كابالن ونورتن كأداة جديدة لتقييم الشركات والتي تتكون من أربعة ابعاد (Kaplan & Norton , 1992) وهي:

- البعد المالي Financial Perspective
- بعد العملاء (الطلبة) Customer Perspective
- بعد العمليات الداخلية Internal Business Process
- بعد التعلم (العاملين) والنمو Learning and Growth

فخضعت بطاقة قياس الأداء المتوازن الى الكثير من التعديلات من قبل العديد من الباحثين حيث تم إضافة بُعد خامس وجديد لبطاقة قياس الأداء المتوازن وهو منظور إدارة البيئة المجتمعية

### .Social Environment Management Perspective

وجدت منظمات الاعمال لتساهم في تطوير المجتمع، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب اخر (أبوقمر، 2009)، فيعتبر الأداء الاجتماعي لمنظمة الاعمال التزام أخلاقي بين منظمة الاعمال والمجتمع تسعى من خلاله منظمة الاعمال الى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي (الحمدي، 2003). وتعد منظمات الاعمال جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه، الأمر الذي يتطلب منها المساهمة في رفاهية ذاك المجتمع من اجل الحفاظ على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤوليتها الاجتماعية والتأكد من أنها تسهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات وخدمات بجودة عالية، فضلا عن حماية سلامة البيئة (الغبان و حسين، 2009).

اذ ان المسؤولية الاجتماعية أصبحت في عالمنا الحالي بالغة الأهمية، ولا يخفى أثرها الفعال على منظمات الاعمال والمجتمع بأكمله، اذ أنها قادرة على إحداث تغيير في الفكر المحاسبي إذا ما استخدمت بفاعلية، لأنها تسهم في تغيير نمط الحياة والبيئة وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع. وإن إخفاق منظمات الاعمال في الاستجابة لمتطلبات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى أدى الى نمو وتطور المسؤولية الاجتماعية، والتي نتجت من المشاكل والأزمات المتعددة التي ظهرت نتيجة تقييم المجتمع

لهذه المنظمات. لهذا لم يعد ممكناً استمرار منظمات الاعمال بهذا النهج، نظراً لبدء مواجهة منظمات الاعمال تطورات جديدة ووعياً اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم عديدة تركز على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصالح المجتمع ككل (الزريقات، 2012).

ويقوم هذا المنظور بخدمة ومتابعة المجتمع من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة، وقد تكون على شكل احترام المجتمع، والرعاية الاجتماعية، والوسائل الترفيهية، والخدمات الثقافية والتعليمية (سعيد و الباوي، 2010).

وإن إدخال المعلومات البيئية في نظم تقويم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن الوضع الوحداتي مستقبلاً، ويحقق تحسناً فب الأداء من خلال التقليل من التكاليف، ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوي بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي (السريتي، 2013). ويجب أن يتناسب حجم الدعم من قبل المنظمات للمجتمع مع ميزانية وحجم وعمر المنظمة، فمن غير المعقول أن تقوم منظمة صغيرة أو مبتدئة بتقديم إسهامات كبيرة في خدمة المجتمع بما يضر بأطراف أخرى كالمساهمين أو التأثير على استمرارية المنظمة في المستقبل، كما أنه من غير المعقول أيضاً أن تمتنع منظمات كبيرة عن تقديم الدعم للمجتمع التي ترعرعت فيه أو القيام بتقديم القليل من الدعم بما لا يتناسب مع حجمها (أبوقمر، 2009).

## 2-1-6: مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بُعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار. وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا. حيث أشار أبو قمر (أبوقمر، 2009) إلى بعض من تلك المزايا:

1- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية.

2- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المنظمة، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

3- تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تدفع بالمدرء للأخذ بعين الاعتبار مقاييس الأبعاد الأخرى للبطاقة.

4- تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.

5- تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.

6- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين).

7- تسهل الاتصال وفهم اهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.

8- تساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

9- تزود الإدارة تغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

وأضاف السعدون (السعدون، 2017) ان من مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تكمن في الاتي:

1- إعادة بناء العلاقات مع الزبائن.

2- إعادة هيكلة الوظائف الأساسية للأعمال.

3- التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن.

4- تسهيل عمليات الاتصال بين الموظفين من خلال فهمهم للأهداف والاستراتيجيات.

5- تحفيز الإدارة والمديرين على ادخال تحسينات مستمرة على الاعمال التي يقومون بها حتى تظهر

بصورة مميزة.

وأضاف جاكوبسن (Jakobsen، 2008) ان منظمات الاعمال تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن

لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد وتطوير استراتيجية المنظمة.

2- تعميم استراتيجية المنظمة على جميع انحاء المنظمة.

3- تجزئة الأهداف الاستراتيجية الى اهداف فرعية.

4- الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الاجل وقصيرة الاجل.

5- مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من اجل معالجتها.

## 7-1-2: ربط بطاقة قياس الأداء المتوازن مع الاستراتيجيات

بطاقة قياس الأداء المتوازن الناجحة هي التي تقوم بنقل الاستراتيجية من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية. لا ينبغي ان تكون بطاقة القياس مستمدة من استراتيجية المنظمة فحسب، بل يجب تتسم بالشفافية الى الاستراتيجية، فالمراقبون يمكنهم النظر على بطاقة القياس ومعرفة ما وراءها والتي هي الاستراتيجية التي تركز عليها اهداف ومقاييس البطاقة. (Kaplan & Norton, 1996)

بحسب الباحثان نورتن وكابلن (Kaplan & Norton, 1996) هناك ثلاث مبادئ تمكن منظمة الاعمال من ربط بطاقة قياس الأداء المتوازن مع الاستراتيجية وهي كالآتي:

1- علاقة السبب والتأثير Cause and Effect Relationship: الاستراتيجية هي عبارة عن فرضيات عن السبب والتأثير، كل المقاييس المختارة لبطاقة قياس الأداء المتوازن ينبغي ان تكون عنصرا من سلسلة من علاقات السبب والتأثير التي تنقل معنى استراتيجية وحدة الاعمال الى منظمة الاعمال.

2- النتائج ومحركات الأداء Outcomes and Performance Drivers: بطاقة قياس الأداء المتوازن تستخدم مقاييس عامة التي تكون مقاييس النتائج الأساسية والتي تعكس الأهداف لكثير من الاستراتيجيات. ومن هذه المقاييس ربحية منظمة الاعمال الحصة السوقية ورضا الزبائن ومهارات الموظفين. اما محركات الأداء فهي ما يميز استراتيجية وحدة الاعمال، فهي دورة حياة المنتج ونسبة التلف. فبطاقة قياس الأداء المتوازن يجب ان تكون مزيج من النتائج (مؤشرات متخلفة) ومحركات الأداء (المؤشرات الرائدة) التي تم تخصيصها لاستراتيجية وحدة الاعمال.

3- الربط مع البيانات المالية Linkage to Financials Statements Data : بطاقة قياس

الأداء المتوازن يجب تركيز بشكل قوي على النتائج، والاهم في تلك النتائج البعد المالي مثل

العائد على راس المال والقيمة الاقتصادية المضافة.

إدخال بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية يتطلب عمل جميع الموظفين معاً، فهي

تبدأ من المشرفين والمسؤولين الذين يقومون بوضع السياسات وتطبيقها. وأدخال بطاقة قياس الأداء

المتوازن سوف يتطلب تغذية راجعة من قبل الموظفين والتواصل بين الوظائف المتداخلة

(Patro, 2016). حيث يتطلب خمس مبادئ أساسية في إنشاء بطاقة قياس الأداء المتوازن كجزء

من النواة الاستراتيجية للمنظمة (Kaplan & Norton, 2001) وهي:

1- ترجمة الاستراتيجية الى شروط تشغيلية ( Translating the strategy to operational

terms

2- ملائمة التنظيم مع الخطط الاستراتيجية (Aligning the organization to the strategy)

3- جعل الاستراتيجية جزءاً من عمل الافراد اليومي

(Making the strategy part of everyone everyday job)

4- جعل الاستراتيجية عملية مستمرة (Making strategy a continuous process)

5- حشد التغيير من خلال القيادة (Mobilizing change through leadership)



## 8-1-2: مقومات بطاقة قياس الأداء المتوازن

اختلفت آراء الباحثون بخصوص وضع الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن مع الأخذ بعين الاعتبار ترتيب تطبيقها وخطوات الوقت المخصص لكل خطوة، إذ يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل وحدة أعمال على حدة. تم استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وكان لها تأثيرات ممتازة في المصانع والمؤسسات الخدمائية والشركات الربحية، حيث أوضح كل من نورتن وكابلن أن رسالة الشركة يجب أن تكون المعيار الأول لبطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الغير ربحية لأن المقاييس المالية لوحدها لا تحقق رسالة الشركة ولا تقيس نجاح منظمة الأعمال، وبالتالي هذا يساعد في وضع رسالة طويلة الأجل وواضحة ودقيقة في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الغير ربحية (Kaplan & Norton, 2001). على الرغم من أن المقياس المالي ليس الهدف الرئيسي للمؤسسات الحكومية والمؤسسات الغير ربحية بحيث يمكن للمؤسسات من إعادة ترتيب أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يتناسب مع رسالة المؤسسة، فبعض المؤسسات أضافت أبعاد أخرى لبطاقة قياس الأداء المتوازن كبعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية لكي يتناسب مع رسالة الشركة ولضمان استمراريتها. (Patro, 2016)

ولخص السعدون (السعدون، 2017) مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بالآتي:

1- وضع الأهداف بدقة وموضوعية وتحديد المؤشرات المناسبة لقياس تلك الأهداف مع توفير طريقة

لجمع البيانات المطلوبة للقياس.

2- تكوين فرق عمل واعية ومدربة تتمتع بروح الفريق الواحد من أجل إنجاز عملية تطبيق بطاقة

قياس الأداء المتوازن.

3- ضرورة قيام الإدارة العليا بتقديم الدعم والتشجيع بخصوص تطبيق النظام، من اجل تحفيز العاملين على تنفيذه بسرعة وبدون أي معارضة.

4- الحافز المادي والمعنوي للموظفين ضروري لإتمام العمل بصورة صحيحة.

5- دراسة وضع الوحدة ككل من اجل الاستفادة من نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد ناط الضعف والعمل على وضع الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

يمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باتباع الخطوات التالية: (عابدين، 2013) (أبوجزر، 2012) (السعدون، 2017) (جودة، 2008)

**1- صياغة الرؤية التنظيمية:** يجب على المؤسسة ان تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الاعمال الاستراتيجية، حيث يمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتواصل الى اجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة، الى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصل الى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، والغايات والاهداف التي ترغب في الوصول اليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها.

**2- تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة:** تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة، ومواردها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له، وامكانياتها ومواردها الداخلية. فاذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء (الطلبة)، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا

المعلومات وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة. اما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار وموقف تنافسي مناسب، فان الإدارة العليا تحدد استراتيجياتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر في مجالات التعلم، ونظم المعلومات، والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

**3- تحديد عوامل النجاح الحاكمة:** في هذه المرحلة يتم تحليل الاستراتيجيات العامة، وترجمتها في شكل اهداف استراتيجية لمحركات الأداء الأربعة، وهو ما يحقق الترابط الراسي لنظام تقييم الأداء، بالإضافة الى تحقيق الترابط الافقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى.

**4- تحديد مقاييس الأداء:** يتم في هذه المرحلة تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الأربعة، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فانه يلزم ان تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعي ان يكون عدد المقاييس مناسب للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقة التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي في الجدول رقم (2-1-3):

### جدول رقم (2-1-3)

مقاييس الأداء المناسبة لأهداف الاستراتيجية ومحركات الأداء في مؤسسات التعليم العالي

| مقاييس الأداء  | الأهداف الاستراتيجية  | ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن |
|--|---|----------------------------------|
| دفع رواتب العاملين وانشاء مباني جديدة  | تغطية كافة تكاليف العملية التعليمية   | البعد المالي                     |
| تطور الخدمات التعليمية<br>زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة<br>عدد الطلبة الجدد وحصص الجامعة منهم | رضا الطلبة<br>الحصص من خريجي الثانوية العامة<br>الطلبة الجدد                                    | بعد العملاء                      |
| تطور مهارات العاملين<br>التطور في المنهج العلمي<br>ابتكار طرق تعليمية جديدة                        | تحسين طرق الأداء والتشغيل<br>تبسيط المنهج العلمي<br>ابتكار طرق جديدة                            | بعد العمليات الداخلية            |
| معدل التطور التكنولوجي<br>معدل الاستجابة التكنولوجية<br>معدل تطور النشاط البحثي                    | التطور التقني في مجال التعليم<br>البحوث والتطوير في مجال التعلم<br>تطور نظم المعلومات والأساليب | بعد التطور والنمو                |

المصدر: (عابدين 2013، ص 15)

5- تحديد وتطوير خطة العمل: يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل التي تشمل الافراد

المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب ان تتفق المجموعة على قائمة

أولويات، وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشاكل غير متوقعة. وتعتبر مقاييس الأداء همزة

الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما الأهداف

الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، فان مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية

تشتق من الأهداف الاستراتيجية، وتكون مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر

من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.

6- **تحديد الأفعال التنفيذية:** يتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف، والانتقال بالخطة الى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية، وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المؤسسة بتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وتعريف الموظفين العاملين في كافة اقسام المؤسسة بهذه البطاقة.

7- **المتابعة والتقييم:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقق المقاييس من خلال اعداد دليل معلوماتي عن بطاقة قياس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية او شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الأقسام والوحدات، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

حيث أوضح باترو (Patro, 2016) ان مؤسسات التعليم العالي هي مجتمع مكرس للسعي ونشر المعرفة ولدراسة وتوضيح القيم ولتقدم المجتمع الذي تخدمه، وهذا يؤدي الى وجود اختلافات في المقاييس عن الشركات الربحية وهي كالاتي:

1- نتائج تعلم الطالب (Student Learning Result): النتائج يجب ان تستند على مجموعة متنوعة من أساليب التقييم، فيجب ان تعكس رسالة المؤسسة واهداف التحسين.

2- نتائج الطلبة والأطراف المعنية (Student and Stakeholders Results): قياس رضا الطلبة والأطراف المعنية حول ميزات البرامج التعليمية والخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، ومدة تطور الطالب خلال المسيرة التعليمية لخدمة المجتمع.

3- نتائج الميزانية والمالية والسوق (Budgetary, Financial and Market Results): فيجب

الآخذ بعين الاعتبار نفقات التعليم والرسوم الدراسية وتكلفة الساعات الدراسية بما يتناسب مع

السوق، والمساعدة في توفير أكبر عدد من المنح الدراسية.

4- نتائج أعضاء هيئة التدريس والعاملين (Faculty and Staff Results): تتمثل في معدلات

الابتكار والبحوث العلمية والتحسينات على البرامج الأكاديمية وتقاسم المعرفة والمهارات بين

وظائف العمل ومع الطلبة.

5- نتائج الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness Results): تتمثل في إجراءات

العمليات الداخلية القادرة على تحسين أداء الطلاب وتتطور الطلبة ومناخ التعليم الاستجابة إلى

احتياجات الطلبة وسوق العمل.

6- الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (Governance and Social Responsibility): تتمثل في

خضوع المؤسسة للقوانين والمعايير الأخلاقية الحكومية والمساءلة المالية سواء على الصعيد

الداخلي أو الخارجي ومدى المساعدة في تشجيع نمو وتطور المجتمع.

## 2-1-9: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه منظمات الاعمال والمؤسسات الخدماتية تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، كما أشار عابدين (عابدين، 2013) الى بعض هذه التحديات:

- 1- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- 2- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الاجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
- 3- القيود المفروضة على نظام المعلومات، والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الهدف.
- 4- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية.
- 5- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
- 6- مقاومة العاملين للتغيير.

فلا بد من تعاون الإدارة والعاملين في تبني نظام قياس الأداء المعتمد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، والذي يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية واهداف منظمة الاعمال الى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تساعد منظمة الاعمال على تحقيق أهدافها، وإعادة صياغة نظام التقارير بمنظمة الاعمال وتصميمه على أساس هذه المعايير وتوفير الكوادر البشرية المتخصصة لوحدات قياس الأداء المقترحة. كما أشار السعدون (السعدون، 2017) الى بعض التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومن هي كالاتي:

- 1- الرغبة في اعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي الى شلل كامل في العملية.

- 2- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية.
- 3- ان اغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداة الوحدة والعاملين بها سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين اداءهم عند التقييم، ويهملون ويقصون من أهمية هذه المؤشرات.
- 4- ثقافة الوحدة: وتكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في الوحدة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
- 5- صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب مع الاستراتيجيات والاهداف التنظيمية.
- 6- عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.
- 7- معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط.
- 8- نقص المعرفة عن بطاقة قياس الأداء المتوان في قياس الأداء.

## **2-1-10: الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء في مؤسسات التعليم العالي**

وبينما توجد اختلافات بين مؤسسات التعليم العالي والشركات في نطاق عملها، لكن كلاهما يجب أن يتميز بالكفاءة والفعالية، فيجب أن تكون المؤسسات الأكاديمية مثل الشركات التجارية قادرة على المنافسة من أجل مواصلة جذب الزبائن المستهدفين، منذ أن نجحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بتزويد مديري الأعمال بمعلومات معقدة حول أداء الشركة في الوقت المناسب، فمن المفترض أنها قادرة على توفير خطة استراتيجية ناجحة لمؤسسة التعليم العالي (Patro, 2016).

يمكن اعتبار مؤسسات التعليم العالي مثلها مثل شركات الربحية التي تسعى لتوفير أفضل الخدمات في خضم المنافسة العالمية، حيث يعد توفير خدمات عالية الجودة عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح وضمان



استمرارية المؤسسة (Farid , Nejati, & Mirfakhredini, 2008)، وتعمل مؤسسات التعليم العالي في ظل سوق المشتري، وهو وضع يضع المؤسسات في طلب دائم على الطلاب (Patro, 2016)، فتتعرض مؤسسات التعليم العالي بشكل متزايد لضغوط من المجتمع والطلاب والخريجين لوضع مؤشرات أداء تعكس التميز وإظهار قيمة المؤسسة (Brown, 2012)، فهناك حاجة لإنشاء مجموعة من أدوات إدارة الأداء لتحديد الأهداف والمعايير التعليمية وزيادة القدرة التنافسية للتعليم العالي.

في السابق كانت مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي تعتمد على التقييم الأكاديمي، حيث تمثلت في تركيبة أعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم العلمية ونسبة أعضاء الهيئة التعليمية الى اعداد الطلبة وحصه مؤسسة التعليم العالي من اعداد طلبة المدارس ومعدلات التخرج والنشاط العلمي (Brown, 2012).

وبقدر أهمية المؤشرات التقليدية، فإن هذه التدابير تغفل في تقديم صورة شاملة للوضع الحالي للمؤسسة. فهي لا تعكس بعض عوامل النجاح الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي، كما أنها لا تلتقط العديد من أبعاد رسالة الجامعة أو رؤيتها أو توجهها الاستراتيجي. في مجال التعليم هناك العديد من المقاييس المألوفة مثل متوسط درجة الطالب أو درجات الطلبة عند دخول الجامعة ولكن هذه المقاييس لا تقيس ما القيمة المضافة الى قدرات الطلبة والنضج الاكاديمي والقيمة التعليمية بعد عملية التعليم في الجامعة والتخرج منها (Ruben, 1999).

أن مؤشرات الأداء هي نوع من الأدوات أو المؤشرات التي تستخدم لتقييم أداء المنظمات. يمكن أن تكون معلومات كمية أو وصفية. ولذلك فإن اختيار المعايير مهم جدا لتقييم الأداء التشغيلي للمنظمات لتحقيق الإدارة التشغيلية الفعالة ورفع كفاءة التشغيل وخلق المزايا والقيم للمنظمات.

فمع التطور التكنولوجي الحديث وقوة المنافسة في سوق الاعمال أدى الى استخدام أساليب حديثة في الإدارة مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لضمان وجودها وتميزها واستمراريتها. والجدول (2-1-4) يوضح بعض الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء لبطاقة قياس الأداء المتوازن لمؤسسات التعليم العالي.

جدول رقم (2-1-4) الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء للجامعات

| مؤشر الأداء               | التعريف   |
|---------------------------|---|
| <b>البُعد المالي</b>      |   |
| مراقبة التكاليف           | تقليل التكلفة المباشرة للمنتجات والخدمات، تقليل التكاليف غير المباشرة ومشاركة المصادر مع الوحدات الأخرى |
| مراقبة الميزانيات         | نسبة استخدام الميزانية (للمشروعات المخطط لها)   |
| جمع التبرعات              | نسبة جمع الأموال والمنح السنوية ومقدار الهبات الدائمة   |
| النمو                     | التعزيز من الأقساط الدراسية للطلبة عن طريق أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة                              |
| تعظيم الاستفادة من الأصول | استخدام أكثر كفاءة وفاعلية للمرافق والخدمات والنظم والموارد   |
| فعالية التكلفة            | نسبة الهيئة التدريسية إلى عدد الطلاب، والنفقات التعليمية لكل طالب                                       |

| مؤشر الأداء                  | التعريف                                     |
|------------------------------|---|
| <b>بُعد العملاء (الطلبة)</b> |   |
| برامج عالية القيمة           | نسبة التحاق الطلبة في الجامعة               |
| نوعية الطلبة                 | جودة الطلاب المقبولين                       |
| تقديم المشورة الأكاديمية     | استطلاع رضا الطلبة                          |
| جودة التعليم / المنتج        | إدارة جودة المناهج الأكاديمية               |
| وضع الطالب الفعال            | نسبة الطلبة الذين لديهم عروض عمل بعد التخرج |

|  |                  |
|--|------------------|
| سمعة الجامعة من رأي الطلبة فيها                                    | علامة تجارية     |
| مسح الطلاب المتخرجين وتقييمهم                                      | الخريجين         |
| مدى كفاية المشاركة في الأنشطة على مستوى الحرم الجامعي              | خدمة للجامعة     |
| القدرة على الوصول إلى الدورات اللازمة وسهولة الحصول على وظيفة جيدة | رضا الطلبة       |
| جودة الطلاب المقبولين ونوعية أعضاء هيئة التدريس                    | التميز الأكاديمي |

| مؤشر الأداء  | التعريف  |
|--|--|
| <b>بُعد العمليات الداخلية</b>  |  |
| دورات مخصصة  | هناك دورات أو خدمات جديدة يتم إنشاؤها وفقاً لمتطلبات الطلاب المحتملين  |
| عملية الأعمال التشغيلية  | هناك مراجعات دورية للعمليات التشغيلية وتحسينها وتلبية احتياجات الطلاب  |
| تقييم جودة التدريس   | تقييم البرامج مع تقييم جودة التدريس بانتظام  |
| جودة الكلية  | أوراق اعتماد أعضاء هيئة التدريس، وتقييمات أعضاء هيئة التدريس، وخطط تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس  |
| إشراك العالم خارج الحرم الجامعي  | تحسين المشاركة عبر الإنترنت من الطلاب الدوليين / الخريجين  |
| التحسين المستمر للخدمات والمرافق والموارد، لتحسين وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة | تلبية معايير الخدمة وزمن الاستجابة للطلبة وتقديم الخدمات إلى الموظفين<br>عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي يتم تقديمها، أي الدورات الجديدة والمناهج الدراسية والبرامج وتغيير المناهج الدراسية |
| فعالية التكلفة   | نسبة الهيئة التدريسية إلى عدد الطلاب، والنفقات التعليمية لكل طالب  |
| مناهج متخصصة وفريدة  | أعداد أعضاء هيئة التدريس في المجال المتخصص وعدد الجامعات التي تقدم نفس البرنامج  |

| مؤشر الأداء                                      | التعريف  |
|--|--|
| <b>بُعد التعلم والنمو</b>                        |  |
| تطوير الكلية                                     | الاستثمار في الأبحاث والمكتبات العلمية وأجهزة الكمبيوتر التعليمية                                      |
| المرافق المادية الكافية                          | مدى ملاءمة مرافق الفصول والمعدات لتوفير التعليم  |
| إنشاء عملية تخطيط استراتيجي واسعة النطاق ومستمرة | تقييم التخطيط الاستراتيجي  |
| استثمار  | عمل خطة للنمو المستمر  |
| البنية التحتية للمعلومات                         | تطوير بيئات مادية وافترضية مميزة تعزز التماسك والتميز للموظفين والطلاب والمتعاونين                     |
| تميز البحث العلمي                                | التميز الأكاديمي في العلوم المختلفة  |
| النمو المهني الهيئة التدريسية                    | أعداد عروض هيئة التدريس للأبحاث العلمية في المؤتمرات العالمية والندوات، وميزانية السفر لحضور المؤتمرات |
| تطوير وتحفيز الموظفين                            | نسبة الميزانية التي تتفق على تطوير الموظفين، ومؤشر رضا الموظفين في مسح الموظفين                        |
| دمج التكنولوجيا في التعليم                       | أعداد المساقات التي تتضمن التكنولوجيا الحديثة  |

المصدر (Ruben, 1999) (Patro, 2016) (Zolfani & Ghadikolaei, 2013)

فكما أوضح براون (Brown, 2012) أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي يكون من خلال عدة خطوات، فالخطوة الأولى هي تحديد واضح للرسالة والرؤية لمؤسسة التعليم وترجمة هذه الرؤية الى استراتيجيات محددة مع مجموعة من مقاييس الأداء. تتمثل الخطوة الثانية في انشاء العلاقات السببية وتحديد الروابط والعلاقات، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن أن الأبعاد الأربعة تتفاعل مع بعضها، وهذه الخطوة مهمة في إقامة روابط مباشرة بين أهداف وغايات الوحدة الفردية والأهداف المؤسسية على المستوى الكلي، يتحتم على المسؤولين تطوير استراتيجيات

محددة لتحقيق الأهداف وتخصيص موارد كافية لهذه الاستراتيجيات، واتخاذ تدابير موثوقة للتقدم نحو الأهداف وذلك لزيادة إمكانية النجاح. اما الخطوة الأخيرة تتمثل في إنشاء آلية التغذية الراجعة التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تقييم أدائها العام ومراجعة الاستراتيجيات.

وعليه يمكن القول أن تقييم الاداء الجامعي يعمل على تحليل الوضع الراهن للأداء الجامعي من اجل الكشف عن نواحي القوة والضعف في الاداء وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلبا على هذا الاداء وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي وتحسين جودته من اجل النهوض برسالة الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة ,وعليه سيتم تقييم الأداء الجامعي باستخدام احدى الاساليب الحديثة لتقييم الأداء وهو اسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن بالتطبيق على جامعة الخليل وجامعة بيت لحم كما سيتم توضيحه في الفصل الرابع من هذا البحث.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملهم مع الأنظمة الإدارية فيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

### 1-2-2: الدراسات السابقة العربية:

1-1-2-2: دراسة (السعدون، 2017) بعنوان: " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء

الاستراتيجي في جامعة القادسية"

هدفت الدراسة الى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بمناظيرها الستة على جامعة القادسية لأغراض تقييم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة. حيث قام الباحث بدراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن على جامعة القادسية من خلال ستة محاور وهي كالاتي: البُعد المالي وُبعد الزبائن وُبعد العمليات الداخلية وُبعد التعلم والنمو وُبعد إدارة البيئة المجتمعية وُبعد إدارة المخاطر.

حيث تمييز هذا البحث بأنه تم إضافة بعد إدارة البيئة المجتمعية وبعد إدارة المخاطر عن سابقتها من الأبحاث. حيث أجريت الدراسة على جامعة القادسية باعتبارها احدى الجامعات الكبيرة في العراق خلال العامين الدراسيين (2014) و (2015). حيث اعتمد الباحث على البيانات المتوفرة في سجلات الجامعة فيما يتعلق بالمنظور المالي، والزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، واعتمد الاستبانة والمقابلات

الشخصية مع مسؤولي الجامعة فيما يتعلق بمحور الزبائن، والتعلم والنمو، وإدارة البيئة المجتمعية وإدارة المخاطر.

ومن اهم النتائج التي ركز عليها الباحث إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقييم أداء جامعة القادسية من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها. كان هناك اهتمام من قبل الجامعة بتطوير قدرات ومهارات المحاضرين والموظفين، وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة لذلك. كما تبين كفاءة الجامعة في مجال البيئة المجتمعية، وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية لموظفي دوائر الدولة، والمساهمة في تقديم الاستشارات اللازمة في مجال خدمة المجتمع، وإنجاز الدراسات والأبحاث التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

ومن أهم التوصيات التي خرج بها الباحث انه على جامعة القادسية تقييم أدائها بشكل دوري وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على معالجتها. ادخال التقنيات الإدارية الحديثة ومنها بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن المناهج الدراسية من اجل تدريسها للطلاب وتعريفهم بها، وإدخال أيضا موظفيها بدورات تدريبية عن نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن من اجل تعريفهم بالنظام وكيفية تطبيقه.

2-1-2-2: دراسة (رضية، أحمد، محمد، 2016) بعنوان: " قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC): وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة ابي بكر بلقايد الجزائرية)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية لضمان الجودة الشاملة، من خلال تحليل أدائها وفق محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لتجميع الحقائق والمعلومات التي تخص بطاقة قياس الأداء المتوازن، ثم مقارنتها وتحليلها للوصول الى تعميمات مقبولة. ومن خلال التحليل الإحصائي الاستدلالي تم اختبار فرضيات البحث، وبناء ثلاثة استبيانات لجمع البيانات الضرورية، وبعقد مقابلات شخصية مع عينة من الإطارات الإدارية بالإضافة الى المديرين ورؤساء الأقسام في الجامعة وعينة من الطلبة. وكان من اهم النتائج ان جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة وتخصصات جديدة حسب المتطلبات العلمية، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الجامعة، الامر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ومن اهم التوصيات إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب العاملين في الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فعال، والاستفادة من المزايا التي تحققها الجامعة من وراء ذلك. والعمل على تدريس منهجية بطاقة الأداء المتوازن ضمن مقررات المحاسبة الإدارية والإدارة الاستراتيجية في الجامعات الجزائرية. وعلى الرغم من حرص الجامعة على مواكبة التطور العلمي في مجال تطوير أداءها الأكاديمي وفقاً للمستجدات العالمية فإن الامر يقضي أيضاً مواصلة تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به الى مصاف الجامعات العالمية.



2-2-1-3: دراسة (الهيني وزيادات، 2014) بعنوان: " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم

أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية".

هدفت الدراسة الى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى إدراك كلا من الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملين في تلك الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، والى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في أداؤها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

حيث تمحورت هذه الدراسة على قياس بطاقة قياس الأداء المتوازن في قطاع الجامعات الأردنية، حيث يبلغ عدد الجامعات في الأردن عشرة جامعات حكومية وعشرون جامعة خاصة. وأستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بأراء الموظفين، حيث تمثلت عينة الدراسة 75 موظفا يعمل في تلك الجامعات من الهيئتين الإدارية والتدريسية.

وتبين من الدراسة مدى إدراك العاملين في الجامعات الرسمية أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية، حيث ترى عينة الدراسة ان بطاقة قياس الأداء المتوازن تقدم اطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية الى مقاييس متكاملة لقياس الأداء الاستراتيجي، وأنها تعمل على اشباع احتياجات الإدارة حيث تزودها بصورة عن أداء عمليات الجامعة.

تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن في أداؤها، حيث يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بالشكل الذي يؤدي الى تطوير الجامعة من الناحيتين الاكاديمية والإدارية. وتفي أيضاً بمقومات بعد العملاء (الطلبة)، حيث تقدم الجامعات خدمات تلبي احتياجات الطلبة وتشعرهم بالرضا، وتقدم خدماتها الإدارية والتعليمية للطلبة باستخدام التقنيات الحديثة، وتعمل على استطلاع اراء الطلبة باستمرار في الأداء الإداري والأكاديمي وتأخذ ملاحظاتهم بعين

الاعتبار. وأيضا تقوم الجامعات الأردنية بدراسة المجتمع والبيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل وتطرح التخصصات المناسبة لهذه الحاجات وبالتالي الجامعات الأردنية تفي بمقومات بعد العمليات الداخلية. وتعتمد الجامعات الأردنية بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية وقيامها بتبني أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها لتلبية بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن في أداؤها.

ومن اهم التوصيات ضرورة قيام إدارات الجامعات بإيلاء الاهتمام المطلوب بالبعد المالي من خلال تبني أنشطة ومشاريع إنتاجية، تعمل على تدبير موارد مالية إضافية تساعد الجامعات على تغطية تكاليفها، وقيام إدارات الجامعات بالعمل على رفع كفاءة العمليات الداخلية، وخاصة فيما يتعلق بعقد برامج تدريبية للطلبة من اجل تهيئتهم لسوق العمل، والقيام بالجهود اللازمة لعقد علاقات تشاركية مع الأطراف الخارجية وسوق العمل لإيجاد فرص عمل مناسبة للخريجين.

## 2-2-1-4: دراسة (عابدين، 2013) بعنوان: " مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم

أداء كلية العلوم والتكنولوجيا \_ خان يونس (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين)"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، والتعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية وتقييمها على النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية أداء الكلية تجاه طلابها واستكشاف النظام المحاسبي المطبق في كلية العلوم والتكنولوجيا من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها والتعرف على ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم مدى فاعليته في قياس الأداء بكلية العلوم والتكنولوجيا، حيث تم اختبار الدراسة على كلية العلوم والتكنولوجيا في قطاع غزة كعينة للدراسة، ولتحقيق اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية (الكتب الأبحاث والرسائل العلمية) والمصادر الأولية

(الاستبانة) للحصول على المعلومات المطلوبة عن النظام المحاسبي المطبق في كلية العلوم والتكنولوجيا ، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الكلية ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في كلية العلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم 34 موظف، حيث شملت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة.

من اهم نتائج الدراسة ان كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتقييم الأداء، وهي البعد المالي، ورضا الطلبة، وعمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين. وتعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل، وتعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها واجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة. وتسعى الكلية الى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يوجد متابعة كافية من قبل إدارة الكلية مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم، تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها واجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة. ومن اهم التوصيات التي لخصتها الدراسة وهي العمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم من خلال خطة متكاملة تساعد الخريجين في الاندماج في سوق العمل، والعمل على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين من خلال وضع خطط وبعثات علمية وعقد المزيد من الدورات التدريبية وورشات العمل للخروج بكوادر أكاديمية فعالة.

2-2-1-5: دراسة (عبد الرحمن، 2013) بعنوان: "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية)"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات بمحاوره الأربعة (العملاء والمالي والعمليات الداخلية والتعليم والنمو) بالتطبيق على جامعة افريقيا العالمية. حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات، وتم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور وزعت على عينة الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة الى منهج التحليل الاحصائي، وتكون مجتمع الدراسة من 30 شخص من الهيئة الإدارية ورؤساء الأقسام حيث تم عمل المسح الشامل لمجتمع الدراسة بواسطة الاستبيان.

ومن اهم النتائج ان جامعة افريقيا العالمية 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 متدنية وان إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب، كما اوصت الدراسة بضرورة اشراك الطلاب عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجانب الاكاديمي إضافة الى انشاء عمادة خاصة بالجودة والتطوير الاكاديمي وإدخال نظام التعليم الالكتروني في كل مراحل العملية التعليمية.

2-2-1-6: دراسة (أبو شرح، 2012) بعنوان: "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. ويتألف مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم (52) موظف في جميع الوظائف الإدارية وتتألف عينة الدراسة من كامل المجتمع. واعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على المصادر الثانوية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الانترنت، اما فيما يتعلق بالمصادر الأولية تم اعداد استبانة لهذا الغرض للحصول على المعلومات المطلوبة. وكان من اهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب متطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما لوحظ أن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وأن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل.

كما كان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية وأن تعمل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات

الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل له، تعمل الجامعة على تطوير العلاقات مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل. ومن اهم التوصيات التي جاء بها الباحث ان على الجامعة الإسلامية مواصلة تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به الى مصاف الجامعات العالمية. وزيادة إدارة الجامعة على متابعة أوضاع الخريجين رغم ضيق سوق العمل، للمساعدة في خلق فرص عمل لهم.

2-2-1-7: دراسة (حسن واحمد، 2011) بعنوان: " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام

### بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلا عن تقييمهما على النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنهما، والتعرف على الاستثمارات في البحث والتطوير على النحو الذي يعكس فاعلية أداء عمليات الجامعة الداخلية، ورصد قدرة الجامعة في تطوير كل من راس مالها البشري والتنظيمي والمعرفي.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اجراء الدراسة في جامعة الموصل كعينة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، اذ تم توزيع (222) استمارة تم اعدادها لهذه الغاية وتم استرجاع (181) استبانة صالحة، وتوصلت الدراسة الى نتائج متعددة منها:

1- الجامعة تقوم بعملية الابداع، وتجدر الإشارة الى ان نسبة الاتفاق لم تكن بالمستوى الذي يشير الى وجود عملية مخطط لها في العمليات الداخلية الامر الذي برز انها بجهود فردية من السادة التدريسيين.

2- اتضح بروز راس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة، على الرغم من انه لم يكن بالمستوى المطلوب اذا ما نظرنا الى المعدل، ومرد البروز يعود للكادر التدريسي للجامعة الذي يحوي على نخبة ممتازة ذات مسيرة علمية معروفة.

3- لوحظ وجود فروق معنوية لمنظور الزبائن، وهو يشير الى الخدمات التي تقدمها الجامعة ذات جودة وتقوم ايضاً بتقديم استشارات للمستفيدين من خارج الجامعة.

4- رصد عدم وجود فروق معنوية لمنظور العمليات الداخلية، ودل عليه من خلال عدم وجود أو ضعف وجود العوائد الاستثمارية من خلال الدراسة والتطوير، وضعف سعي الميدان المبحوث بمكافأة المتميزين في الدراسة والتطوير وعدم محاولتها لتقديم التخصصات المالية الكافية لدعم الأنشطة العلمية وتقديمها التسهيلات الممكنة لإنجاز البحوث ونشرها.

5- لم يلحظ وجود فروق معنوية لمنظور التعلم والنمو، وهو ما يدل على انغماس إدارة الجامعة بالعمل الإداري وما يعزز وجهة النظر هذه ان للأبعاد وجوداً من خلال الوصف والتشخيص الا انها غير مؤثرة في الميدان.

## 2-2-2: الدراسات السابقة الأجنبية:

2-2-2-1: دراسة (Patro, 2016) بعنوان:

### "Using Balance scorecard in Educational institutions "

هدفت الدراسة الى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في عالم الشركات. حيث لا يعتمد التمييز على التدابير المالية في مؤسسات التعليم العالي بل يعتمد أيضا على المعايير الاكاديمية التي لا تقدم صورة شاملة عن الوضع الحالي للمؤسسة، كما انها لا تعكس بعض عوامل النجاح الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي. كما انها ليست قادرة على استيعاب العديد من ابعاد مهمة مؤسسة التعليم العالي أو رؤيتها أو توجهاتها الاستراتيجية.

وجدت هذه الدراسة ان بطاقة قياس الأداء المتوازن وأنظمة الإدارة يجب ان تكن مدعومة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة والمشرفين حيث إذا تحقق ذلك تكون نتائج التنفيذ وناجحة. وهذا يمكن ان يزيد من جودة التعليم ويخلق مزايا من حيث القدرة التنافسية. حيث تطبيق الاستراتيجيات يحتاج الى مساهمات من جميع موظفين المؤسسة. حيث انه يجب على كل موظف فهم هذه الاستراتيجية، وذلك لكي يكون عمل الموظف اليومي له دور في المساهمة في تحقيق ونجاح الاستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين والتثقيف عن أهمية الاستراتيجيات وهدفها لنجاح المؤسسة واشراك الموظفين في وضع الاستراتيجيات. حيث ان بطاقة قياس الأداء المتوازن تساعد في تقديم التغذية الراجعة لكل من الهيئة الإدارية وأعضاء الكليات.



2-2-2-2: دراسة (Fahmi Fadhl Al-Hosaini and Saudah Sofian, 2015)، بعنوان:

## "A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs)".

يوجد الكثير من الأبحاث التي أجرت التحقيق في مدى تأثير بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الاعمال، حيث الكثير من منظمات الاعمال تبنت وجهات نظر مختلفة ومناسبة لمهامهم بما يتماشى مع رؤيتهم ورسالتهم واستراتيجيتهم. واكد الكثير من الباحثين على مدة أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن على مؤسسات التعليم العالي ولكن لم يتم تحديد ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن المناسبة لمؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة الى استعراض الدراسات الحديثة في اهم المجالات لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن المناسبة لمؤسسات التعليم العالي، والتي تساعد عند تطبيقها لرصد أدائها وتمكينها من التكيف مع التحديات الناشئة التي تأتي نتيجة لتنفيذ الاستراتيجيات الرئيسية.

في هذه الدراسة تم دراسة المحاور الرئيسية لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو ومن نتائج هذه الدراسة تبين ان على مؤسسات التعليم العالي كونها مؤسسات غير ربحية عليها اعتماد معايير أخرى مثل المشاركة المجتمعية والابتكار والتميز والبحث العلمي.

ويكشف الباحث عن مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كما في الشركات الربحية بمحاورها الرئيسية مع وجود بعض الاختلافات في أولوية الابعاد. ومن فوائد تطبيق

بطاقة قياس الأداء المتوازن يساعد مؤسسات التعليم العالي على تحديد أولويات التخطيط المستقبلي وتقييم الاحتياجات وتوفير هيكل واضح للتحسين المستمر للجودة وإرساء ثقافة الجودة الأكاديمية بين المؤسسات وتقييم كفاءة استخدام الموارد لكل من البرامج الأكاديمية، وتوثيق مساهمة كل نشاط نحو مهمة مؤسسة التعليم العالي من أجل تعزيز التميز الشخصي والأكاديمي. وبشكل عام فإن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن في انشاء نظام تقييم يولد المؤشرات للأداء المناسب في مؤسسات التعليم العالي.

2-2-2-3: دراسة (Reshitaj and Tikhonova, 2013) بعنوان:

### "The managerial views on the use on Balanced Scorecard in Kristianstad Municipality"

هدفت الدراسة الى معرفة كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل المقدمين والمستخدمين، ودراسة وجهات نظر مختلفة من مقدمي ومستخدمي بطاقة قياس الأداء المتوازن في مختلف الإدارات. واعتمدت الدراسة على دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن في دراسة حالة بلدية كريستيانستاد وتم دراسة الحالة على ثلاث إدارات مختلفة وهي الثقافة والترفيه، والأطفال والتربية، والرعاية.

استخدم المنهج المختلط Mix Methods بحيث استعان الباحث بالطرق الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها، ومن نتائج الدراسة ان بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة مفيدة لقياس الأداء في بلدية كريستيانستاد. لقد تم ادخال بطاقة قياس الأداء المتوازن بسبب الضغط المؤسسي، يتم الضغط على مقدم الخدمة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن من اجل تحقيق إدارة مالية جيدة، ويتم استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن أيضا بسبب تشريع قانون حوكمة المؤسسات.

وتبين نتائج الدراسة ان البلدية تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن لأنها تعتبر أداة لتحقيق التوازن الاقتصادي والإدارة المالية الجيدة، اما بالنسبة الى المستخدمين (مدراء الثقافة والترفيه، والأطفال والتعليم ورعاية الإدارات) تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة جيدة للأبعاد الغير مالية.

2-2-2-4: دراسة (Tohidi, 2010) بعنوان:

### "Using balanced scorecard in educational organizations"

هدفت هذه الدراسة الى بيان أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية من اجل تقييم الأداء بها (مؤسسات التعليم الإيرانية)، وذلك من خلال مقارنة لأداء الفعلي مع الأداء المخطط والمستهدف وذلك لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الشبكات الالكترونية. وقد توصلت الدراسة الى ان استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي الى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة اعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة وزيادة إيراداتها، كما ان تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر يؤدي الى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطلبة وزيادة ايراد تقديم الخدمة. ومن فوائد استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الإيرانية هو تركيز المنظمة التعليمية على بعض الخدمات التعليمية الاستراتيجية بدلا من تقديم العديد من الخدمات منخفضة الجودة وتنسيق خطط العمل السنوية وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

2-2-2-5: دراسة (Ruben, 1999) بعنوان:

**"Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework"**

تحدث الباحث بشأن قياس التقييم، واستخدام المعلومات التي تنتج عن التقييم، ولكن السؤال ما هو الذي يجب قياسه وكيفية استخدام المعلومات. حيث كان يتم تقييم الشركات الربحية على عدة مقاييس منها المقياس المالي ومعرفة الزبون ورضا الموظفين والابتكار، ولكن البعد المالي هو العنصر الأهم لتقييم الشركات الربحية حيث هو يعتبر المقياس الرئيسي الى نجاح الشركة. يوضح الباحث أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم الشركات والمؤسسات.

هدف الباحث من هذه الدراسة الي تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن واهميتها على مؤسسات التعليم العالي، حيث قام بطرح ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بخمسة ابعاد:

- 1- التعلم والتعليم (Teaching / Learning)
- 2- المنح الدراسية و الأبحاث (Scholarships / Research)
- 3- التوعية والخدمات العامة (Public Service / Outreach)
- 4- رضا العمل (Workplace Satisfaction)
- 5- المالي (Financial)

ومن نتائج البحث تبين انه يجب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على مؤسسات التعليم العالي مثلها مثل الشركات الربحية، واستخدامها كأداة لتقييم المؤسسة ومدى ترجمة عمل المؤسسة للرؤية واستراتيجية.

## تعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح ان المقاييس المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها:

1- المقاييس المالية تاريخية وتعود الى الماضي.

2- تركز على النتائج المالية لمنظمة الاعمال فقط وتعتبرها المقياس الوحيد لنجاح المؤسسة او

فشلها.

3- تقوم بقياس الأداء قصير الاجل حيث ان المقاييس المالية لا تأخذ بعين الاعتبار مقاييس طويلة

الاجل.

4- المقاييس المالي لا تقوم بعكس رؤية ومهمة منظمة الاعمال.

وتتفق معظم الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند المقاييس المالية التقليدية والتي تتمثل

في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء طويل الاجل وتتركز على مسببات ومحركات الأداء

وتكون مشمولة على جميع المستويات في منظمة الاعمال.

حيث اتفقت الدراسات السابقة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتبرتها أداة إدارية استراتيجية

مهمة من اجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنظمات بما يدعم القدرة التنافسية

لنظمات الاعمال. كما كان تركيز الدراسات السابقة لمدى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها

الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)، وهناك دراسات أضافت

ابعاد أخرى مثل بعد إدارة البيئة المجتمعية، وبعد إدارة المخاطر، البعد الاجتماعي، وبعد القواعد

والإجراءات الرقابية.

كون مؤسسات التعليم العالي مؤسسات غير ربحية لكن يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييمها مثلها مثل المؤسسات الربحية وهذا ما أجمعت عليه جميع الدراسات السابقة. فبطاقة قياس الأداء المتوازن هو توجه علمي جديد على البيئة الفلسطينية، هيئتموم يتم المساهمة في توعية المجتمع المحلي بها، وتقوم هذه الدراسة بتقييم أداء الجامعات الفلسطينية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (حالي جامعة الخليل وبيت لحم).

### مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بكونها الأولى التي تدرس مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، وتم تسليط الضوء في هذا البحث على مدى وجود الاستراتيجيات في الجامعتين ومدى الربط بين الاستراتيجيات وبطاقة قياس الأداء المتوازن.

كما استهدفت عينة الدراسة الإدارة العليا ورؤساء الأقسام الأكاديميين والاداريين على المستوى الأول والطلبة في الجامعتين على المستوى الثاني لدراسة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. وهذا يساعد في دقة جمع المعلومات عن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ودراسة كل بُعد من الأبعاد الأربعة لوحده.

## المبحث الثالث: نبذة عن جامعة الخليل وجامعة بيت لحم

### 2-3-1: جامعة الخليل<sup>1</sup>

#### 2-3-1-1: سنة التأسيس

ترسخت فكرة إنشاء جامعة في مدينة الخليل في أذهان مجموعة من أبنائها الواعين برئاسة المغفور له بإذن الله سماحة الشيخ محمد علي الجعبري، وذلك بعد وقوع بقية فلسطين في قبضة الاحتلال الإسرائيلي في عام 1967، وقد خرجت هذه الفترة إلى حيز التنفيذ بتأسيس جامعة الخليل التي بدأت نواتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين في سنة 1971، إذ انتظم فيها ثلاثة وأربعون طالباً وطالبة من مختلف أرجاء فلسطين.

#### 2-3-1-2: أسباب تأسيس جامعة الخليل

- مواكبة للتطور الطبيعي في التعليم العالي ولعدم حرمان الشعب الفلسطيني من التعليم وتخفيف التكاليف الباهظة للتعلم خارج فلسطين.
- تثبيت أبناء الشعب الفلسطيني في ديارهم ليظلوا عنواناً للصمود والمرابطة.
- ررد الإخوة الفلسطينيين في الجزء المحتل منذ سنة 1948 بالثقافة العربية الإسلامية والتي حرموا منها حوالي عقدين من الزمن، والحفاظ على هويتهم العربية والإسلامية الأصيلة.

---

<sup>1</sup> هذه المادة مستمدة من جامعة الخليل (2018). "استراتيجية جامعة الخليل"، موقع جامعة الخليل، (2018/6/30) على الرابط الإلكتروني <www.Hebron.edu>

- تشجيع أهالي محافظة الخليل الذين تميزوا بتمسكهم بالقيم والتراث الإسلامي على إرسال بناتهم لتزويدهن بالعلم والمعرفة انطلاقاً من قول النبي محمد صلى الله عليه وسلم " من كانت له ابنة فأدبها فأحسن تأديبها وعلمها فأحسن تعليمها كانت له سترًا من النار".

وتطورت الجامعة لتغطي حاجة المجتمع إلى التخصصات المختلفة، فتم فتح فروع أخرى، وتخصصات مختلفة في العلوم والآداب، انضمت إلى كلية الشريعة الأم، وتحول اسم الجامعة إلى جامعة الخليل في عام 1980، فأنشئت كليات: الآداب، والعلوم والتكنولوجيا، والزراعة، والتمويل والإدارة، والتمريض، والتربية، والدراسات العليا، والصيدلة والعلوم البيئية، والحقوق.

ويضم حرم الجامعة في جنباته هذا العام تسعة آلاف وسبعمائة وثلاثة وأربعون (9743) طالباً وطالبة، كل ذلك تم بفضل الله أولاً ثم بجهود السواعد المخلصة في مجلس أمناء الجامعة وكوادرها الجادة، وجهود الخيرين من أبناء الأمة.

### **3-1-3: رؤية جامعة الخليل**

تتمثل رؤية جامعة الخليل في ان تكون بين الجامعات الرائدة على مستوى الوطن. تتميز جامعة الخليل بالتزامها الشامل تجاه التعليم المتميز والبيئة والصحة بالإضافة الى تقديم خدمات عامة

### **3-2-1-4: رسالة جامعة الخليل**

- توفير البيئة الجامعية الحيوية للأكفاء من الشعب الفلسطيني الراغبين في الاستفادة من برامج جامعة الخليل الأكاديمية، وخدماتها الثقافية، والاجتماعية، والفنية، لكيلا يحرم أي منهم لأسباب قاهرة.

- تنمية الشخصية الفلسطينية القادرة على التفكير الموضوعي الهادف، والتقييم السليم والتجاوب بإحساس ذهني، وإنساني مع المجتمع.



- احياء التراث العربي الإسلامي، وتوثيق روابط التعاون مع الشعوب المحبة للسلام، وذلك عن طريق توجيه افراد اسرة جامعة الخليل.
- الاستمرار في تطوير جامعة الخليل لتحافظ على حداتها وتتجاوب مع حاجات المجتمع وتحديات المستقبل.

### 2-3-1-5: اهداف جامعة الخليل

تعمل الجامعة على تحصيل العلم وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره في إطار الاهداف العامة وسياسات وزارة التربية والتعليم العالي، وتعمل عن طريقه على خدمة موارده وتميبتها وعلى نهضة البلاد فكريا وعلميا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا. كما تعمل على تحقيق حياة فضلى. ولتحقيق هذه الأهداف تعمل الجامعة على ما يلي:

- نشر المعرفة بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصص في مختلف ميادين العلوم الطبيعية-البحثة منها والتطبيقية والعلوم الإنسانية والفنون وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختلفة.
- تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه ومساعدة الجهات المختصة على حل مشكلات المجتمع وقضايا التنمية فيه.
- الاهتمام بشخصية الطالب وتوجيهه ايجابيا للخدمة العامة.
- الاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع وحل مشكلاته القائمة وتلافي المتوقع منها.

- العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الأخلاقية.
- توثيق الروابط والعلاقات مع الجامعات العربية والإسلامية والعالمية والهيئات والمؤسسات العلمية والثقافية المختلفة إقليمياً وعالمياً.
- ابتكار التقنية وتطويرها لخدمة المجتمع بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى والتدريب في مختلف المجالات.
- الاهتمام بقضايا التنمية البشرية ورأس المال الفكري والمعرفي والقيم الدينية.

## 2-3-2: جامعة بيت لحم<sup>2</sup>

### 2-3-1: لمحة تاريخية

فتحت جامعة بيت لحم أبوابها للدارسين في الأول من تشرين الأول عام 1973 إذ التحق بها 112 طالبًا وطالبة. وكانت زيارة قداسة البابا بولس السادس للأراضي المقدسة عام 1964 قد أدت في نهاية الأمر إلى فكرة تأسيس جامعة. وتحقيقًا لرغبة البابا في مساعدة الشعب الفلسطيني، شكّل القاصد الرسولي المطران بيو لاغي عام 1972 لجنة من بعض التربويين والقيادات المحلية طالبًا منهم تقديم الاقتراحات لإنجاز مشروع ما ومتابعته، فأدت تلك المناقشات إلى فكرة تأسيس الجامعة.

وفي عام 1973 وقّعت بروتوكولات الاتفاق بين الفاتيكان والرئيس العام لإخوة المدارس المسيحية لكي يتولوا مهام إدارة الجامعة. وفي عام 1973 ذاته أصبحت جامعة بيت لحم أول جامعة مسجلة رسميًا في فلسطين وعضوًا مؤسسًا في مجلس التعليم العالي الفلسطيني في عام 1978.

تستقبل جامعة بيت لحم الطلبة على مختلف مذاهبهم وانتماءاتهم الفكرية دون تمييز. وقد استطاعت الجامعة خلال سنوات عملها، بفضل دعم ومشاركة المجتمع المحلي والدولي، أن توفر بيئة تعليمية إبداعية مميزة. وتساهم هيئتها التدريسية والإدارية المميزة في تحقيق رسالة الجامعة وتقديمها، باستخدام المعرفة النظرية والبحث التطبيقي وتجارب الحياة العملية من خلال كلياتها المختلفة: الآداب والعلوم وإدارة الأعمال والتربية والتمريض إضافة إلى معهد إدارة الفنادق والسياحة ومعهد الشراكة المجتمعية.

تقع الجامعة في مدينة بيت لحم، في شارع الفريير على أرض مساحتها 17 ألف متر مربع، تعود ملكيتها لرهبانية دي لاسال. في تشرين الأول عام 1979 تم تشكيل مجلس أمناء محلي لها. في عام 1976

---

<sup>2</sup> ملحوظة هذه المادة مستمدة من جامعة بيت لحم (2018). "الرسالة والتاريخ"، موقع جامعة بيت لحم، (2018/6/30) على الرابط الإلكتروني <www.Bethlehem.edu>

عملت عضواً مشاركاً في تأسيس مجلس التعليم العالي الذي تبني مهمة التعاون والسعي لإيجاد مساعدات مالية للجامعات الفلسطينية. في ايار 1981 أصبحت عضواً في اتحاد الجامعات العربية. في جامعة بيت لحم كلية الآداب، كلية العلوم، كلية إدارة الأعمال، كلية التمريض، كلية التربية ومعهد إدارة الفنادق والسياحة.

### 2-3-2-2: رؤية جامعة بيت لحم

رؤيتنا تتبع من مهمتنا النادرة والضرورية بان تكون جامعة بيت لحم واحة للسلام ومنازة للأمل بتوفير جودة عالية من التعليم العالي لتحضير الطلاب لمستقبل فلسطين، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية ضروري وحيوي جداً لمستقبل أفضل.

### 2-3-3-2: رسالة جامعة بيت لحم

جامعة بيت لحم بيت لحم هي مؤسسة كاثوليكية مختلطة تتبّع التقليد اللسالي في أدائها لرسالتها المتمثلة في خدمة الشعب الفلسطيني عبر التعليم العالي المتميّز والقائم على النهوض بالمعرفة، وتعميمها، وتطبيقها.

تؤكد الجامعة على التميّز في برامجها الأكاديمية، وعلى الارتقاء بالطلبة ليكونوا ملتزمين وقياديين في المجتمع، وترعى القيم المشتركة، والمبادئ الأخلاقية، والتفاني في خدمة الصالح العام.

### 2-3-4-2: الغاية من تأسيس جامعة بيت لحم

ان الغاية من تأسيس جامعة بيت لحم هي خدمة المواطنين الفلسطينيين لكي تكون منارة للتعليم والرقي الحضاري، ولنشر المعرفة والمحافظة عليها والاستفادة منها. ولعل أعظم مطمح للجامعة هو إغناء عقول طلبتها بالمعرفة على أساس من العقلانية والرؤية الأخلاقية والمبادئ الربانية والانسانية العظيمة التي

يجلها العالم بأسره أعظم اجلال. وبذلك فلجامعة بيت لحم وظائف ثلاث رئيسية وهي التعليم والبحث والخدمة.

تقدم الجامعة شهادات البكالوريوس في العلوم والآداب وإدارة الفنادق والتمريض والعلوم الصحية والتربية بالإضافة الى درجة الماجستير في التنمية والتعاون الدولي والتقنية الحيوية والدراسات السياحية والخدمة الاجتماعية والعديد من برامج التعليم المستمر الذي يقدمه معهد الشراكة المجتمعية.

### 2-3-2-5: أهدافها

- 1- تطوير الطالب، دعم نموه الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامه في ظل نظام من التعليم الحرّ.
- 2- إعداد الطالب للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن وطلب سوق العمل.
- 3- تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني اجتماعياً، ثقافياً، سياسياً، اقتصادياً، بتقديم المهارات الطلابية والخبرات الكفؤة بالخدمات الصحية والاجتماعية والموارد الطبيعية ووسائل الاتصال ولا سيما تلك المتوفرة في البلاد.
- 4- إتاحة الفرص للفلسطينيين: مسيحيين ومسلمين ليتلاقوا معاً ويدرسوا معاً، ويعملوا معاً، وهي بذلك تقدم مثلاً رائعاً في التعاون المشترك والدعم المتبادل في جو من التعددية.
- 5- إنعاش الوسط المحيط بها والأماكن المجاورة لها، وهي بالفعل نفسه تخدم المنطقة بأسرها.
- 6- الاهتمام بالبحوث العلمية والتطبيقية نظراً لما لهذه البحوث من أهمية في نشر المعرفة وتطوير الشعب الفلسطيني بعامة والباحث بخاصة، الأمر الذي يدفعها لدعم الباحث ضمن إمكاناتها المتوفرة.

اسمها مُدرج في الأدلة العالمية، موسوعات التعليم العالي، الاتحاد الدولي للجامعات الكاثوليكية، سلسلة التربية العالمية للهيئة الأمريكية لمسجلي الكليات وموظفي قبول الطلبة، منشورات عالم أوروبا التعليمية واتحاد دراسات الشرق الأوسط لشمال أميركا؛ وعليه فطلابها يقبلون في الجامعات العربية والأوروبية والأمريكية.

وقد وصل عدد طلبة جامعة بيت لحم في الفصل الدراسي الأول لعام 2017-2018 الى (3318) ثلاثة الاف وثلاثمائة وثمانية عشرة طالباً وطالبة موزعين على (6) ست كليات بالإضافة لبرنامج الدراسات العليا. وبلغ عدد الموظفين (432) اربعمائة واثنان وثلاثون موظفاً اكااديمياً وادارياً.

## الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق أدوات الدراسة وثباتها

المعالجة الاحصائية للبيانات

اختبار ثبات الاداة

## منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتتبع الباحث خطاها، ليصل في النهاية الى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة الى أنه العلم الذي يعني بكيفية اجراء البحوث العلمية. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع المعلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم ذلك من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح عينة.

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية - حالي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم. حيث ان المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلاله الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول الى أهداف البحث، واعتمد الباحث على هذا المنهج للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق لظاهرة موضوع الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

1- المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار العام للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر

البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة

في مواقع الانترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على جمع البيانات

الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت



على عمداء ورؤساء الأقسام الإداريين والاكاديميين والطلبة في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم. أذ تم الحصول على المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة وتجميعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي بهدف الوصول الى دلالات ونتائج تدعم موضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من قسمين وهما:

1- عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين لجامعة الخليل وجامعة بيت لحم وذلك لدراسة دور الاستراتيجيات والبُعد المالي والبُعد العمليات الداخلية والبُعد التعلم (العاملين) والنمو. حيث بلغ عددهم 48 في جامعة الخليل و45 جامعة بيت لحم. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بهذا الشكل نظراً لان بطاقة قياس الأداء المتوازن تتطلب التالي:

- ان يكون أعضاء الفريق لهم صلة مباشرة في الإدارة العليا بالجامعة.
- ان يكون أعضاء الفريق لهم القدرة في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية.
- ان يكون أعضاء الفريق لهم القدرة في التحكم في أمور مالية داخل الجامعة.
- ان يكون أعضاء الفريق مشرفين على عدد من الموظفين.
- ان يكون أعضاء الفريق خبراء في العمليات الداخلية ولديهم الخبرات التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة.

2- طلبة جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وذلك لدراسة بعد العملاء (الطلبة). والبالغ عددهم 9743 طالب في جامعة الخليل، و3318 طالب في جامعة بيت لحم.

## عينة الدراسة

قسمت الطرائق الكمية (الاستبانة) عينة الدراسة الى قسمين:

1- تم استخدام طريقة المسح الشامل لدراسة ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على العمداء ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم نظراً لقلّة عدد افراد مجتمع الدراسة والمكون من 48 فردا في جامعة الخليل ومن 45 فردا في جامعة بيت لحم. وبعد توزيع الاستبانة تم الحصول على 34 استبانة من أصل 48 في جامعة الخليل، و42 استبانة من أصل 45 في جامعة بيت لحم.

2- تم استخدام عينة طبقية عشوائية لدراسة بعد رضا العملاء (الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن من جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، تم توزيع 150 استبيان على طلبة جامعة بيت لحم موزعة على كليات الجامعة بحسب النسبة المئوية لكل كلية بشكل عشوائي. وتم اختيار توزيع 300 استبيان على طلبة جامعة الخليل بحسب كون اعداد طلبة جامعة الخليل أكثر عدداً من طلاب جامعة بيت لحم موزعة على كليات الجامعة بحسب النسبة المئوية لكل كلية بشكل عشوائي.

جدول (1-3) تحديد حجم العينة من الطلبة في كل جامعة

| حجم العينة | عدد الطلبة | الجامعة       |
|------------|------------|---------------|
| 300        | 9743       | جامعة الخليل  |
| 150        | 3318       | جامعة بيت لحم |
| 450        |            | المجموع الكلي |

جدول (2-3) تحديد حجم العينة من الطلبة في كل كلية في جامعة الخليل

| جامعة الخليل             |                |             |                              |     |
|--------------------------|----------------|-------------|------------------------------|-----|
| عدد الاستبيانات لكل كلية | النسبة المئوية | عدد الطلبة  | الكليات                      |     |
| 18                       | 6%             | 543         | كلية الشريعة                 | 1.  |
| 33                       | 11%            | 1028        | كلية التمويل والادارة        | 2.  |
| 21                       | 7%             | 704         | كلية الصيدلة والعلوم الطبية  | 3.  |
| 63                       | 21%            | 2082        | كلية الآداب                  | 4.  |
| 12                       | 4%             | 354         | كلية العلوم والتكنولوجيا     | 5.  |
| 6                        | 2%             | 230         | كلية التمريض                 | 6.  |
| 36                       | 12%            | 1149        | كلية الحقوق والعلوم السياسية | 7.  |
| 15                       | 5%             | 439         | كلية الدراسات العليا         | 8.  |
| 15                       | 5%             | 503         | كلية الزراعة                 | 9.  |
| 75                       | 25%            | 2493        | كلية التربية                 | 10. |
| 6                        | 2%             | 218         | كلية تكنولوجيا المعلومات     | 11. |
| <b>300</b>               | <b>100%</b>    | <b>9743</b> | <b>المجموع</b>               |     |

جدول (3-3) تحديد حجم العينة من الطلبة في كل كلية في جامعة بيت لحم

| جامعة بيت لحم            |                |             |   |
|--------------------------|----------------|-------------|---|
| عدد الاستبيانات لكل كلية | النسبة المئوية | عدد الطلبة  | الكليات                                   |
| 34                       | 23 %           | 782         | 1. كلية الآداب                            |
| 28                       | 19%            | 618         | 2. كلية شكري إبراهيم دبدوب لإدارة الاعمال |
| 34                       | 23%            | 767         | 3. كلية التربية                           |
| 24                       | 16%            | 522         | 4. كلية التمريض والعلوم الصحية            |
| 20                       | 13%            | 428         | 5. كلية العلوم                            |
| 10                       | 6%             | 201         | 6. معهد إدارة الفنادق والسياحة            |
| <b>150</b>               | <b>100%</b>    | <b>3318</b> | المجموع                                   |

### أداة الدراسة

لوصول الى البيانات المطلوبة وتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة حول "استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية - حالي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم" من خلال دراسة دور الاستراتيجيات والبعد المالي وبعد العملاء (الطلبة) وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم (العاملين) والنمو، حيث تم الاستعانة بدراسات سابقة لتصميم الاستبانة وهي (أبوشرخ، 2012) (عابدين، 2013) (السعدون، 2017)، وقد تم ادخال التعديلات عليها، وقد قسمت الاستبانة الى قسمين وهي:

1- الاستبانة الأولى: استهدفت عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين في جامعة

الخليل وجامعة بيت لحم، وذلك لدراسة دور الاستراتيجيات والبعد المالي وبعد العمليات الداخلية

وبعد التعلم (العاملين) والنمو. وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام وهي:

القسم الأول: رسالة موجهة الى المبحوثين لتعريفهم بهدف الدراسة ودورهم في اثرائها.

القسم الثاني: تعريف لبطاقة قياس الأداء المتوازن وابعادها لتمكين المبحوثين من التعرف على موضوع

الدراسة.

القسم الثالث: ويتكون من البيانات الشخصية عن المستجيب (الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة).

القسم الرابع: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون من 35 فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية

وهي:

المجال الأول: الخطط الاستراتيجية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: بعد المالي ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: عد العمليات الداخلية ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: بعد التعليم (العاملين) والنمو ويتكون من (11) فقرات.

2- الاستبانة الثانية: استهدفت طلبة جامعة الخليل وجامعة بيت لحم لدراسة بعد رضا العملاء

(الطلبة).

تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما:

القسم الأول: رسالة موجهة الى المبحوثين لتعريفهم بهدف الدراسة ودورهم في اثرائها.

القسم الثاني: يحتوي على بعد رضا العملاء (الطلبة) والذي يتكون من (11) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (3-5)

الجدول رقم (3-4)  
درجات مقياس ليكرت

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

وقد تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "معارض بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والدرجة (5) للاستجابة " موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 100% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

### صدق أدوات الدراسة وثباتها: Validity and Reliability

الطرائق النوعية (المقابلات شبه المنتظمة):

للتحقق من صدق أداة الدراسة النوعية وثباتها قام الباحث باستخدام صدق المحتوى وذلك بعرض نموذج المقابلة على عدد من المحكمين المختصين، كما وقام الباحث بالتحقق من خلال الصدق النظري، أي تناسب التفسير النظري مع الواقع الميداني. (الصيرفي، 2002)

### 3-6-2: الطرائق الكمية (الاستبانة):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة الكمية بعرضها على عدة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص. إذ تم ابداء بعض الملاحظات حول الفقرات وبناءً عليه تم اعتماد الاستبانة بشكلها النهائي.

## المعالجة الاحصائية للبيانات:

### الطرائق الكمية: (الاستبانة)

بعد جمع البيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم اعطاؤها ارقاماً تمهيداً لإدخال بياناتها الى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجة الاحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الاحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS كما استخدمت النسب المئوية لبيان درجة الموافقة، حيث تم جمع اجابة (بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة) لتقييم بدرجة كبيرة، واجابة (بدرجة قليلة وقليلة جداً) لتقييم بدرجة ضعيفة.

### اختبار ثبات الاداة

يقصد بثبات الاداة (الاستمارة المستخدمة في البحث) هو اتساق الفقرات المدرجة في الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، حيث تم استخراج معاملات الارتباط بين فقرات كل بند عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا كما هو موضح في الجداول التالية:

### جدول (3-5)

معاملات الثبات كرونباخ الفا لبنود الاستمارة الخاصة بالعمداء ورؤساء الاقسام الأكاديميين والاداريين في جامعة بيت لحم وجامعة الخليل

| كرونباخ الفا | عدد الفقرات | الابعاد           |
|--------------|-------------|-------------------|
| 0.88         | 7           | الاستراتيجيات     |
| 0.88         | 9           | البعد المالي      |
| 0.90         | 8           | العمليات الداخلية |
| 0.93         | 11          | التعلم والنمو     |
| 0.96         | 35          | الدرجة الكلية     |

### جدول (3-6)

معاملات الثبات كرونباخ الفا لبنود الاستمارة الخاصة بطلبة جامعة الخليل وطلبة جامعة بيت لحم

| كرونباخ الفا | عدد الفقرات |                    |
|--------------|-------------|--------------------|
| 0.83         | 11          | طلاب جامعة الخليل  |
| 0.78         | 11          | طلاب جامعة بيت لحم |

انه وبناء على قيم كرونباخ الفا الموضحة في الجدول السابق فان الاستمارات المستخدمة في هذه الدراسة تعتبر ثابتة وصالحة للاستخدام البحثي وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في الاستنتاج وذلك بناء على قيمة كرونباخ الفا الكلية والتي كانت جميعها تزيد عن ال 0.7 وهذه القيمة تعتبر جيدة جدا مقارنة بالمعايير المتعارف عليها فيما يخص معاملات الثبات.



## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

## نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم الاداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم بالإضافة الى مدى وعي الهيئات الادارية والتدريسية في كلتا الجامعتين لأهمية استخدام هذه البطاقة ودورها الاساسي في معرفة واقع جودة الخدمة التعليمية وتقييمها. في هذا الفصل سوف يتم التحقق من اهداف هذه الدراسة وذلك عن طريقة المعالجة الاحصائية (باستخدام برنامج المعالجات الاحصائية SPSS) لمجموعة البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة باستخدام اداة الدراسة والتي تمثلت في استمارة تم تخصيصها لهذا الغرض. حيث سيتم الاجابة على اسئلة الدراسة وذلك باستخدام بعض المقاييس الاساسية مثل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التي تستخدم في وصف مستوى تصورات الاشخاص المبحوثين ونسبة موافقتهم على البنود المدرجة في الاستمارة، بالإضافة الى فحص فرضيات الدراسة والتي تعتمد على اختبارات احصائية مختلفة مثل T-test واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

هذا الفصل سوف يقسم الى ثلاث أقسام رئيسية; في القسم الاول سوف يتم استعراض المتغيرات الديموغرافية التي جاءت في مطلع استمارة البحث وذلك للاطلاع على طبيعة وتوزيعات افراد العينة المختارة حسب هذه المتغيرات، أما في القسم الثاني سوف يتم الاجابة على اسئلة الدراسة كما وردت في الفصل الاول من هذه الدراسة، وفي القسم الثالث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة.

**القسم الأول:** في هذا القسم سوف يتم استعراض الخصائص الديموغرافية لمجموعة الاشخاص المبحوثين

وهم عبارة عن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم

بالإضافة الى مجموعة عشوائية من طلبة الجامعتين, حيث سوف يتم توضيح توزيع العمداء و رؤساء

الاقسام حسب متغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في جامعتي الخليل وبيت لحم

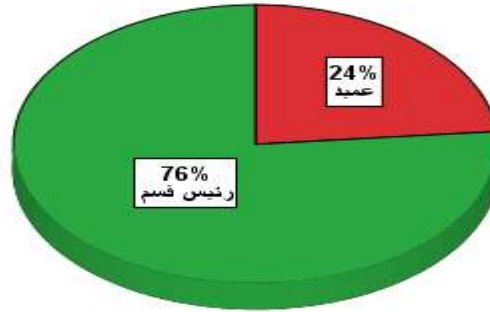
اما الطلاب فسيتم توضيح توزيعهم حسب الكلية المنتسبين اليها, ولقد جاء توزيع جميع الاشخاص بناء

على هذه المتغيرات كما هو موضح في الرسومات الاحصائية التالية:

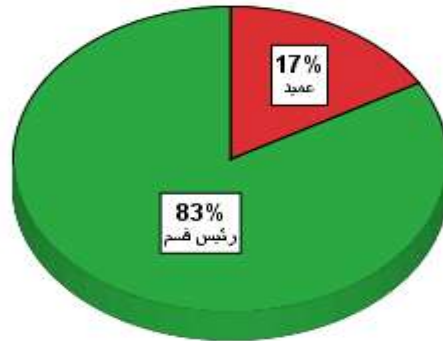
**الشكل (4-1):** توزيع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حسب المسمى

الوظيفي:

توزيع العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل حسب المسمى الوظيفي

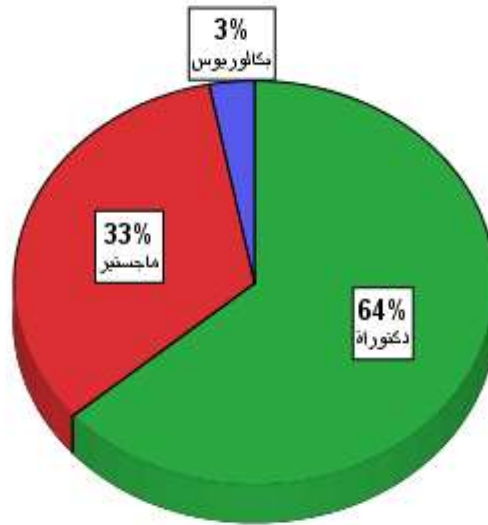


توزيع العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة بيت لحم حسب المسمى الوظيفي



الشكل (4-2): توزيع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حسب المؤهل العلمي:

توزيع العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل حسب المؤهل العلمي

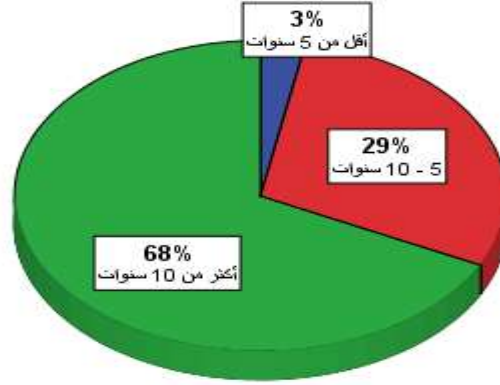


توزيع العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة بيت لحم حسب المؤهل العلمي

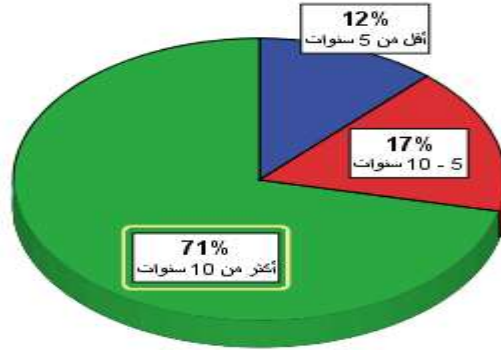


الشكل (4-3): توزيع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حسب سنوات الخبرة:

توزيع العمداء ورؤساء الأقسام في جامعة الخليل حسب سنوات الخبرة



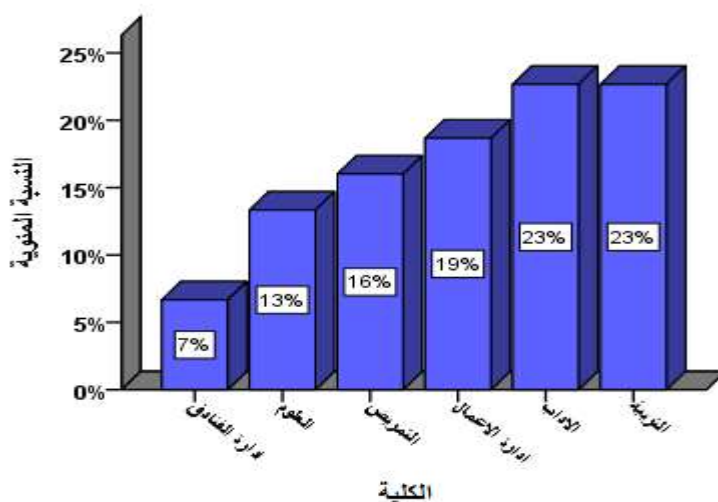
توزيع العمداء ورؤساء الأقسام في جامعة بيت لحم حسب سنوات الخبرة



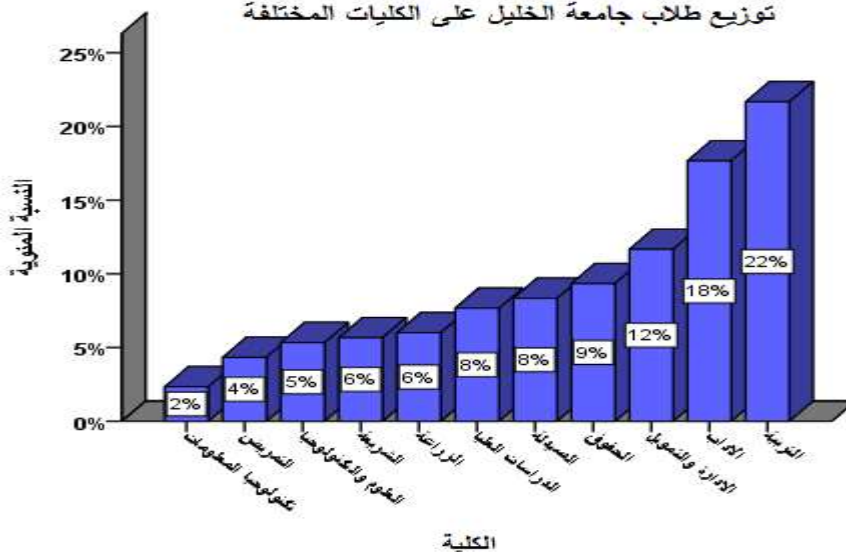
الرسومات الإحصائية الموضحة في الشكل (4-3) تشير إلى أن غالبية الإداريين المختارين في هذه الدراسة هم رؤساء أقسام بنسبة 76% في جامعة الخليل و 83% في جامعة بيت لحم، كما تبين أن غالبية العمداء ورؤساء الأقسام في جامعة الخليل يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة 64% أما في جامعة بيت لحم فإن نسبة من يحملون شهادة الدكتوراه لم تتجاوز الـ 41%، فيما يتعلق بسنوات الخبرة للعمداء ورؤساء الأقسام فإن أكثر من ثلثي الأشخاص (68%) الذين تم سؤالهم في جامعة الخليل كانوا من أصحاب الخبرة التي تتجاوز الـ 10 سنوات وفي جامعة بيت لحم كانت النسبة قريبة منها في جامعة الخليل حيث كانت نسبة أصحاب الخبرة العالية ما يقارب الـ 71%.

الشكل (4-4): توزيع الطلاب حسب الكليات في جامعة بيت لحم وجامعة الخليل:

توزيع طلاب جامعة بيت لحم على الكليات المختلفة



توزيع طلاب جامعة الخليل على الكليات المختلفة



من خلال الشكل رسومات البيانية في الشكل (4.4) يتبين ان أكثر الطلاب المختارين في عينة الدراسة هم من كليتي التربية والآداب وذلك بمجموع نسبة مئوية للكليتين تجاوزت ال 45%. وهذا النسبة تتفق مع اعداد الطلبة الحقيقية في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، حيث كان عدد طلاب كلية التربية والآداب 6124 طالب من أصل 13061 أي بنسبة 47% وبالتالي العينة المختارة للدراسة من الطلبة تعكس مجتمع الدراسة.

**القسم الثاني:** في هذا القسم سوف يتم استعراض النتائج الخاصة بسؤال الدراسة الرئيسي وهو "هل تُستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟" والذي يتفرع منه عدة أسئلة شاملة لأهداف الدراسة العامة. حيث ان السؤال الاول والذي يدور حول دور الخطط الاستراتيجية في قياس الاداء المتوازن لتقييم الاداء في جامعتي الخليل وبيت لحم سوف يتم الاجابة عنه في الجزء الاول من هذا القسم (4.2.1) أما السؤال الثاني الخاص باستخدام البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم الاداء سوف يتم اجابته في الجزء الثاني من هذا القسم (4.2.2), يليه السؤال الثالث والذي يركز على استخدام بُد العمليات الداخلية (البرامج) لبطاقة قياس الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء سيتم اجابته في الجزء الثالث (4.2.3), في الجزء الرابع (4.2.4) من هذا القسم سوف يتم الاجابة على السؤال الخاص باستخدام بُد التعلم (الموظفين) والنمو لبطاقة قياس الاداء المتوازن في كلتا الجامعتين. واخيرا الجزء الخامس (4.2.5) فهو مخصص للإجابة على السؤال المتعلق باستخدام بُد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الاداء المتوازن في تقييم الاداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم.

#### 4-2-1 السؤال الاول:

" ما دور الخطط الاستراتيجية في المساعدة على قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات الخاصة بالاستراتيجيات فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول (1-4)

الاوراق الحسابية والنسب المئوية للخطط الاستراتيجية الخاصة ببطاقة قياس الاداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حسب إجابات أفراد الدراسة

| الرقم | الفقرة   | نسبة الموافقة | محايد      | نسبة المعارضة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------------|------------|---------------|---------------|-------------------|
| 1.    | هناك رؤية ورسالة واضحة للجامعة.  | %95           | %5         | %0            | 4.5           | 0.60              |
| 2.    | هناك اهداف استراتيجية واضحة ومحددة للجامعة.  | %88           | %8         | %4            | 4.2           | 0.75              |
| 3.    | لدى الجامعة معايير واضحة لقياس الأهداف الاستراتيجية.   | %68           | %25        | %7            | 3.8           | 0.81              |
| 4.    | تعمل إدارة الجامعة على تقييم دوري للاستراتيجيات.   | %62           | %32        | %6            | 3.7           | 0.78              |
| 5.    | تعمل إدارة الجامعة على تعديل الخطط الاستراتيجية كل 5 سنوات.  | %71           | %24        | %5            | 4.0           | 0.86              |
| 6.    | تشرك إدارة الجامعة الموظفين في وضع الاستراتيجيات.  | %74           | %18        | %8            | 3.8           | 0.86              |
| 7.    | الاستراتيجيات تغطي كافة أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (بُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العلم والنمو). | %54           | %34        | %12           | 3.6           | 0.96              |
|       | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>%73</b>    | <b>%21</b> | <b>%6</b>     | <b>3.94</b>   | <b>0.82</b>       |

النتائج الموضحة في جدول (1-4) تشير الى ان هناك اجماع بالأغلبية على جميع البنود المتعلقة بالخطط الاستراتيجية لبطاقة قياس الاداء المتوازن، حيث ان نسبة الموافقة على اغلب البنود لم تقل عن %62 عدا البند الاخير الذي يشير الى ان الاستراتيجيات تغطي كافة أبعاد بطاقة قياس الاداء المتوازن (بُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العلم والنمو) حيث كانت نسبة الموافقة %54، بينما كانت الموافقة الساحقة تجاه البند الذي يشير الى ان هناك رؤية ورسالة واضحة للجامعة.



#### 4-2-2 السؤال الثاني:

" هل يُستخدم البُعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية بالإضافة الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبيود الخاصة باستخدام البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول (4-2)

الايوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن حسب إجابات أفراد الدراسة

| الرقم | الفقرة   | الجامعة | نسبة الموافقة | محايد | نسبة المعارضة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|---------------|-------|---------------|---------------|-------------------|
| .1    | تعمل إدارة الجامعة على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الأكاديمي. | الخليل  | %77           | %23   | %0            | 3.94          | 0.65              |
|       |  | بيت لحم | %53           | %26   | %21           | 3.38          | 0.99              |
| .2    | تعمل إدارة الجامعة على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الإداري.   | الخليل  | %68           | %32   | %0            | 3.76          | 0.61              |
|       |  | بيت لحم | %52           | %31   | %17           | 3.4           | 0.91              |
| .3    | تقوم إدارة الجامعة باستغلال الأصول بكفاءة.   | الخليل  | %71           | %23   | %6            | 3.94          | 0.67              |
|       |  | بيت لحم | %55           | %29   | %16           | 3.56          | 0.79              |
| .4    | يتم العمل على توفير مصادر تمويل دائمة تؤدي الى رفع الإيرادات وتطويرها.               | الخليل  | %71           | %27   | %2            | 3.88          | 0.65              |
|       |  | بيت لحم | %67           | %24   | %9            | 3.69          | 0.90              |
| .5    | هناك كفاءة في استخدام أموال الجامعة.   | الخليل  | %68           | %32   | %0            | 3.82          | 0.67              |
|       |  | بيت لحم | %57           | %24   | %19           | 3.55          | 1.00              |

|      |      |     |     |     |         |   |    |
|------|------|-----|-----|-----|---------|---|----|
| 0.59 | 4.12 | %0  | %12 | %88 | الخليل  | تسعى إدارة الجامعة الى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف.                     | .6 |
| 0.83 | 4.05 | %7  | %10 | %83 | بيت لحم |   |    |
| 0.79 | 3.91 | %2  | %27 | %71 | الخليل  | تعمل إدارة الجامعة على استخدام أموال الجامعة بعدالة وشفافية.                                    | .7 |
| 0.98 | 3.93 | %7  | %24 | %69 | بيت لحم |   |    |
| 0.68 | 3.68 | %3  | %35 | %62 | الخليل  | تقدم الجامعة الخدمات الأخرى (دورات تدريبية) بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة.               | .8 |
| 0.84 | 3.80 | %7  | %19 | %74 | بيت لحم |   |    |
| 0.56 | 4.44 | %0  | %3  | %97 | الخليل  | تعمل إدارة الجامعة على زيادة البرامج الاكاديمية والتخصصات الاكاديمية والخدمات لتحسين الإيرادات. | .9 |
| 0.91 | 2.9  | %35 | %41 | %24 | بيت لحم |   |    |
| 0.64 | 3.92 | %1  | %24 | %75 | الخليل  | <b>الدرجة الكلية</b>  |    |
| 0.81 | 3.58 | %15 | %26 | %59 | بيت لحم |   |    |

النتائج الموضحة في جدول (4-2) تبين ان افراد العينة يتفقون بشكل معتدل تجاه أغلب البنود المذكورة، حيث كانت الموافقة بشكل اعلى بين عمداء ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل (75%) منه في جامعة بيت لحم (59%) عدى فيما يخص البند المتعلق بسعي إدارة الجامعة الى زيادة الإيرادات عن طريق زيادة البرامج والتخصصات الاكاديمية حيث بلغت نسبة الموافقة 97% في جامعة الخليل بينما لم تتجاوز ال 24% في جامعة بيت لحم.

### 3-2-4 السؤال الثالث:

"هل يُستخدم بُعد العمليات الداخلية (البرامج) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟"

تم حساب النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة باستخدام بُعد العمليات

الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن فكانت النتائج كما يلي:

### جدول (3-4)

الاوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد العمليات الداخلية حسب إجابات أفراد الدراسة

| الرقم | الفقرة   | الجامعة | نسبة الموافقة | محايد | نسبة المعارضة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|---------------|-------|---------------|---------------|-------------------|
| .1    | تسعى إدارة الجامعة الى تطوير ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.       | الخليل  | %76           | %21   | %2            | 3.94          | 0.74              |
|       |  | بيت لحم | %76           | %14   | %10           | 3.93          | 0.89              |
| .2    | تعمل إدارة الجامعة على ربط البرامج الاكاديمية مع احتياجات المجتمع والسوق.    | الخليل  | %94           | %6    | %0            | 4.24          | 0.55              |
|       |  | بيت لحم | %64           | %31   | %5            | 3.74          | 0.77              |
| .3    | تعمل إدارة الجامعة على التحسين المستمر في أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية.    | الخليل  | %91           | %9    | %0            | 4.18          | 0.58              |
|       |  | بيت لحم | %69           | %26   | %5            | 3.88          | 0.92              |
| .4    | تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الطلبة والخريجين ومساعدتهم على إيجاد فرص للتوظيف. | الخليل  | %68           | %18   | %14           | 3.62          | 0.85              |
|       |  | بيت لحم | %62           | %28   | %10           | 3.64          | 0.82              |
| .5    | تعمل إدارة الجامعة على دعم الأنشطة الإبداعية للطلبة.                         | الخليل  | %80           | %15   | %5            | 3.82          | 0.80              |
|       |  | بيت لحم | %52           | %36   | %12           | 3.52          | 0.86              |
| .6    | تعمل إدارة الجامعة على التميز بين الجامعات الأخرى.                           | الخليل  | %85           | %9    | %6            | 4.06          | 0.78              |
|       |  | بيت لحم | %69           | %21   | %10           | 3.81          | 0.90              |

|      |      |     |     |     |         |   |    |
|------|------|-----|-----|-----|---------|---|----|
| 0.81 | 3.79 | %2  | %27 | %71 | الخليل  | يوجد لدى الجامعة برامج ومساقات خاصة للطلبة لمساعدتهم على التعرف والاندماج في سوق العمل. | .7 |
| 0.92 | 3.55 | %12 | %38 | %50 | بيت لحم |   |    |
| 0.63 | 3.97 | %0  | %21 | %79 | الخليل  | تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات للطلبة.          | .8 |
| 0.90 | 3.70 | %7  | %31 | %62 | بيت لحم |   |    |
| 0.83 | 3.82 | %4  | %15 | %81 | الخليل  | الدرجة الكلية   |    |
| 0.93 | 3.72 | %9  | %28 | %63 | بيت لحم |   |    |

من خلال النتائج الموضحة في جدول (3-4) يتضح أن ما يقارب 81% من مجموعة الأشخاص المبحوثين في جامعة الخليل يتفقون على بنود استخدام بُعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الاداء المتوازن في عملية تقييم اداء الجامعة بينما كانت نسبة الموافقة في جامعة بيت لحم 63%، حيث كانت أعلى نسبة موافقة تجاه البند الذي يتحدث عن ربط البرامج الاكاديمية مع احتياجات السوق بنسبة مئوية بلغت 94% في جامعة الخليل وما نسبته 64% في جامعة بيت لحم.

#### 4-2-4 السؤال الرابع:

"هل يُستخدم بُعد التعلم (العاملين) والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟"

الجدول التالي يحتوي على النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة باستخدام بُعد التعلم (العاملين) والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

#### جدول (4-4)

الاوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد التعلم (العاملين) والنمو حسب إجابات أفراد الدراسة

| الرقم | الفقرة   | الجامعة | نسبة الموافقة | محايد | نسبة المعارضة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|---------|---------------|-------|---------------|---------------|-------------------|
| .1    | تعزز البرامج الاكاديمية في الجامعة الكفاءة العلمية والمهنية لعضو التدريس.                    | الخليل  | %79           | %18   | %3            | 3.97          | 0.72              |
|       |  | بيت لحم | %69           | %24   | %6            | 3.80          | 0.81              |
| .2    | تؤدي البرامج الاكاديمية في الجامعة الى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات الحديثة.       | الخليل  | %76           | %21   | %3            | 3.94          | 0.74              |
|       |  | بيت لحم | %69           | %24   | %7            | 3.80          | 0.81              |
| .3    | تعمل إدارة الجامعة الى تطوير قدرات الإداريين في الجامعة.                                     | الخليل  | %62           | %27   | %11           | 3.62          | 1.05              |
|       |  | بيت لحم | %54           | %26   | %20           | 3.33          | 0.85              |
| .4    | تعمل إدارة الجامعة الى تطوير قدرات الأكاديميين في الجامعة.                                   | الخليل  | %73           | %18   | %9            | 3.85          | 0.86              |
|       |  | بيت لحم | %71           | %19   | %10           | 3.74          | 0.79              |
| .5    | تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها واجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة.                           | الخليل  | %75           | %18   | %7            | 3.85          | 0.86              |
|       |  | بيت لحم | %67           | %21   | %12           | 3.71          | 0.89              |
| .6    | تعمل إدارة الجامعة على تحليل جودة الخدمات (التعليمية) التي تقدمها للطلبة من اجل ضمان التميز. | الخليل  | %76           | %21   | %2            | 3.91          | 0.71              |
|       |  | بيت لحم | %62           | %26   | %12           | 3.70          | 0.92              |

|      |      |     |     |     |         |  |
|------|------|-----|-----|-----|---------|--|
| 0.95 | 3.65 | %11 | %24 | %65 | الخليل  | 7. تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى الموظفين.                                   |
| 0.88 | 3.24 | %26 | %26 | %48 | بيت لحم |  |
| 0.75 | 4.09 | %2  | %15 | %83 | الخليل  | 8. تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.                     |
| 0.73 | 3.83 | %7  | %15 | %78 | بيت لحم |  |
| 1.02 | 3.41 | %15 | %35 | %50 | الخليل  | 9. تسعى إدارة الجامعة على ارسال الأكاديميين في بعثات خارجية لتطوير القدرات الأكاديمية.                     |
| 0.76 | 3.76 | %8  | %21 | %71 | بيت لحم |  |
| 0.97 | 3.71 | %12 | %21 | %67 | الخليل  | 10. تدعم إدارة الجامعة الموظفين للمشاركة في المؤتمرات العلمية وتقديم أوراق بحثية.                          |
| 0.76 | 3.83 | %5  | %24 | %71 | بيت لحم |  |
| 0.88 | 3.80 | %6  | %24 | %70 | الخليل  | 11. تسعى إدارة الجامعة في تطوير البنية التحتية للبحث العلمي (مراكز الأبحاث والأدوات اللازمة للبحث العلمي). |
| 0.94 | 3.71 | %7  | %26 | %67 | بيت لحم |  |
| 0.89 | 3.79 | %7  | %22 | %71 | الخليل  | الدرجة الكلية  |
| 0.94 | 3.67 | %11 | %23 | %66 | بيت لحم |  |

من خلال الجدول (4-4) يتضح أن ما يقارب ال 71% من الافراد المختارين في هذه الدراسة في جامعة الخليل يتفقون على جميع بنود استخدام بُعد التعلم (العاملين) والنمو لبطاقة قياس الاداء المتوازن في عملية تقييم اداء الجامعة بينما كانت نسبة الموافقة في جامعة بيت لحم 66%، حيث كان أبرز البنود الذي حاز على اعلى موافقة في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم هو البند المتعلق باستخدام ادارة الجامعة للتقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية بنسبة موافقة 83% في جامعة الخليل و78% في جامعة بيت لحم.

#### 4-2-5 السؤال الخامس:

" هل يُستخدم بُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود الخاصة باستخدام بُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لطلبة جامعة الخليل وجامعة بيت لحم كل على حدة، حيث يحتوي الجدول التالي على الاوساط الحسابية والنسب المئوية لآراء طلاب جامعة الخليل حول بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء جامعة الخليل، اما الجدول الذي يليه فهو يحتوي على نفس البنود الخاصة بهذا البعد ولكن لطلبة جامعة بيت لحم.

#### جدول (4-5)

الايوساط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد العملاء حسب إجابات أفراد العينة من طلبة جامعة الخليل

| الرقم | الفقرة  | نسبة الموافقة | محايد | نسبة المعارضة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|---------------|-------|---------------|---------------|-------------------|
| 1.    | تسعى إدارة الجامعة الى تحقيق الرضا لدى الطلبة.  | %27           | %28   | %45           | 2.7           | 1.06              |
| 2.    | تقوم إدارة الجامعة بالاستماع الى شكاوى الطلبة، ومعالجة الخلل.                         | %28           | %26   | %45           | 2.7           | 1.04              |
| 3.    | تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الاكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة. | %33           | %28   | %39           | 2.9           | 1.06              |
| 4.    | تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.                   | %21           | %23   | %56           | 2.5           | 1.12              |
| 5.    | تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقات مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.                    | %23           | %30   | %47           | 2.6           | 1.11              |
| 6.    | تحاول إدارة الجامعة التعرف على اراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين.     | %46           | %21   | %33           | 3.1           | 1.13              |

|      |      |     |     |     |   |
|------|------|-----|-----|-----|---|
| 1.02 | 3.1  | %33 | %24 | %43 | 7. تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.                                  |
| 1.10 | 3.3  | %23 | %23 | %54 | 8. تسعى إدارة الجامعة الى توفير أعضاء هيئة تدريسية اكفاء لتدريس الطلبة.                           |
| 1.21 | 3.1  | %34 | %22 | %44 | 9. الدراسة في الجامعة تعمل على اعداد الطالب المؤهل للعمل بعد التخرج.                              |
| 1.07 | 3.1  | %31 | %27 | %42 | 10. تسمح الجامعة للطلبة بمزاولة الأنشطة المختلفة لتنمية مهاراتهم في مجالات غير الدراسة.           |
| 1.16 | 3.2  | %30 | %23 | %47 | 11. تسعى ادارة الجامعة الى تطوير البنية التحتية للتعليم (مراكز حاسوب، مختبرات، القاعات الدراسية). |
| 1.1  | 2.94 | %38 | %25 | %37 | <b>الدرجة الكلية</b>  |

#### جدول (4-6)

الايواسط الحسابية والنسب المئوية لاستخدام بُعد العملاء حسب إجابات أفراد العينة من طلبة جامعة بيت لحم

| الرقم | الفقرة  | نسبة الموافقة | محايد | نسبة المعارضة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|---------------|-------|---------------|---------------|-------------------|
| 1.    | تسعى إدارة الجامعة الى تحقيق الرضا لدى الطلبة.  | %47           | %29   | %24           | 3.3           | 1.01              |
| 2.    | تقوم إدارة الجامعة بالاستماع الى شكاوى الطلبة، ومعالجة الخلل.                         | %49           | %25   | %26           | 3.3           | 1.01              |
| 3.    | تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الاكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة. | %69           | %21   | %10           | 3.8           | 0.92              |
| 4.    | تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.                   | %25           | %29   | %46           | 2.7           | 1.09              |
| 5.    | تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقات مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.                    | %40           | %34   | %26           | 3.2           | 1.10              |
| 6.    | تحاول إدارة الجامعة التعرف على اراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين.     | %56           | %17   | %27           | 3.3           | 1.07              |



|             |             |            |            |            |   |     |
|-------------|-------------|------------|------------|------------|---|-----|
| 0.88        | 3.8         | %9         | %15        | %76        | تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.                                 | .7  |
| 1.02        | 3.8         | %14        | %15        | %71        | تسعى إدارة الجامعة الى توفير أعضاء هيئة تدريسية اكفاء لتدريس الطلبة.                          | .8  |
| 1.00        | 3.9         | %11        | %14        | %75        | الدراسة في الجامعة تعمل على اعداد الطالب المؤهل للعمل بعد التخرج.                             | .9  |
| 1.03        | 3.6         | %14        | %21        | %65        | تسمح الجامعة للطلبة بمزاولة الأنشطة المختلفة لتنمية مهاراتهم في مجالات غير الدراسة.           | .10 |
| 0.74        | 4.1         | %3         | %15        | %82        | تسعى ادارة الجامعة الى تطوير البنية التحتية للتعليم (مراكز حاسوب، مختبرات، القاعات الدراسية). | .11 |
| <b>0.99</b> | <b>3.53</b> | <b>%19</b> | <b>%21</b> | <b>%60</b> | <b>الدرجة الكلية</b>  |     |

في الجدول (4-5) الخاص بآراء طلبة جامعة الخليل حول بطاقة قياس الاداء المتوازن فان العينة المختارة انقسمت الى قسمين ما بين موافق ومعارض فيما يخص استخدام هذه البطاقة في تقييم اداء الجامعة، فكانت نسبة الموافقين على البنود المتعلقة ببطاقة قياس الاداء المتوازن ما يقارب الـ 37% بينما كانت نسبة المعارضين 38% وهناك نسبة لا بأس بها من المحايدون قاربت نسبتهم الـ 25%. أما فيما يخص طلاب جامعة بيت لحم فقد كان الوضع مختلف تماما عما هو عليه في جامعة الخليل كما هو واضح في جدول (4-6)، فقد ابدى 60% من الطلبة المختارين في عينة الدراسة موافقتهم على استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن في تقييم اداء جامعة بيت لحم ولم يعارضها سوى 19% من مجموع أفراد العينة.

في الجدول التالي سوف يتم عرض النسب المئوية لدرجة الموافقة والمعارضة على الابعاد الاربعة كما جاءت في استمارة البحث وذلك في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم:

#### جدول (4-7)

النسب المئوية لدرجات الموافقة الكلية على الابعاد الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم

| نسبة المعارضة | محايد | نسبة الموافقة |  |               |
|---------------|-------|---------------|--|---------------|
| %1            | %24   | %75           | البُعد المالي                          | جامعة الخليل  |
| %4            | %15   | %81           | بُعد العمليات الداخلية                 |               |
| %7            | %22   | %71           | بُعد التعلم (العاملين) والنمو          |               |
| %38           | %25   | %37           | بُعد الطلبة                            |               |
| %12.5         | %21.5 | %66           | مجموع ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن |               |
|               |       |               |  |               |
| %15           | %26   | %59           | البُعد المالي                          | جامعة بيت لحم |
| %9            | %28   | %63           | بُعد العمليات الداخلية                 |               |
| %11           | %23   | %66           | بُعد التعلم (العاملين) والنمو          |               |
| %19           | %21   | %60           | بُعد الطلبة                            |               |
| %13.5         | %24.5 | %62           | مجموع ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن |               |

في جدول (4-7) تشير النسب المئوية بشكل عام الى ان نسب الموافقة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة الخليل كانت أعلى منها في جامعة بيت لحم عدا بعد الطلبة، كما يتبين أن بُعد العمليات الداخلية حاز على اعلى موافقة بين عمداء ورؤساء أقسام جامعة الخليل بنسبة موافقة 81% يلي ذلك البُعد المالي ومن ثم بُعد التعلم (العاملين) والنمو وبُعد الطلبة، أما في جامعة بيت لحم فان نسبة الموافقة على بُعد التعلم والنمو كانت الاعلى بالنسبة لباقي الابعاد حيث بلغت 66%.

### القسم الثالث: فحص فرضيات الدراسة

4-3-1 الفرضية الصفرية الاولى: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين

جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى اختلاف المؤسسة الاكاديمية.

لفحص هذه الفرضية سوف يتم استخدام T-test عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك لمقارنة اراء العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم فيما يخص استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن في عملية تقييم اداء الجامعة، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

| Independent Samples Test |                             |   |      |                              |        |                 |
|--------------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |
|                          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) |
| Mean                     | Equal variances assumed     | .978                                    | .326 | 1.808                        | 74     | .075            |
|                          | Equal variances not assumed |   |      | 1.835                        | 73.571 | .071            |

بالنظر الى اختبار Levene's الخاص بتساوي التباين بين المجموعتين (جامعة الخليل وجامعة بيت لحم) فان قيمة درجة المعنوية تساوي 0.326 وهي اكبر من 0.05 أي ان فرضية تساوي التباين بين المجموعتين لا يمكن رفضها عند هذا المستوى من المعنوية وعليه فان نتيجة اختبار T المعتمدة هي المشار اليها في الجدول السابق وبناء على هذه النتيجة فانه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية الموضحة اعلاه وذلك لان درجة المعنوية والتي تساوي 0.075 أكبر من 0.05 أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم الاداء تعزى لاختلاف المؤسسة الاكاديمية.

4-3-2 الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى المؤهل العلمي للعمداء ورؤساء الاقسام.

لفحص هذه الفرضية سوف يتم استخدام اختبار ANOVA عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك لمقارنة اراء العمداء ورؤساء الاقسام على اختلاف درجاتهم العلمية فيما يخص استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في عملية تقييم اداء الجامعة، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

| Mean           | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.         |
|----------------|----------------|----|-------------|------|--------------|
| Between Groups | .602           | 2  | .301        | .969 | <b>0.384</b> |
| Within Groups  | 22.065         | 71 | .311        |      |              |
| Total          | 22.667         | 73 |             |      |              |

بالنظر الى نتائج تحليل التباين الموضحة اعلاه فان قيمة درجة المعنوية تساوي 0.384 وهي أكبر من 0.05 أي أن الفرضية الصفرية لا يمكن رفضها عند هذا المستوى من المعنوية وعليه فانه لا يوجد أي فروق ذات دلالة احصائية في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في كلتا الجامعتين من وجهة نظر العمداء ورؤساء الاقسام أصحاب الدرجات العلمية المختلفة.

4-3-3 الفرضية الصفرية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين

جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى

الى سنوات الخدمة للعمداء ورؤساء الاقسام.

لفحص هذه الفرضية سوف يتم استخدام اختبار ANOVA عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك لمقارنة اراء

العمداء ورؤساء الاقسام على اختلاف فترة الخدمة العملية فيما يخص استخدام بطاقة قياس الأداء

المتوازن في عملية تقييم اداء الجامعة، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

| Mean           | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.  |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| Between Groups | 1.067          | 2  | .533        | 1.753 | 0.181 |
| Within Groups  | 22.214         | 73 | .304        |       |       |
| Total          | 23.280         | 75 |             |       |       |

نتائج تحليل التباين الموضحة اعلاه تشير الى أن درجة المعنوية تساوي 0.181 وهي أكبر من 0.05

أي أن الفرضية الصفرية غير مرفوضة عند هذا المستوى من المعنوية وعليه فانه لا يوجد أي فروق ذات

دلالة احصائية في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم من وجهة

نظر العمداء ورؤساء الاقسام من أصحاب سنوات الخبرة العلمية المختلفة.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

ملخص النتائج

مناقشة النتائج

التوصيات

الدراسات المقترحة

## 5-1: ملخص النتائج

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي: "هل تُستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟" وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1- تستخدم جامعة الخليل وجامعة بيت لحم بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتقييم الأداء، حيث كان استخدام جامعة الخليل لبطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل أكبر من جامعة بيت لحم.

2- رؤية جامعة الخليل وجامعة بيت لحم ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها واضحة ومحددة.

3- تعتمد جامعة الخليل وجامعة بيت لحم استراتيجيات واضحة ومحددة ولكن هناك تقصير من ناحية معايير قياس الأهداف الاستراتيجية والتقييم الدوري لخططهما.

4- تعمل جامعة الخليل وجامعة بيت لحم على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية وتحريصان على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنهما من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

5- تحرص جامعة الخليل بشكل أكبر على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها مقارنة بجامعة بيت لحم.

6- تقوم جامعة الخليل وجامعة بيت لحم بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقديم كل ما يلزم من تسهيلات للطلبة.

7- تسعى جامعة الخليل وجامعة بيت لحم لتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية لمواصلة تطوير قدراتهم ومهاراتهم وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية والبعثات الخارجية.

8- تسعى جامعة الخليل إلى زيادة البرامج والتخصصات الأكاديمية والخدمات وذلك لتحسين الإيرادات.

## 2-5: مناقشة النتائج

1-2-5: مناقشة نتائج الفرضية الأولى للدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى اختلاف المؤسسة الاكاديمية.

حسب النتائج الإحصائية للدراسة تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الاداء تعزى لاختلاف المؤسسة الاكاديمية، حيث تبين ان جامعة الخليل وجامعة بيت لحم لا يوجد بينهما اختلاف في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث كانت نسبة الموافقة على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة الخليل 66% بينما في جامعة بيت لحم 62% (جدول 4-7). ولكن عندما تمت دراسة كل بُعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل مفصل تبين ان هناك اختلافات في الابعاد بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم.



## 5-2-2: مناقشة نتائج الفرضية الثانية والثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى المؤهل العلمي للعمداء ورؤساء الاقسام.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم في مدى استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى الخبرة العملية للعمداء ورؤساء الاقسام.

حسب النتائج الإحصائية للدراسة تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم اداء الجامعة تعزى الى المؤهل العلمي والخبرة العلمية للعمداء ورؤساء الأقسام، ويبين ذلك ان استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ليس له علاقة بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

5-2-3: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول: ما دور الخطط الاستراتيجية في المساعدة على قياس

الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟

توضح النتائج أن هناك استخدام للتخطيط الاستراتيجي في قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، عدا بند الذي يشير الى ان الاستراتيجيات تغطي أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن كافة (بُعد المالي، بُعد العملاء (الطلبة)، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم (العاملين) والنمو) حيث كانت نسبة الموافقة 54% فقط ويمكن توضيح ذلك بعدم معرفة عدد كبير من الهيئة الإدارية ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين لمفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن الذي كان يتطلب من الباحث شرح هذا المفهوم عند توزيع الاستبيان.

لجامعة الخليل وجامعة بيت لحم رؤية ورسالة واضحة وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج (رضية، أحمد، و محمد، 2016) و (أبوشرخ، 2012) ويمكن الاستدلال على وجودها من خلال مراجعة موقع الجامعتين الإلكتروني.

ولكلتا الجامعتين أهداف استراتيجية واضحة، وتعمل إدارة الجامعتين على إشراك الموظفين في تلك الخطط وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (السعدون، 2017) ولكن هناك تقصير من ناحية معايير قياس الأهداف الاستراتيجية والتقييم الدوري لتلك الخطط الاستراتيجية.

5-2-4: مناقشة نتائج سؤال الدراسة للثاني: هل يُستخدم البُعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟

تبين النتائج ان هناك استخدام للبُعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، حيث كانت الموافقة بشكل اعلى بين عمداء ورؤساء الاقسام في جامعة الخليل (75%) مقارنة بجامعة بيت لحم (59%).

فيما يخص سعي إدارة الجامعة الى زيادة الإيرادات عن طريق زيادة البرامج والتخصصات الاكاديمية حيث بلغت نسبة الموافقة 97% في جامعة الخليل وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (السعدون، 2017) بينما لم تتجاوز ال 24% في جامعة بيت لحم. وهذا يمكن تبينه من عدد الكليات الموجودة في كلتا الجامعتين حيث عدد الكليات في جامعة الخليل إحدى عشرة كلية في حين يبلغ عددها ست كليات في جامعة بيت لحم.

كان اهتمام جامعة الخليل بالبُعد المالي بشكل أكبر منه في جامعة بيت لحم، حيث تعتمد جامعة الخليل على استغلال الأصول بشكل اكبر وكفاءة اعلى بنسبة 71% بينما في جامعة بيت لحم 55%، ويمكن تبين ذلك من اعداد الطلبة لدى جامعة الخليل والبالغ عددهم 9743 طالبًا وطالبة بينما في جامعة بيت لحم 3318 طالبًا وطالبة، وفتح البرنامج الاكاديمي المكثف الذي يستهدف المجتمع الفلسطيني في الداخل ويكون فيه التعليم داخل حرم الجامعة في أيام العطلة الرسمية (أيام الجمعة والسبت) لبعض التخصصات، والهدف من البرنامج وإيجاد بيئة تعليمية متميزة بما يحقق أهداف الجامعة وتطلعاتها الاستراتيجية ويلبي حاجات المجتمع الفلسطيني في الداخل. فاستغلال الأصول بشكل أكبر يؤدي إلى تقليل من المصاريف التشغيلية للجامعة والزيادة في الإيرادات وذلك عن طريق زيادة الإيرادات من اقساط الطلبة.

ولكن يعتبر هذا التحليل معتمداً على آراء رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، وعدم قياس الأداء المالي الفعلي وتحليله وذلك بسبب استحالة الحصول على المعلومات المالية لكلا الجامعتين للقيام بالدراسة وذلك بسبب تحفظ الادارة المالية في الجامعتين من الإفصاح عن القوائم المالية. وإذا افترضنا تجنب هذا البُعد من التحليل فأن نتائج استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لجامعة الخليل وجامعة بيت لحم يصبح متساوي حسب الابعاد الثلاثة (بُعد العمليات، بُعد التعلم (العاملين) والنمو وُبعد العملاء (الطلبة)) كما هو مبين في الجدول (5-1):

### جدول (5-1)

النسب المئوية لدرجات الموافقة الكلية حسب بُعد العمليات الداخلية وُبعد التعلم والنمو وُبعد الطلبة لبطاقة الاداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم

| نسبة المعارضة | محايد | نسبة الموافقة |  |               |
|---------------|-------|---------------|--|---------------|
| %4            | %15   | %81           | بُعد العمليات الداخلية                 | جامعة الخليل  |
| %7            | %22   | %71           | بُعد التعلم (العاملين) والنمو          |               |
| %38           | %25   | %37           | بُعد الطلبة                            |               |
| %16.4         | %20.6 | %63           | مجموع ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن |               |
|               |       |               |  |               |
| %9            | %28   | %63           | بُعد العمليات الداخلية                 | جامعة بيت لحم |
| %11           | %23   | %66           | بُعد التعلم (العاملين) والنمو          |               |
| %19           | %21   | %60           | بُعد الطلبة                            |               |
| %13           | %24   | %63           | مجموع ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن |               |

5-2-5: مناقشة نتائج سؤال الدراسة للثالث: هل يُستخدم بُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟

تبين النتائج أن هناك استخدام لبُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة بيت لحم بنسبة أكبر منه في جامعة الخليل إذ كانت نسبة الموافقين على البنود المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن ما يقارب الـ 37% في جامعة الخليل وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (السعدون، 2017) أما جامعة بيت لحم فبلغت 60%، وهي نسبة قليلة بمقارنة آراء طلبة جامعة الخليل بطلبة جامعة بيت لحم ومن خلال حديثي مع الطلبة وكوني طالبًا في جامعة الخليل قد تكون سبب هذه النسبة القليلة لدى جامعة الخليل عائد إلى عدم اهتمام الإدارة والهيئة التدريسية برضا الطلبة، عدم الاستماع إلى شكاويهم ومعالجة الخلل، وأعداد الطلبة الكبير في محاضرات جامعة الخليل، عدم توفر مختبرات الكمبيوتر بالشكل الكافي الملائم لهذا العدد الكبير، وقلة المنح الدراسية في جامعة الخليل مقارنة مع جامعة بيت لحم. ويرى الباحث أنّ على جامعة الخليل وجامعة بيت لحم الاهتمام بشكل أكبر في بُعد العملاء (رضا الطلبة) لأنه احتل أقل نسبة بين ابعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأنه يجب تكثيف الجهود في سبيل ذلك لأن عدم الاهتمام به يضعف من أداء الجامعة.

5-2-6: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل يُستخدم بُعد العمليات الداخلية (البرامج) لبطاقة

قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟

تبين النتائج أن هناك استخدام لبُعد العمليات الداخلية (البرامج) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم حيث يتضح أن ما يقارب 81% من مجموعة الأشخاص المبحوثين في جامعة الخليل يتفقون على بنود استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء الجامعة بينما كانت نسبة الموافقة في جامعة بيت لحم 63%.

كانت أعلى نسبة موافقة تدور حول البند الذي يتحدث عن ربط البرامج الأكاديمية مع احتياجات السوق بنسبة مئوية بلغت 94% في جامعة الخليل وما نسبته 64% في جامعة بيت لحم. أما اهتمام جامعة الخليل بسوق العمل فاحتل أعلى نسبة 94% من بُعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لحرص الجامعة على توفير التخصصات التي يحتاجها سوق العمل الفلسطيني ومساعدة الطلبة على إيجاد فرص العمل وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج (أبوشرخ، 2012) (السعدون، 2017)، وهذا واضح في سعي جامعة الخليل في تنوع التخصصات التي بلغت 11 تخصصاً بينما بلغ عدد التخصصات في جامعة بيت لحم 6 تخصصات، وكذلك سعي جامعة الخليل لفتح كلية الطب البشري حيث إن هذا التخصص غير متوفر في محافظة الخليل ومحافظة بيت لحم، واعتماد دبلوم اللغة العبرية التابع لكلية المهن التطبيقية، واعتماد ماجستير تكنولوجيا المعلومات والإدارة بالتعاون مع جامعة اتلانتكا، وكذلك اعتماد بكالوريوس الفيزياء الطبية الحيوية، وهذا يساعدها أيضاً على التميز بين الجامعات الأخرى.

وتسعى جامعة الخليل في بُعد العمليات الداخلية الى تطوير الكادر الأكاديمي والحرص على تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة ودعم أنشطتهم الإبداعية وتسهيل الخدمات الإدارية بنسبة أكبر من جامعة بيت لحم.

5-2-7: مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس: هل يُستخدم بُعد التعلم (العاملين) والنمو لبطاقة

قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم؟

تبين النتائج ان هناك استخدام لُبعد التعلم (الموظفين) والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم، يتضح أن ما يقارب ال 71% من الافراد المختارين من في هذه الدراسة يوافقون على جميع بنود استخدام بعد التعلم (العاملين) والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء الجامعة بينما كانت نسبة الموافقة في جامعة بيت لحم 66%.

كان أبرز البنود التي حازت على أعلى موافقة في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم هو البند المتعلق باستخدام ادارة الجامعة للتقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية بنسبة موافقة 83% في جامعة الخليل و78% في جامعة بيت لحم.

وكانت الأفضلية لجامعة الخليل في تطوير قدرات الكادر الأكاديمي لها بنسبة 73% وجامعة بيت لحم بنسبة 71% وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (السعدون، 2017). وفيما يخص تطوير البنية التحتية للبحث العلمي فكانت نسبة جامعة الخليل 70% في حين بلغت النسبة 67% في جامعة بيت لحم. وعليه يُلاحظ تركيز جامعة الخليل على تطوير قدرات الموظفين في بُعد التعلم (العاملين) والنمو وهو الأساس للتطوير وارتقاء الجامعة للوصول الى أنظمة التعليم الحديثة ومواكبة التطور العالمي.



### 3-5: التوصيات

- 1- محاولة تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن التي توفر صورة واضحة وشاملة لأداء الجامعتين من خلال التركيز على المقاييس المالية وغير المالية.
- 2- قيام جامعة الخليل وجامعة بيت لحم بتقييم أدائها بشكل دوري وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على معالجتها.
- 3- إدراج التقنيات والنظم الإدارية الحديثة ومنها بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن المناهج الدراسية من اجل تدريسها للطلبة وتعريفهم بها واعطائها الأهمية الكافية.
- 4- زيادة الوعي لدى موظفي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم لبطاقة قياس الأداء المتوازن لتعريفهم بالنظام وكيفية تطبيقه.
- 5- إجراء إدارتي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم مسحاً دورياً لآراء الطلبة حول الخدمات المقدمة من قبل الجامعتين ومدى رضاهم عنها لمعالجة أوجه القصور في أدائها، وتلبية متطلباتهم وذلك باعتبارهم زبائن الجامعة الذين ينقلون سمعتها للمجتمع الخارجي.
- 6- على الرغم من حرص الجامعتين على مواكبة التطور العلمي في مجال تطوير أدائهما الأكاديمي وفق المستجدات العالمية فإن الأمر يقتضي ايضاً مواصلة تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية.
- 7- البحث عن مصادر إيرادات أخرى لتغطية نفقات الجامعتين والعاملين.
- 8- تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم من خلال خطة متكاملة تساعد الخريجين في الاندماج في سوق العمل، والحصول على الفرص المناسبة.

9- سعي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم لتحفيز أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية لمواصلة تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال وضع خطط وبعثات علمية وعقد المزيد من الدورات التدريبية وورشات العمل للخروج بكوادر أكاديمية فعالة.

## 4-5: الدراسات المقترحة:

1- اجراء دراسات مستقبلية عن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء في الجامعات

الفلسطينية

2- كيفية تأثير الميزانيات على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية

3- أهمية الربط والتكامل بين أدوات المحاسبة الإدارية وبطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف

على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT).

## المراجع

### المراجع العربية

- ابو عجيبة رمضان الغريب. (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية. ليبيا : جامعة الشرق الاوسط.
- الحمدي ,ف .م .(2003). الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك .الجمهورية اليمنية :الجامعة المستنصرية.
- الزريقات ,خ .خ .(2012). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .
- السريتي ,ا .م .(2013). مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في قطاع الصناعي الليبي .ليبيا :جامعة مصراته.
- الغبان ,ث .ص & ,حسين ,ن .ش .(2009). التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية .العراق :مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- ايمان احمد الهنيدي، و محمد زيادات. (2014). استخدام بطاقة قياس الأداء في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- بوشعور رضية، طويل أحمد، و بوطوبة محمد. (2016). قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC): وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية). المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 589-604.
- جامعة الخليل. (30 6, 2018). عن جامعة الخليل. تم الاسترداد من جامعة الخليل:  
<http://www.hebron.edu/index.php/ar/strategy-2.html>

جامعة بيت لحم. (30 6, 2018). رسالة وتاريخ جامعة بيت لحم. تم الاسترداد من جامعة بيت لحم:

<https://www.bethlehem.edu/ar-about>

جمال حسن محمد أبوشرخ. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة). فلسطين: الجامعة الإسلامية.

حسني عابدين محمد عابدين. (2013). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا - خان يونس. فلسطين: كلية العلوم والتكنولوجيا .

حمد احمد حمد أبوجزر. (2012). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني " دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين". فلسطين - غزة: الجامعة الإسلامية.

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم العالي. (30 6, 2018). الجامعات. تاريخ الاسترداد 24 آب،

2018، من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية:

<https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education/institutions/Universities>

ريغة أحمد الصغير. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-. الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلم التسيير .

زهرة عبدالفتاح صغير. (2017). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج (دراسة على مصانع الأحذية في محافظة الخليل). فلسطين: جامعة القدس.

سعيد، س. ع. &، الباوي، ع. ن. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية). مجلة الإدارة والاقتصاد.

- صالح بلاسكة. (2011). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات - . الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- علاء احمد حسن ، و ميسون عبدالله احمد. (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة). العلوم الاقتصادية، 159-199.
- محفوظ احمد جودة. (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الاردنية: دراسة ميدانية. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، 273-292.
- محمد أحمد محمد أبو قمر. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن . فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2002). البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين . الاردن : دار وائل للطباعة والنشر .
- مدني عبدالرحمن. (2014). تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الاداء المتوازن - دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013). مجلة كلية الاقتصاد العلمية، 59-105.
- هدى مؤيد حاتم السعدون. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. جامعة القادسية.
- وسيلة عبد العزيز العاشق. (2016). التخطيط الاستراتيجي " بطاقة الاداء المتوازن" . المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات ، 27-31.

## المراجع الاجنبية

- Al-Hosaini, F. F. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 26–35.
- Bread , B. F. (2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, 275–282.
- Brown, C. (2012). Application of the Balanced Scorecard in Higher Education Opportunities and Challenges. *Planning for Higher Education*, 40–50.
- Chaudron, D. (2013). Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. *European Journal of Business and Management* , 81–89. Retrieved from Organized Change Consultancy: <https://www.organizedchange.com/balanced-scorecard-BSC-Performance-Improvement.htm>
- Farid , D., Nejati, M., & Mirfakhredini, H. (2008). Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: implementation guide in an Iranian context. *Universitatii Bucuresti. Analele. Seria Stiinte Economice Si Administrative*, 31–45.
- Gerhard, S., Juergen , B., & Pfeiffer , T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research* , 361–389.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2009). *Cost Accounting A Managerial Emphasis 14th Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Jakobsen, M. (2008). *Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company*. Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian: MSc in Finance and International Business.
- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (1992). The Balanced Scorecard–Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Buiness School Press.
- Kaplan, R. S., Atkinson, A. A., & Morris , D. J. (1998). *Advanced Management Accounting Vol. 3*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Morisawa, T. (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balance Scorecard Approach. *NRI Papers* , 1–15.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced ScoreCard Step–By–Step For Government and nonprofit Agencies* . Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Patro, A. (2016). Using Balance scorecard in Educational institutions. *International Journal of Business and Management Invention*, 70–77.



Reshitaj, A., & Tikhonova, M. (2013). *The managerial views on the use of Balanced Scorecard in Kristianstad municipality*. Sweden: Kristianstad University.

Robinson, R. A. (2000, January 24). *Balanced Scorecard*. Retrieved from Computer World : <https://www.computerworld.com/article/2594344/e-commerce/balanced-scorecard.html>

Ruben, B. D. (1999). Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework. *Higher Education Forum* , 1–10.

Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia Social and Behavioral Science* , 5544–5548.

Zolfani, S. H., & Ghadikolaei, A. S. (2013). Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*, 696–714.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) الكتاب الموجه للمحكّمين.

التاريخ: 5 يونيو 2018

السيد: الدكتور..... المحترم،

تحية وبعد،

### طلب تحكيم استبانة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، ولاحقاً لإجراء دراسة بعنوان: (استخدام بطاقة التقييم

المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية - حالي جامعة بيت لحم وجامعة الخليل)، كمتطلب لنيل

درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، يرجى من حضرتكم التكرم بالموافقة على

تحكيم وتصويب الاستبيان المرفق

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع فائق الاحترام والتقدير

ملحق رقم (2) الاستبانة الموجهة الى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والاداريين:



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

### استبانة

السادة: عمداء ورؤساء الأقسام الإداريين والأكاديميين المحترمون،

تحية وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول:

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية -حالتي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، وذلك بهدف معرفة مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وتقديم مقترحات لتطويرها. وفي هذه الاستبانة يجري استطلاع رأيك عن مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعة، فيرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عنها بصدق وحيادية وموضوعية، علماً أن هذه الدراسة تجرى لأهداف علمية أكاديمية محايدة مع التأكيد بأن هذه البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: جورج عيسى العلي

بإشراف الدكتور: أسامة شهوان

## القسم الأول: بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard

بطاقة قياس الأداء المتوازن: هي عبارة عن أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي والمالي والتشغيلي في إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن ما بين البعد المالي ورضا الطلبة والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

1- **الاستراتيجيات Strategies**: تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بربط التحكم التشغيلي قصير

برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

2- **البُعد المالي Financial Perspective**: يهدف هذا البُعد الى دراسة الجانب المالي المتمثل

في تحقيق هدف بقاء واستمرار الجامعة. يقيس هذا الجانب ربحية منظمة الاعمال عن طريق

نمو الإيرادات وتخفيض التكلفة واستغلال الأصول.

3- **بُعد العمليات الداخلية Internal Business Process**: يعتمد هذا الجانب على العمليات

الداخلية التي تعمل بها الجامعة للتميز في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للطلبة، او بمعنى

تحقيق رسالة الجامعة.

4- **بُعد التعلم والنمو Learning and Growth**: يضمن هذا البُعد للجامعة القدرة على التجديد

والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، من المعرفة اللازمة لحاجات الطلبة والأساليب الحديثة

في التعليم.

القسم الثاني: البيانات العامة:

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب:

|            |                                       |  |
|------------|---------------------------------------|--|
| 1. الجامعة | <input type="checkbox"/> جامعة الخليل | <input type="checkbox"/> جامعة بيت لحم |
|------------|---------------------------------------|--|

|                   |                                    |                                   |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 2. المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> عميد كلية | <input type="checkbox"/> رئيس قسم |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------|

|                  |                                  |                                  |                                    |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| 3. المؤهل العلمي | <input type="checkbox"/> دكتوراه | <input type="checkbox"/> ماجستير | <input type="checkbox"/> بكالوريوس |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| 4. عدد سنوات الخدمة في الجامعة | <input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات   | <input type="checkbox"/> من 5 الى 10 سنوات |
|                                | <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات |  |

**القسم الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن**

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بأن التدرج يشير الى مدى استخدام الجامعة لهذه الفقرة:

**أ - الخطط الاستراتيجية Strategies**

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |   |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
|                |           |       |       |            | 1. هناك رؤية ورسالة واضحة للجامعة.  |
|                |           |       |       |            | 2. هناك اهداف استراتيجية واضحة ومحددة للجامعة.  |
|                |           |       |       |            | 3. لدى الجامعة معايير واضحة لقياس الأهداف الاستراتيجية.   |
|                |           |       |       |            | 4. تعمل إدارة الجامعة على تقييم دوري للاستراتيجيات.   |
|                |           |       |       |            | 5. تعمل إدارة الجامعة على تعديل الخطط الاستراتيجية كل 5 سنوات.  |
|                |           |       |       |            | 6. تشترك إدارة الجامعة الموظفين في وضع الاستراتيجيات.   |
|                |           |       |       |            | 7. الاستراتيجيات تغطي كافة أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (بُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العلم والنمو). |

**ب - البُعد المالي Financial perspective**

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |   |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
|                |           |       |       |            | 1. تعمل إدارة الجامعة على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الأكاديمي. |
|                |           |       |       |            | 2. تعمل إدارة الجامعة على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الإداري.   |
|                |           |       |       |            | 3. تقوم إدارة الجامعة باستغلال الأصول بكفاءة.   |
|                |           |       |       |            | 4. يتم العمل على توفير مصادر تمويل دائمة تؤدي الى رفع الإيرادات وتطويرها.               |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 5. هناك كفاءة في استخدام أموال الجامعة.  |
|  |  |  |  |  | 6. تسعى إدارة الجامعة الى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الأهداف.                     |
|  |  |  |  |  | 7. تعمل إدارة الجامعة على استخدام أموال الجامعة بعدالة وشفافية.                                    |
|  |  |  |  |  | 8. تقدم الجامعة الخدمات الأخرى (دورات تدريبية) بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة.               |
|  |  |  |  |  | 9. تعمل إدارة الجامعة على زيادة البرامج الاكاديمية والتخصصات الاكاديمية والخدمات لتحسين الإيرادات. |

| ج- بُد العمليات الداخلية Internal Business Process |           |       |       |            |  |
|--|-----------|-------|-------|------------|--|
| غير موافق بشدة                                     | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |  |
|  |           |       |       |            | 1. تسعى إدارة الجامعة الى تطوير ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.                  |
|  |           |       |       |            | 2. تعمل إدارة الجامعة على ربط البرامج الاكاديمية مع احتياجات المجتمع والسوق.               |
|  |           |       |       |            | 3. تعمل إدارة الجامعة على التحسين المستمر في أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية.               |
|  |           |       |       |            | 4. تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الطلبة والخريجين ومساعدتهم على إيجاد فرص للتوظيف.            |
|  |           |       |       |            | 5. تعمل إدارة الجامعة على دعم الأنشطة الإبداعية للطلبة.                                    |
|  |           |       |       |            | 6. تعمل إدارة الجامعة على التميز بين الجامعات الأخرى.                                      |
|  |           |       |       |            | 7. يوجد لدى الجامعة برامج ومساقات خاصة للطلبة لمساعدتهم على التعرف والاندماج في سوق العمل. |
|  |           |       |       |            | 8. تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات للطلبة.          |

د- بُعد التعلم والنمو Learning and Growth

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |  |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
|                |           |       |       |            | 1. تعزز البرامج الاكاديمية في الجامعة الكفاءة العلمية والمهنية لعضو التدريس.                               |
|                |           |       |       |            | 2. تؤدي البرامج الاكاديمية في الجامعة الى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات الحديثة.                  |
|                |           |       |       |            | 3. تعمل إدارة الجامعة الى تطوير قدرات الإداريين في الجامعة.  |
|                |           |       |       |            | 4. تعمل إدارة الجامعة الى تطوير قدرات الأكاديميين في الجامعة.  |
|                |           |       |       |            | 5. تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها واجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة.                                      |
|                |           |       |       |            | 6. تعمل إدارة الجامعة على تحليل جودة الخدمات (التعليمية) التي تقدمها للطلبة من اجل ضمان التميز.            |
|                |           |       |       |            | 7. تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع لدى الموظفين.                                   |
|                |           |       |       |            | 8. تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.                     |
|                |           |       |       |            | 9. تسعى إدارة الجامعة على ارسال الأكاديميين في بعثات خارجية لتطوير القدرات الأكاديمية.                     |
|                |           |       |       |            | 10. تدعم إدارة الجامعة الموظفين للمشاركة في المؤتمرات العلمية وتقديم أوراق بحثية.                          |
|                |           |       |       |            | 11. تسعى إدارة الجامعة في تطوير البنية التحتية للبحث العلمي (مراكز الأبحاث والأدوات اللازمة للبحث العلمي). |

ملحق رقم (3) الاستبانة الموجهة الى طلبة جامعة الخليل:



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

### استبانة

السادة: طلاب الجامعة المحترمون،

تحية وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول:

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية -حالي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم

كمطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، وذلك بهدف معرفة مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وتقديم مقترحات لتطويرها. وفي هذه الاستبانة يجري استطلاع رأيك عن مدى رضى الطلبة عن الخدمات المقدمة من الجامعة، فيرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عنها بصدق وحيادية وموضوعية، علماً أن هذه الدراسة تجرى لأهداف علمية أكاديمية محايدة مع التأكيد بأن هذه البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: جورج عيسى العلي

بإشراف الدكتور: أسامة شهوان



بُعد العملاء (رضى الطلبة):

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب:

الكلية:

|   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> كلية الشريعة                 | <input type="checkbox"/> كلية التمويل والإدارة    | <input type="checkbox"/> كلية الصيدلة والعلوم الطبية |
| <input type="checkbox"/> كلية الآداب                  | <input type="checkbox"/> كلية العلوم والتكنولوجيا | <input type="checkbox"/> كلية التمريض                |
| <input type="checkbox"/> كلية الحقوق والعلوم السياسية | <input type="checkbox"/> كلية الدراسات العليا     | <input type="checkbox"/> كلية الزراعة                |
| <input type="checkbox"/> كلية التربية                 | <input type="checkbox"/> كلية تكنولوجيا المعلومات |  |

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بأن التدرج يشير الى مدى استخدام الجامعة لهذه الفقرة:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |  |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
|                |           |       |       |            | 1. تسعى إدارة الجامعة الى تحقيق الرضا لدى الطلبة.  |
|                |           |       |       |            | 2. تقوم إدارة الجامعة بالاستماع الى شكاوى الطلبة، ومعالجة الخلل.                         |
|                |           |       |       |            | 3. تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الاكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة. |
|                |           |       |       |            | 4. تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.                   |
|                |           |       |       |            | 5. تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقات مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.                    |
|                |           |       |       |            | 6. تحاول إدارة الجامعة التعرف على اراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين.     |
|                |           |       |       |            | 7. تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.                         |
|                |           |       |       |            | 8. تسعى إدارة الجامعة الى توفير أعضاء هيئة تدريسية اكفاء لتدريس الطلبة.                  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 9. الدراسة في الجامعة تعمل على اعداد الطالب المؤهل للعمل بعد التخرج.                              |
|  |  |  |  |  | 10. تسمح الجامعة للطلبة بمزاولة الأنشطة المختلفة لتنمية مهاراتهم في مجالات غير الدراسة.           |
|  |  |  |  |  | 11. تسعى ادارة الجامعة الى تطوير البنية التحتية للتعليم (مراكز حاسوب، مختبرات، القاعات الدراسية). |

ملحق رقم (4) الاستبانة الموجهة الى طلبة جامعة بيت لحم:



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

### استبانة

السادة: طلاب الجامعة المحترمون،

تحية وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول:

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الجامعات الفلسطينية -حالاتي جامعة الخليل وجامعة بيت لحم

كمطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، وذلك بهدف معرفة مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في جامعة الخليل وجامعة بيت لحم وتقديم مقترحات لتطويرها. وفي هذه الاستبانة يجري استطلاع رأيك عن مدى رضى الطلبة عن الخدمات المقدمة من الجامعة، فيرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عنها بصدق وحيادية وموضوعية، علماً أن هذه الدراسة تجرى لأهداف علمية أكاديمية محايدة مع التأكيد بأن هذه البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: جورج عيسى العلي

بإشراف الدكتور: أسامة شهوان

بعد العملاء (رضى الطلبة):

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

الكلية:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> كلية الآداب  | <input type="checkbox"/> كلية شكري إبراهيم دبدوب لإدارة الاعمال |
| <input type="checkbox"/> كلية التربية | <input type="checkbox"/> كلية التمريض والعلوم الصحية            |
| <input type="checkbox"/> كلية العلوم  | <input type="checkbox"/> معهد إدارة الفنادق والسياحة            |

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب علماً بان التدرج يشير الى مدى استخدام الجامعة لهذه الفقرة:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |   |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
|                |           |       |       |            | 1. تسعى إدارة الجامعة الى تحقيق الرضا لدى الطلبة  |
|                |           |       |       |            | 2. تقوم إدارة الجامعة بالاستماع الى شكاوى الطلبة، ومعالجة الخلل.                        |
|                |           |       |       |            | 3. تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الاكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة |
|                |           |       |       |            | 4. تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة                   |
|                |           |       |       |            | 5. تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقات مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم                    |
|                |           |       |       |            | 6. تحاول إدارة الجامعة التعرف على اراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين     |
|                |           |       |       |            | 7. تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة                         |
|                |           |       |       |            | 8. تسعى إدارة الجامعة الى توفير أعضاء هيئة تدريسية اكفاء لتدريس الطلبة.                 |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 9. الدراسة في الجامعة تعمل على اعداد الطالب المؤهل للعمل بعد التخرج.                             |
|  |  |  |  |  | 10. تسمح الجامعة للطلبة بمزاولة الأنشطة المختلفة لتنمية مهاراتهم في مجالات غير الدراسة.          |
|  |  |  |  |  | 11. تسعى ادارة الجامعة الى تطوير البنية التحتية للتعليم (مراكز حاسوب، مختبرات، القاعات الدراسية) |

ملحق رقم (5) قائمة المحكمين للاستبانة

| الاسم                   | التخصص                              | المسمى                  | الجامعة              |
|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1. د. فادي قطان         | دكتوراه في المحاسبة                 | عميد كلية إدارة الأعمال | جامعة بيت لحم        |
| 2. د. محمد عمرو         | دكتوراه في الفلسفة في ادارة الاعمال | استاذ مساعد             | جامعة القدس المفتوحة |
| 3. د. محمد الجعبري      | دكتوراه في الموارد البشرية          | استاذ مساعد             | جامعة الخليل         |
| 4. د. سمير سليمان الجمل | دكتوراه إدارة اعمال                 | استاذ مساعد             | جامعة القدس المفتوحة |
| 5. د. ياسر شاهين        | دكتوراه في العلوم المالية           | استاذ مشارك             | جامعة فلسطين الاهلية |
| 6. د. بدر الجودي        | دكتوراه في الاحصاء التطبيقي         | استاذ مساعد             | جامعة الخليل         |

ملحق رقم (6) قائمة العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين في جامعة الخليل

| الاسم | المسمى الوظيفي      |  |
|-------|---------------------|--|
| 1.    | د. صلاح الزرو       | رئيس الجامعة                                       |
| 2.    | أ. زياد الجعبري     | نائب الرئيس للشؤون الإدارية                        |
| 3.    | د. نبيل حساسنة      | نائب الرئيس الأكاديمي                              |
| 4.    | د. طارق الجعبري     | مدير مكتب مجلس الأمناء                             |
| 5.    | د. صلاح شروف        | عميد شؤون الطلبة                                   |
| 6.    | م. هدى الجعبري      | مديرة المكتب الهندسي                               |
| 7.    | د. سلمان تلاحمة     | عميد التخطيط والتطوير                              |
| 8.    | د. رغد الدويك       | عميد كلية الآداب                                   |
| 9.    | د. ياسر الحروب      | رئيس قسم اللغة العربية                             |
| 10.   | أ. ناجي الزرو       | رئيس قسم اللغة الانجليزية                          |
| 11.   | د. محمد عداربة      | رئيس قسمي التاريخ والجغرافيا                       |
| 12.   | أ. ابراهيم الحافظ   | مدير مركز اللغات                                   |
| 13.   | أ. سليكة القاضي     | رئيس قسم الإعلام                                   |
| 14.   | د. فهد التكروري     | عميد كلية العلوم والتكنولوجيا                      |
| 15.   | د. محمود دحيدل      | رئيس قسم الكيمياء                                  |
| 16.   | د. شفا العمله       | رئيس قسم الأحياء                                   |
| 17.   | د. عناد نواجهه      | رئيس قسم الرياضيات                                 |
| 18.   | أ. طارق التميمي     | رئيس قسم الحاسوب                                   |
| 19.   | أ. ليلى مشعل        | رئيس قسم علوم وتكنولوجيا البيئة                    |
| 20.   | د. مهند الجعبري     | عميد كلية تكنولوجيا المعلومات                      |
| 21.   | د. خليل المصري      | رئيس الاقسام (علم حاسوب، أمن شبكات، تكنولوجيا ويب) |
| 22.   | د. عايد سلامة       | عميد كلية الزراعة                                  |
| 23.   | د. عبد الجليل حمدان | رئيس قسم الإنتاج النباتي والوقاية                  |

|  |                   |     |
|--|-------------------|-----|
| رئيس قسم الانتاج الحيواني والوقاية     | أ. رائد دية       | 24. |
| رئيس قسم التغذية والتصنيع الغذائي      | د. صبري الصغير    | 25. |
| عميد كلية الدراسات العليا              | د. رضوان بركات    | 26. |
| مكتب البرنامج المكثف                   | د. حسن فليفل      | 27. |
| عميد كلية الشريعة                      | د. مهند استيتي    | 28. |
| رئيس قسم أصول الدين                    | د. فايز ابو سرحان | 29. |
| رئيس قسم الفقه والتشريع                | د. أيمن البدارين  | 30. |
| عميد كلية التربية                      | د. كمال مخامرة    | 31. |
| رئيس قسم علم النفس                     | د. حاتم عابدين    | 32. |
| رئيس قسم أصول التربية                  | د. منال ابو منشار | 33. |
| عميد كلية التمويل والإدارة             | د. سمير أبو زنيد  | 34. |
| رئيس قسم الإدارة                       | أ. محمد الحرباوي  | 35. |
| رئيس قسم المحاسبة                      | أ. عادل ابو شرار  | 36. |
| عميد كلية التمريض                      | د. حسين الجبارين  | 37. |
| رئيس قسم التمريض                       | أ. نعمة مناصرة    | 38. |
| عميد كلية الصيدلة والعلوم الطبية       | د. معمر شاهين     | 39. |
| رئيس قسم الصيدلة                       | د. علاء خريوش     | 40. |
| رئيس قسم العلوم الطبية المخبرية        | د. حنين نور       | 41. |
| عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية      | د. معتز قفيشة     | 42. |
| رئيس قسم الفقه والقانون/ القانون العام | د. احمد السويطي   | 43. |
| رئيس قسم القانون الخاص                 | د. راتب الجعبري   | 44. |
| رئيس قسم العلوم السياسية               | د. بلال الشوبكي   | 45. |
| مدير دائرة الموارد البشرية             | يزيد صلاح         | 46. |
| مديرة دائرة القبول والتسجيل            | أمل النتشة        | 47. |
| مديرة الدائرة المالية                  | أ. سامية جابر     | 48. |



ملحق رقم (7) قائمة العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين في جامعة بيت لحم

| الاسم               | المسمى الوظيفي                                |
|---------------------|---|
| 1. د. بيتر براي     | رئيس الجامعة                                  |
| 2. د. ميشيل صنصنور  | النائب التنفيذي لرئيس الجامعة                 |
| 3. د. سعيد عياد     | رئيس قسم اللغة العربية                        |
| 4. هنادي يونان      | عميدة كلية الآداب ورئيسة قسم اللغة الإنجليزية |
| 5. فردوس العيسى     | رئيسة قسم العلوم الاجتماعية                   |
| 6. ميشيل روك        | رئيس دائرة الدراسات الدينية                   |
| 7. وليد عطا الله    | رئيس دائرة العلوم الإنسانية                   |
| 8. د. ميشيل حنانيا  | عميد كلية العلوم                              |
| 9. د. غسان حنضل     | رئيس قسم الاحياء                              |
| 10. د. هيفا قنقر    | رئيسة قسم الرياضيات                           |
| 11. د. جمال غبون    | رئيس قسم الفيزياء                             |
| 12. الأخ هنري تشايا | رئيس دائرة المعلومات الحاسوبية                |
| 13. د. فادي قطان    | عميد كلية إدارة الاعمال                       |
| 14. مريم عواد       | عميدة كلية التمريض                            |
| 15. د. ظافر جرار    | رئيس قسم العلاج الوظيفي                       |
| 16. سوزان ضاهر      | رئيسة قسم العلاج الوظيفي                      |
| 17. فرانسوا داؤود   | رئيسة قسم القبالة                             |

|     |                 |   |
|-----|-----------------|---|
| 18. | د. رزق صليبي    | عميد كلية التربية                                   |
| 19. | نبيل مفدي       | عميد معهد إدارة الفنادق والسياحة                    |
| 20. | موسى الربضي     | مدير معهد الشراكة                                   |
| 21. | د. معين هلون    | مدير مركز الأخ فنسنت ملحم                           |
| 22. | د. يوسف زكنون   | مدير معهد الكاردينال مرتيني للقيادة                 |
| 23. | ميلي بروث       | مديرة المكتبة                                       |
| 24. | فيليب داوود     | نائب الرئيس المساعد لشؤون تكنولوجيا المعلومات       |
| 25. | د. جميل خضر     | عميد البحث العلمي                                   |
| 26. | د. هالة ناصر    | مديرة مركز التميز في التعليم والتعلم                |
| 27. | رأفت إسحاق      | مدير مكتب التسجيل                                   |
| 28. | سمر الاعرج      | رئيسة الدائرة الرياضية                              |
| 29. | سالبي جقمان     | مديرة مكتب الارشاد                                  |
| 30. | د. محمود حماد   | عميد شؤون الطلبة                                    |
| 31. | يؤيل انسطاس     | نائب الرئيس للشؤون المالية                          |
| 32. | الأخ دينس لفتي  | نائب الرئيس للتطوير                                 |
| 33. | إسحاق السحار    | نائب الرئيس المساعد للتطوير                         |
| 34. | الأخ ستيفن توهي | نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية والادارية         |
| 35. | جهاد أبو عمشة   | نائب الرئيس المساعد لشؤون الموارد البشرية والادارية |

|     |                   |                                 |
|-----|-------------------|---------------------------------|
| 36. | أنطون حزبون       | مدير المطبعة                    |
| 37. | الأخ بيتر اورلانو | مدير مكتب نائب المستشار         |
| 38. | حسن قسطنطي        | مدير التخطيط وتطوير الاعمال     |
| 39. | وسيم الزغبي       | مدير وحدة البحث المؤسسي         |
| 40. | م. نجيب ناصر      | مهندس الجامعة                   |
| 41. | إيليا سمور        | مدير الاعمال ووحدة العقود       |
| 42. | جلادس منصور       | مديرة الفعاليات والمرافق        |
| 43. | د. هالة راشد      | رئيسة قسم مرحلة الطفولة المبكرة |
| 44. | د. ايرين هزو      | نائبة الرئيس الأكاديمي          |
| 45. | اسبرنس قطان       | مديرة المكتب الأكاديمي          |

ملحق رقم (8) كتاب تسهيل مهمة لأعداد الرسالة

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/08/29

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب جورج عيسى العلي ورقمه الجامعي (21419088) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثة بعنوان (استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم اداء الجامعات الفلسطينية "حالتى جامعة بيت لحم والخليل").

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد

د. سمير ابو زنيد

عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا

