

نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية

أحمد نهار الرفوع^{1*}

الأردن - جامعة الطفيلة التقنية – كلية الأعمال

A proposed Model for Balanced Score Card for Jordanian Public Universities

Ahmad Nahar Al-Rfou^{1,*}

Jordan- Tafila Technical University – Business Faculty

تاريخ الاستلام: 2020/09/05؛ تاريخ القبول: 2020/10/01؛ تاريخ النشر: 2021/06/06

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية ، كما تهدف الى بيان مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وتحديد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية. ولتطوير نموذج بطاقة الأداء المقترح تم تحليل محتوى خطة استراتيجية لأحدى الجامعات الحكومية . ولبيان تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية، تم تطوير استبانة وزعت على عينة قصدية من الهيئة الإدارية في ثلاث جامعات حكومية. ومن نتائج الدراسة تقديمها النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن يراعي خصوصية الجامعة الحكومية وأنها غير هادفة للربح. وأشارت النتائج إلى أن تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية كان متوسطا، وأن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان أيضا بمستوى متوسط. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأردنية، وتدريب العاملين عليها، وأتتمة هذه البطاقة بحيث يكون لكل جامعة بطاقة أداء متوازن اليكترونية. والاستفادة من تطبيقات واساليب تقييم الأداء في القطاع الخاص في الجامعات الحكومية.

الكلمات الإفتتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، إدارة الأداء، جامعات حكومية الأردن.

تصنيف JEL : H11 ؛ I20 ؛ M1

ABSTRACT

The purpose of this paper is to propose a model for the balanced scorecard for Jordanian public universities, to identify the level of impact administrative and organizational factors in adopting the balanced scorecard, and to determine the degree of applying balanced scorecard by Jordanian public universities. Study methodology based on content analysis to build the suggested model , questionnaire was developed and distributed to 300 respondent in three public universities in southern Jordan to identify the level of impact administrative and organizational factors in adopting the balanced scorecard, and to determine the degree of applying balanced scorecard by Jordanian public universities.

The study revealed that the level of impact administrative and organizational factors in adopting the balanced scorecard was moderate , the degree of applying balanced scorecard by Jordanian public universities was moderate. The study recommend that public universities should use the balanced scorecard and be guided by the proposed scorecard model, and use the e- balanced scorecard.

Key words: Balance Scorecard , Performance Management , Jordanian Public Universities

JEL: : H11 ؛ I20؛ M1

I. مقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية حيث يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، وبالتالي اصدار حكم على الأداء المؤسسي في ضوء مؤشرات الأداء المحددة مسبقا. وتأتي هذه المرحلة بعد سلسلة متتالية من الخطوات والتي تبدأ بالتحليل الاستراتيجي للعوامل الداخلية والخارجية ومن ثم صياغة الاستراتيجيات الملائمة وبعدها يتم تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة. (Wheelen, et.al 2014).

وكانت عملية التقييم الأداء في السابق تتم باستخدام طرق تقليدية وهي الاكتفاء بالأداء المالي لقياس أداء المؤسسة، الأمر الذي تطلب ايجاد طرق حديثة تأخذ بعين الاعتبار مفهوم شمولية الأداء والذي ينعكس في المحصلة النهائية على الأداء المالي، فقترح Kaplan&Norton (1992) فكرة بطاقة الأداء المتوازن والتي حددت اربعة أبعاد للأداء هي: (بعد الأداء المالي، بعد العمليات، بعد الزبائن، بعد النمو والتطوير). بدلا من الإعتماد على الأداء المالي فقط، الأمر الذي يعتبر مدخلا أكثر توازنا ويوفر تفسيراً منطقياً لأداء المؤسسة.

وبسبب الأوضاع المالية الصعبة لبعض الجامعات الحكومية الأردنية، وحيث أن الحكومة تقوم بتقديم دعم مادي سنوي لهذه الجامعات، أصبح أداء الجامعات الحكومية في الفترة الأخيرة محل إهتمام لجميع أصحاب المصالح ومتخذي القرار، الأمر الذي يتطلب الانتقال في أدوات وعملية تقييم أداء هذه الجامعات من الطرق التقليدية الى الطرق الحديثة التي تنظر الى الأداء بمفهومه الشمولي الذي يراعي جميع الأبعاد، حيث يمكن للجامعات الحكومية وإن كانت منظمات غير ربحية الاستفادة من الممارسات والأساليب الفعالة في عملية وأدوات تقييم الأداء التي تطبقها منظمات الأعمال الهادفة الى الربح مثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي حيث يسمح استخدامها في تطوير وتخصيص موارد هذه الجامعات بطريقة متماسكة استراتيجياً، ويعطي فكرة شاملة عن أداء الجامعة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، وذلك في ضوء الخطة الاستراتيجية لأحدى الجامعات الحكومية الأردنية، وذلك من خلال تطوير الأهداف المالية وأهداف بعد الزبائن وأهداف بعد العمليات وأهداف بعد النمو والتطوير، وتطوير مؤشرات أداء لجميع هذه الأهداف وبما يتلائم مع خصوصية الجامعات الحكومية غير الهادفة للربح، وبيان مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية، وتحديد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها.

1. مشكلة الدراسة

ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي حدد ابعادها Kaplan&Norton (1992) بـ (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في تقييم الأداء، يجعل عملية التقييم أكثر شمولاً ويعطي صورة أكثر وضوحاً للأداء، ويبين أوجه القوة والقصور فيه ويساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات افضل مبنية على مؤشرات أداء محددة. وبالرغم من ذلك فقد لوحظ ان بعض الجامعات الحكومية في الأردن ما زالت تستخدم طرقاً تقليدية في تقييم ادائها الاستراتيجي، وان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية

بشكل عام والجامعات الحكومية بشكل خاص ما زال محدودا، ويواجه مشكلة متعلقة ببعد الأداء المالي والذي يركز على الربحية والعائد على الاستثمار، في حين ان هذه المؤسسات غير هادفة للربح، مما تطلب تطوير نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يتكيف مع خصوصية الجامعات الحكومية.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

السؤال الأول : ما هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن الملائم لقياس أداء الجامعات الحكومية الأردنية؟

السؤال الثاني : ما هو مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية: (ضعف دعم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، عدم وجود وحدة تنظيمية لقياس الأداء، نقص في كفاءة جمع بيانات وإعداد تقارير الأداء، نقص وضعف مؤشرات الأداء) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها ؟

السؤال الثالث : ما هو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر

الهيئة الإدارية فيها ؟

2. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى :

أ- تطوير نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :-

- تطوير الأهداف المالية ومؤشرات ادائها في بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية.
- تطوير أهداف بعد الزبائن ومؤشرات ادائها في بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية.
- تطوير أهداف بعد العمليات ومؤشرات ادائها في بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية.
- تطوير أهداف بعد النمو والتطوير ومؤشرات ادائها في بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية.
- ب- بيان مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية: (ضعف دعم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، عدم وجود وحدة تنظيمية لقياس الأداء، نقص في كفاءة جمع بيانات وإعداد تقارير الأداء، نقص وضعف مؤشرات الأداء) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها.
- ج- معرفة مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية، حيث ان تقييم الأداء الجامعي يساعد الإدارات الجامعية في اتخاذ قرارات تعمل على زيادة فاعلية الأداء، وذلك بتحديد مواقع الخلل ومعالجتها ومواقع القوة بتعزيزها (الدجني، 2011).

كما تلقي الدراسة الضوء على ضرورة سعي الجامعات الحكومية الى استخدام اساليب حديثة ومتطورة في تقييم ادائها الاستراتيجي وبيان انجازاتها، وذلك من خلال التقييم الشامل لأدائها الاستراتيجي يراعي جميع الأبعاد والنتائج المالية وغير المالية مما يدعم تطوير أداء الجامعات الأردنية بشكل عام والجامعات الحكومية بشكل

خاص، ويزيد تنافسيتها ويرفع تصنيفها بين الجامعات العربية والعالمية، ويتوقع ان يسهم النموذج المقترح في ذلك . كما أن الدراسة الحالية تعتبر إضافة للمناقشات الحالية حول تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي والعوامل المؤثرة في ذلك .

4. الخلفية النظرية والدراسات السابقة

قدم Kaplan & Norton (1992) فكرة بطاقة الأداء المتوازن ردا على النموذج التقليدي في تقييم الأداء الاستراتيجي والذي يعطي إهتماما خاصا لبعد الأداء المالي على الأبعاد الأخرى، فجاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن لتعطي منظورا شاملا للأداء بطرح أربعة أبعاد للأداء تتكامل مع بعضها وتشكل الأداء الكلي للمنظمة، مما يساعد الإدارة العليا على وضع الأهداف والتطلعات المستقبلية وكيفية تحقيقها، فهي أداة تساعد في تحديد مؤشرات الأداء وبالتالي تحقيق الاستراتيجية. وتتكون بطاقة الأداء من أربعة أبعاد هي:

- البعد المالي:- ويشير الى درجة تحقق الأهداف المالية والمتمثلة بزيادة الانتاجية وضبط النفقات وزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة العائد على رأس المال.
- بعد الزبائن:- وهي القدرة على الاستجابة لرغبات وطلبات واحتياجات الزبائن لتحقيق رضا الزبون وبالتالي جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين .
- بعد العمليات: ويعكس قدرة المنظمة على استخدام أنشطتها الحيوية المميزة لها عن غيرها من المنظمات على تقديم المنتج أو الخدمة بكفاءة وفاعلية .

• بعد النمو والتطوير : ويقصد به القدرة على خلق أفكار ابداعية وتطويرية

وتلعب بطاقة الأداء دورا كبيرا في نشر استراتيجية المنظمة بين جميع المستويات الوظيفية، حيث يتم تعميم الاستراتيجية على جميع الموظفين من أجل تنفيذها. كما تقوم العلاقة في بطاقة الأداء المتوازن بين أبعادها على علاقات السبب والنتيجة، بمعنى آخر ان نواتج التعليم والنمو هي سبب في اداء العمليات، ونواتج العمليات هي سبب بعد الزبائن وأن بعد الزبائن هو سبب في البعد المالي.

عند مسح الأدبيات السابقة والمتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن في الجامعات والمؤسسات التعليمية، نجد أن هذه الأدبيات تنوعت في أهداف استخدام بطاقة الأداء المتوازن وطريقة وامكانية استخدامها في تقييم اداء الجامعات، وسعت دراسات اخرى الى تطوير نموذج بطاقة أداء متوازن لقياس اداء الجامعات. فنجد مثلا دراسات تبين إمكانية استخدام هذه البطاقة في قياس وتقويم الأداء الجامعي والعوامل المؤثرة فيها، فقد درس أبو غبن (2016) إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى. وكذلك بحث أبو مسامح (2016) تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية. وفي مؤسسات التعليم العالي بماليزيا تعرف ((Abd Rahman , A., & Ng , K. S. (2015) على العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء. في حين تناول الثويني (2014) "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته. وكذلك الأمر بحث زكي (2013) متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. وبحث ايضا ابو شرح (2012) مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة.

وقد تناول الهيني و زيادات (2014) استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية الرسمية. وذلك من خلال بيان مدى ادراك كلا من الهيئتين الادارية والتدريسية العاملتين في تلك الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات. أما (Al-Zwyalif, I. M. (2012) فقد درست إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامها في الجامعات الخاصة الأردنية.

وأظهرت نتيجة الدراسة أن الجامعات الأردنية الخاصة تدرك أهمية تطبيق بطاقة الأداء في تقييم الأداء. كما أظهرت الدراسة مدى توفر الموارد المالية والموظفين الأساسيين في الجامعات الأردنية الخاصة، وهو ما يمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

واستخدمت دراسات أخرى بطاقة الأداء المتوازن لقياس و تقييم أداء الجامعات، فقد تناولت دراسة مسلم (2017) قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمينية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعتي صنعاء وعدن، أما عبدالرحمن سوار الذهب (2014) فقام بتقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن بدراسة حالة جامعة افريقيا العالمية، واستخدم عابدين (2013) بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا في خان يونس دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. في حين قاما Hashemkhani, S., & Ghadikolaei (2013) باستخدامها في تقييم أداء الجامعات الخاصة الإيرانية. واستخدمها Weerasooriya (2013) في تقييم أداء الجامعات السريلانكية، . كما بحث (Atafar et al. (2013) تقييم أداء الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقاما احمد و عبد الله (2011) بقياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتناولت دراسات أخرى بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كأداة للجودة والتميز، حيث استخدم , (Ilyasin, M., & Zamroni, Z. (2017) بطاقة الأداء المتوازن كاستراتيجية لتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي الإسلامية. وفي الجامعات المقدونية بحث (Eftimov et al. (2016) استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية. وتناول (Beard & Humphrey, (2014) موائمة مصادر تكنولوجيا المعلومات في الجامعة مع نتائج معايير تميز الأداء في جائزة Baldrige في التربية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن . اما الباحثون (Chalaris et al. (2014) قدموا منهجا شموليا لضمان الجودة واتخاذ القرارات المتقدمة في المؤسسات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ويبحث أبو الفتوح (2010) استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والإعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي. (Ismail & Al Thaoiehie . 2015) فتناولوا بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس تميز الأداء في الجامعات السعودية.

أما النوع الأخير من الدراسات فقد قدمت نماذجاً مقترحة لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات، وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في هذا المجال. ومن هذه الدراسات، دراسة (نوفل و بوطورة 2017) والمعنونة بمستوى تقييم الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن دراسة ميدانية لجامعة تبسة الجزائر. ويبحث Binden, (2014) Worawit et al. بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في التعليم العالي في ماليزيا واقتراحا اطار يتضمن مؤشرات ومراحل قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أما حمودي و شاكر (2011) فقدما إطار مقترحاً لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، هيئة التعليم التقني في العراق.

وفي ضوء الدراسات السابقة فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي اعتمادها خطة استراتيجية مقرة ومعتمدة لأحدى الجامعات الحكومية الأردنية، وبناء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة وبناء مؤشرات الأداء لها في ضوء الأهداف الاستراتيجية الموجودة في هذه الخطة، وقد شملت البطاقة المقترحة كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في حين نجد مثلاً أن البطاقة التي اقترحتها دراسة نوفل و بوطورة (2017) تجاهلت أحد الأبعاد الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد الأداء المالي للجامعة كون الجامعة محل الدراسة هي جامعة حكومية غير ربحية .

II. الطريقة والأدوات:

1. منهجية الدراسة

قامت منهجية تطوير بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية على ما يلي:

- اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة - جامعة الطفيلة التقنية - للأعوام 2019-2023 وذلك لتطوير بطاقة الأداء المتوازن المقترحة.
- تطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة في ضوء الأهداف الاستراتيجية لكل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- تطوير مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية.

أما بخصوص منهجية بيان مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية، وتحديد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية، فقد تم استخدام البحث الميداني، من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات من المصادر الثانوية ومن المصادر الأولية بتطوير استبانة كأداة دراسة وتحليلها بياناتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة الادارية في ثلاث جامعات حكومية: (جامعة البلقاء، جامعة مؤتة، جامعة الطفيلة التقنية) وتم توزيع (300) استبانة إلكترونية على عينة قصدية في هذه الجامعات، بواقع (100) استبانة لكل جامعة استرد منها (220) بنسبة استرداد (73%) جرى عليها التحليل.

2. الإجابة عن أسئلة الدراسة

- السؤال الأول: ما هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لقياس أداء الجامعات الحكومية الأردنية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية على النحو التالي:

أولاً: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية:

ينظر للأهداف المالية في منظمات الأعمال والمتمثلة بتوفر السيولة النقدية التي تمكن المنظمة من الوفاء بالتزاماتها وتحسين إيرادات المنظمة بما يمكنها من البقاء والاستمرار على أنها نتيجة للأبعاد الأخرى المكونة لبطاقة الأداء المتوازن. أما الأهداف المالية للجامعات الحكومية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة فتتمثل بتعزيز إيرادات الجامعة وضبط النفقات مع التركيز على كفاءة النفقة. ويبرزها النموذج المقترح على أنها سببا للأبعاد الأخرى المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن وليست نتيجة كما هو في منظمات الاعمال، فتوفر الموارد المالية يمكن من تحقيق الأهداف التشغيلية والأهداف المتعلقة برضا الزبون والأهداف المتعلقة بالنمو والتطوير.

ثانياً: بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية

وهو اهتمام منظمات الأعمال بإحتياجات ورغبات الزبائن وتفضيلاتهم بالتركيز على جودة المنتج او الخدمة وسعرها وكيفية ووقت تقديمها، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية ومن ثم زيادة وتحسين الأداء المالي. وهذا البعد من منظور بطاقة الأداء المتوازن هو من الأسباب التي تؤدي الى نتيجة تحسين الأداء المالي. وفي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية تم تقسيم الزبائن الى ثلاث فئات هي: الطلبة الذين على مقاعد الدراسة والمحتملين والخريجين والمجتمع المحلي وسوق العمل. ويتمثل الهدف الاستراتيجي بالاهتمام برغبات وطلبات وتفضيلات الطلاب بدعم الأنشطة والمشاركة الطلابية زيادة الدعم المادي والإرشاد النفسي والتوجيه المهني للطلبة والتواصل مع خريجي الجامعة ودعمهم وتقديم البرامج الأكاديمية الفريدة والمتميزة. أما الاهتمام بالمجتمع المحلي وسوق العمل كزبائن فيمكن من خلال تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالمجتمع المحلي وتنميته وبسوق العمل واستفادة مؤسسات المجتمع المحلي من الخدمات والمرافق التي توفرها الجامعة.

ثالثاً: بعد العمليات في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية

والعمليات هي جميع الأنشطة الأساسية في المنظمة والتي تلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمة او المنتج، وهي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. والعمليات في النموذج المقترح لبطاقة الاداء المتوازن للجامعات الحكومية هي العملية الأكاديمية والتي يجب من خلالها مقابلة أهداف الجامعة مع إحتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها، وذلك بطرح برامج أكاديمية متميزة وفق معايير عالمية ورفد الجامعة بكفاءات أكاديمية مميزة والتركيز على اساليب التعليم الحديثة و التعليم الإلكتروني وتوفير البنية التحتية . والمختبرات العلمية والحاسوبية والمشغل الهندسية والحرم الجامعي وتأمين الخدمات التسهيلية اللازمة.

رابعاً: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية

يعتمد بعد التعلم والنمو على العاملين بتدريبهم تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وعلى نظم العمل باستخدام النظم الاليكترونية الحديثة، وتنظيم الإجراءات والمسارات التنظيمية، مما يؤدي ايجاد منتجات جديدة أو إبتكار تقنيات متقدمة أو تطبيق سياسات إدارية حديثة، مما يؤثر ايجاباً على الزبائن والعمليات ومن ثم زيادة الربحية. وفي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية يمكن النظر الى بعد التعلم والنمو من خلال البحث العلمي والتدريب والتطوير، حيث تركز الأهداف الاستراتيجية للجامعات على تشجيع الإنتاج العلمي ورفع كفاءة العملية البحثية وفقاً لمعايير عالمية وزيادة التعاون البحثي الوطني والدولي ودعم نشر البحوث وتوثيق الأنشطة البحثية وإنشاء مراكز بحثية متخصصة ورفع قدرات وكفاءة أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية فيها.

في ضوء التكييف السابق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية، فإن النموذج المقترح يظهر حسب الشكل رقم (1) في الملحق.

السؤال الثاني :- ما هو مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية: (ضعف دعم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، عدم وجود وحدة تنظيمية لقياس الأداء، نقص في كفاءة جمع بيانات وإعداد تقارير الأداء، نقص وضعف مؤشرات الأداء) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان الأهمية النسبية والتقدير اللفظي لعبارات مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الباحثين، كما هو في الجدول (1) والذي يشير إلى أن التقدير اللفظي لكافة العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية هو متوسط، وذلك حسب المتوسط الحسابي الكلي والبالغ قيمته (3.630) وانحراف معياري بلغ (0.659)، وبأهمية نسبية مقدارها (72.6 بالمائة)، حيث كان عامل ضعف دعم الإدارة العليا الأكثر تأثيراً في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و بمتوسط حسابي (3.778) وأهمية نسبية (75.5 بالمائة)، وكان العامل المتعلق بنقص في كفاءة جمع بيانات وإعداد تقارير الأداء الأقل تأثيراً من بين العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية بمتوسط حسابي قيمته (3.525) وأهمية نسبية بلغت (70.5 بالمائة).

السؤال الثالث: ما هو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الرسمية الأردنية من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان الأهمية النسبية والتقدير اللفظي لعبارات مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الباحثين حيث يشير الجدول (2)، إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية بمستوى متوسط، وأن المتوسط العام لمستوى تصور الباحثين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً، حيث بلغ (3.490) وذو أهمية نسبية بقيمة (69.8 بالمائة).

III. نتائج الدراسة ومناقشة النتائج:

- قدمت الدراسة نموذج بطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية وفقاً للأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: (الأداء المالي، العمليات، الزبائن، النمو والتطوير)، حيث طورت أهدافاً استراتيجية ومؤشرات أداء لكل هدف. وقد تعامل النموذج المقترح مع خصوصية الجامعة الحكومية وأنها غير هادفة للربح وذلك عند تطوير أبعاد الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن. وبذلك تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (نوفل و بوطورة 2017) والتي تجاهلت بعد الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لجامعة تبسة بالجزائر كونها جامعة حكومية غير ربحية.

- أشارت النتائج إلى أن تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية: (ضعف دعم الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، عدم وجود وحدة تنظيمية لقياس الأداء، نقص في كفاءة جمع بيانات وإعداد تقارير الأداء، نقص وضعف مؤشرات الأداء) في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الهيئة الإدارية فيها كان بدرجة متوسطة، وأشارت إلى أن عامل ضعف دعم الإدارة العليا الأكثر تأثيراً في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، في حين أن العامل المتعلق بنقص كفاءة جمع بيانات وإعداد تقارير الأداء كان الأقل تأثيراً في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية من بين العوامل الإدارية والتنظيمية. وهذه النتيجة منطقية حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في الجامعات الحكومية يحتاج إلى دعم ومساندة رئاسة الجامعة ومجالس الجامعة، وان عدم تحمس الإدارة الجامعية العليا لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن سيؤثر سلباً على

تطبيقها. وهذا يتفق مع دراسة (Abd Rahman , A., & Ng , K. S. (2015) التي وجدت أن ان مؤسسات التعليم العالي الماليزية التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن قد حققت نتائج متميزة في قياس الأداء وساعدت في تعميم أدائها الكلي.

• دلت النتائج الى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية بمستوى متوسط. وهذه النتيجة محببة، حيث يفترض في الجامعات الحكومية والتي تدرس إدارة الأداء والأساليب والأدوات الحديثة في تقييم الأداء والتي تعتبر مركز لتطويع الأساليب والنظم الإدارية الحديثة أن يكون مستوى تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن مرتفعا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Binden, Worawit et al., 2014) والتي أظهرت ان هنالك قصورا في التطبيق الشامل لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في الجامعات الماليزية. كما تتفق مع دراسة ابو مسامح (2016) والتي أشارت إلى أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بدرجة تقدير متوسطة.

IV. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة تقدم التوصيات التالية :

1. ضرورة تطبيق الجامعات الحكومية الأردنية بطاقة الأداء المتوازن كأداة تسهم في التقييم الشمولي لأداء الجامعة بجميع أبعادها : المالية والتشغيلية والنمو والتطور والإهتمام بالطلبة. وتقوم فكرة التطبيق على وضع اهداف استراتيجية ومؤشرات أداء كلية على مستوى الجامعة تشمل ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ينبثق منها اهداف ومؤشرات فرعية على مستوى الكليات والوحدات الادارية مستفيدة من التكييف الذي قدمته هذه الدراسة. وتدريب الكوادر على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بعد تعريفهم بها وبأهميتها.
2. ضرورة استفادة الجامعات الحكومية من الممارسات والتطبيقات والأساليب الفعالة في إدارة الأداء المطبقة في القطاع الخاص والتي أثبتت فعاليتها ومنها بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية KPI وغيرها بحيث يمكن قياس أداء هذه الجامعات بطريقة علمية وموضوعية بعيدة عن التقييم التخميني .
3. دراسة إمكانية تطبيق E- Balance Scorecard في الجامعات الحكومية بحيث يتم التقييم الأداء اليكترونيا في ضوء الاهداف والمؤشرات المحددة، مما يجعل عملية تقييم أداء الجامعات وأداء ادارة الجامعة أكثر موضوعية وأهمية.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أبو الفتوح، يحيى عبد الغني . (2010). "استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، الندوة العلمية الثالثة حول تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة والاعتماد في جامعات العالم الإسلامي". 20-22 ديسمبر، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- أبو شرخ جمال حسن محمد (2012). مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية □ غزة. استرجع في 2020/12/1 من <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/18259>
- أبو غبن، نضال فاروق (2016). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم أداء جامعة الأقصى : دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منقحة، جامعة القدس، غزة □ سلامية □ غزة. استرجع في 2020/12/1 من موقع: https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=130088
- أبو مسامح، حامد عبد الكريم سلمان. (2016). "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية". (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)
- أحمد، حسن علا و عبد الله، ميسون (2011) " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (28).
- الثويني، يوسف بن محمد (2014) "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته" *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (3) العدد (10). استرجع في 2020/12/1 من موقع <https://doi.org/10.12816/0007270>
- حمودي، حنان علي، وشاكر محمد. (2011) إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، هيئة التعليم التقني، مجلة الدراسات محاسبية ومالية، 6، جامعة بغداد.
- الدجني، أياد علي (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية (دراسة دكتوراه غير منشورة) جامعة دمشق. استرجع في 2020/12/1 من <http://hdl.handle.net/20.500.12358/20284>
- زكي، فاطمة، أحمد، (2013) *متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- الطائي، هبة محمد حسين (2014) دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية، *مجلة التقني*، مجلد (27) العدد الخامس. استرجع في 2020/12/1 من موقع:
- عابدين حسني عابدين محمد (2013) "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا- خان يونس .." *قُدُم في المؤتمر العلمي الأول* دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمعات. فلسطين □ قطاع غزة. فلسطين □ استرجع في 2020/12/1 من موقع <http://www.cst-kh.edu.ps/fsc1/images/file/3/04.pdf>
- عبدالرحمن، مدني سوار الذهب (2014) تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية، *مجلة كلية الاقتصاد العلمية* (4). استرجع في 2020/12/1 من موقع <https://doi.org/http://hdl.handle.net/123456789/786>
- مسلم، بسام (2017). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن : دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، المجلد 23، العدد 4 (31 ديسمبر/كانون الأول 2017)، ص ص. 55-83، 29. استرجع في 2020/12/1 من موقع <https://doi.org/https://search.emarefa.net/detail/BIM-808618>
- نوفل، سمايلي. بوطورة، فضيلة. (2017). مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن: دراسة ميدانية لجامعة تبسة الجزائرية. *المجلة العربية لدراسات ضمان جودة التعليم الجامعي*، 10(27)، 139-162. استرجع بتاريخ 2020/9/15 من موقع: <https://doi.org/https://doi.org/10.20428/AJQAHE.10.1.6>
- الهنيني، إيمان و زيادات، محمد . (2014) "استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية". *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المجلد 7، صفحة 1-12. استرجع في 2020/12/1 من موقع <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/12899>

□ المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abd Rahman , A., & Ng , K. S. (2015). Balanced scorecard in higher education institutions: What should be consider?. *International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET)*, 64-68. <https://doi.org/10.1109/ISTMET.2015.7359002> (visited 15/7/2020)
- Al-Hossain, f. f, Sofian, s (2015) are view of balanced scorecard farm work in higher education institution. *International review of management and marketing vol.5, no.1, pp 26-55.(online)* <https://doi.org/http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1055/pdf> (visited 2/12/2020).

- Al-Zwyalif, I. M. (2012). The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities. *International Business Research*, 5(11), 113. OnLine :DOI: [10.5539/ibr.v5n11p113](https://doi.org/10.5539/ibr.v5n11p113) (Visited 20/12/2020).
- Atafar, A., bAmeri Shahrabi, M., & Javad Esfahani, M. (2013). Evaluation of university performance using BSC and ANP. *Decision Science Letters*, 2(4), 305-306. https://doi.org/http://www.growingscience.com/dsl/Vol2/dsl_2013_28.pdf (Visited 12/7/2020)
- Binden, Worawit . Mziu, H., & Suhaimi, M. A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1), 38-44. https://doi.org/https://pdfs.semanticscholar.org/14d8/98c29ad8f5890e32a9aada739900018202fa.pdf?_ga=2.107315010.1578778327.1607272889-814636434.1594821262 (visited 25/7/2020)
- Chalaris, I., Chalaris, M., Gritzalis, S. (2014). A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique. Paper presented at the Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics (online). <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2645820> (visited 20/12/2020)
- Eftimov, L., Trpeski, P., & Gockov, G. (2016). Designing abalance scorecard as strategic management system for higher education institutions: acase study on Macedonia .. *Економика - Часопис за економску теорију и праксу и друштвена питања*, (2), 29-48. <https://doi.org/https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=1733> (visited 22/1/2020).
- F Beard, D., & Humphrey, R. (1989). Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach. *The Journal of Education for Business*, 89(7), 382-388. <https://doi.org/10.1080/08832323.2014.916649> (visited 20/12/2020).
- Hashemkhani, S., & Ghadikolaei, Z. (2013). Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: Empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*, 4(14), 696-714. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.665383>. (visited 8/8/2020)
- Ilyasin, M., & Zamroni, Z. (2017). Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education. *DINAMIKA ILMU*, 7(2), 223-225. <https://doi.org/10.21093/di.v17i2.703> (visited 15/12/2020)
- Ismail, T. H., & Al Thaoiehie, M. (2015). A Balanced Scorecard Model for Performance Excellence in Saudi Arabia's Higher Education Sector. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 11(3-4), 255-280. (on line) <https://doi.org/10.1504/IJAAP.2015.071574> (visited 15/12/2020).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (visited 15/9/2020)
- Weerasooriya, R. B. (2014). Performance Evaluation using the Balanced Scorecard: The case of Sri Lankan Universities. *SSRN Electronic Journal*, 4(3), 41-43. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2291117> (visited 14/7/2020).
- Wheelen , Thomas. David Hunger Alan N. Hoffman Charles E. Bamford. (2014) *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 14th edition. Publisher: Pearson.

Referrals and references:

- Abul-Fotouh, Yahya Abdul-Ghani. (2010). The use of the balanced performance approach as a tool to ensure the quality of education and accreditation in university education institutions, the third scientific symposium on the application of regional and global indicators of quality and accreditation in the universities of the Islamic world. December 20-22, Naif University for Security Sciences.
- Abu Sharkh, Jamal Hassan Muhammad (2012). The extent of the possibility of evaluating the performance of the Islamic University of Gaza using the Balanced Scorecard: a field study from the viewpoint of university employees, a master's thesis. Islamic University of Gaza. Retrieved on 12/1/2020 from <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/18259>
- Abu Ghaban, Nidal Farouk (2016). The extent of the possibility of using the Balanced Scorecard BSC to evaluate the performance of Al-Aqsa University: an applied study, an unpublished master's thesis, the Islamic University - Gaza. Retrieved on 1/12/2020 from: https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=130088
- Abu Musameh, Hamed Abdul Karim Salman. (2016). "The degree to which Palestinian universities apply the dimensions of the balanced scorecard and its relationship to improving administrative decision-making." (Master thesis). The Islamic University, Palestine (Gaza Strip)
- Ahmad, Hassan Ola and Abdullah, Maysoon (2011) "Measuring and evaluating the performance of the University of Mosul using the Balanced Scorecard, Journal of Economic Sciences, University of Mosul, College of Administration and Economics, Volume (7), Issue (28).
- Al-Thuwaini, Yusef Bin Muhammad (2014) "The requirements for measuring balanced performance in pre-university education institutions in the region of Hail and its obstacles" The International Special Education Journal, Volume (3) Issue (10). Retrieved on 1/12/2020 from <https://doi.org.org/10.12816/0007270>
- Hammoudi, Hanan Ali, and Shaker Mohamed. (2011) A Proposed Framework for Balanced Scorecard Indicators in Educational Institutions, Technical Education Authority, Journal of Accounting and Financial Studies, 6, University of Baghdad.
- Al-Dajani, Ayad Ali (2011) The Role of Strategic Planning in the Quality of Institutional Performance, An Analytical Descriptive Study in Palestinian Regular Universities (unpublished PhD study), University of Damascus. Retrieved on 1/12/2020 from <http://hdl.handle.net/20.500.12358/20284>
- Zaki, Fatima, Ahmed, (2013) requirements for applying the balanced scorecard at the Egyptian University in light of the experiences of some countries, unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Benha University.
- Al-Taie, Heba Muhammad Hussain (2014) The Role of Academic Performance Evaluation in the Quality of Educational Services from the Viewpoint of the Faculty Members in the Colleges of Technology, Al-Technical Magazine, Volume (27), Fifth Issue. Retrieved on 1/12/2020 from:
- Abdin, Hosni Abdeen Muhammad (2013) "The extent of using the balanced scorecard to evaluate the performance of the College of Science and Technology - Khan Yunis." Presented at the first scientific conference "The Role of Colleges and Universities in Community Development, Palestine, Gaza Strip, Palestine. Retrieved on 1/12/2020 from <http://www.cst-kh.edu.ps/fsc1/images/file/3/044.pdf>
- Abdul-Rahman, Madani Swar Al-Thahab (2014) Evaluating the performance of universities according to the perspective of balanced performance, a case study of the International University of Africa, Journal of the Faculty of Scientific Economics (4). Retrieved on 12/1/2020 from <https://doi.org/http://hdl.handle.net/123456789/786>
- Muslim, Bassam (2017). Measuring the level of organizational performance in Yemeni public universities from the perspective of the balanced scorecard: a field study at the universities of Sana'a and Aden. Journal of Social Studies, Volume 23, Issue 4 (31 December 2017),. Retrieved 12/1/2020 from <https://doi.org/https://search.emarefa.net/detail/BIM-808618> Novell, Smiley.
- Boutoura, Fadela. (2017). University performance level using an improved balanced performance card: a field study for the University of Tebessa - Algeria. The Arab Journal for Quality Assurance of University Education. 10 (27), Retrieved on 9/15/2020 from: <https://doi.org/https://doi.org/10.20428/AJQAHE.10.1.6>

- Al Hanini, Iman and Ziyadat, Muhammad. (2014) "The Use of the Balanced Scorecard in Evaluating the Performance of Universities: A Field Study on Official Jordanian Universities". *Journal of Economic Sciences, Management and Business Sciences* Issue 7. Retrieved on 1/12/2020 from <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/12899>.
- Abd Rahman , A., & Ng , K. S. (2015). Balanced scorecard in higher education institutions: What should be consider?. *International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET)*, 64-68. <https://doi.org/10.1109/ISTMET.2015.7359002> (visted 15/7/2020)
- Al-Hossain, f. f, Sofian, s (2015) are view of balanced scorecard farm work in higher education institution. *International review of management and marketing* vol.5, no.1, pp 26-55.(online) <https://doi.org/http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1055/pdf> (visted 2/12/2020).
- Al-Zwyalif, I. M. (2012). The Possibility of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities. *International Business Research*, 5(11), 113.OnLine :DOI: [10.5539/ibr.v5n11p113](https://doi.org/10.5539/ibr.v5n11p113) (Visted 20/12/2020).
- Atafar, A., bAmeri Shahrabi, M., & Javad Esfahani, M. (2013). Evaluation of university performance using BSC and ANP. *Decision Science Letters*, 2(4), 305-306. https://doi.org/http://www.growingscience.com/dsl/Vol2/dsl_2013_28.pdf (Visted 12/7/2020)
- Binden, Worawit . Mziu, H., & Suhaimi, M. A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1), 38-44. https://doi.org/https://pdfs.semanticscholar.org/14d8/98c29ad8f5890e32a9aada739900018202fa.pdf?_ga=2.107315010.1578778327.1607272889-814636434.1594821262 (visted 25/7/2020)
- Chalaris, I., Chalaris, M., Gritzalis, S. (2014). A holistic approach for quality assurance and advanced decision making for academic institutions using the balanced scorecard technique. *Paper presented at the Proceedings of the 18th Panhellenic Conference on Informatics (online)*. <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2645820> (visted 20/12/2020)
- Eftimov, L., Trpeski, P., & Gockov, G. (2016). Designing abalance scorecard as strategic management system for higher education institutions: acase study on Macedonia .. *Економика - Часопис за економску теорију и праксу и друштвена питања*, (2), 29-48. <https://doi.org/https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=1733> (visted 22/1/2020).
- F Beard, D., & Humphrey, R. (1989). Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach. *The Journal of Education for Business*, 89(7), 382-388. <https://doi.org/10.1080/08832323.2014.916649> (visted 20/12/2020).
- Hashemkhani, S., & Ghadikolaie, Z. (2013). Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard: Empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*, 4(14), 696-714. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.665383>.(visted 8/8/2020)
- Ilyasin, M., & Zamroni, Z. (2017). Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education. *DINAMIKA ILMU*, 7(2), 223-225. <https://doi.org/10.21093/di.v17i2.703> (visted 15/12/2020)
- Ismail, T. H., & Al Thaoiehie, M. (2015). A Balanced Scorecard Model for Performance Excellence in Saudi Arabia's Higher Education Sector. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 11(3-4), 255-280.(on line) <https://doi.org/10.1504/IJAPE.2015.071574> (visted 15/12/2020).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (visted 15/9/2020)
- Weerasooriya, R. B. (2014). Performance Evaluation using the Balanced Scorecard: The case of Sri Lankan Universities. *SSRN Electronic Journal*, 4(3), 41-43. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2291117> (visted 14/7/2020).
- Wheelen , Thomas. David Hunger Alan N. Hoffman Charles E. Bamford. (2014) *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 14th edition. Publisher: Pearson.

الملاحق:

الشكل (1) نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة للجامعات الحكومية الأردنية

بعد الزيائن		بعد الأداء المالي	
الأهداف	مؤشرات الأداء	الأهداف	مؤشرات الأداء
<ul style="list-style-type: none"> دعم الأنشطة والمشاركة الطلابية زيادة الدعم المادي والإرشاد النفسي والتوجيه المهني للطلبة 	<ul style="list-style-type: none"> تقارير مشاركة الطلبة في الأنشطة تمثيل الطلبة في المجالس. انتخاب اتحاد الطلبة سنويا. عدد الطلبة المستفيدين من نظام التشغيل. تقرير صندوق الطالب الفقير. تقارير المنتفعين من الدعم النفسي 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز إيرادات الجامعة من خلال: تحسين التمويل الذاتي زيادة الدعم المالي الحكومي . زيادة المنح والمساعدات المحلية والدولية الحصول على قروض ميسرة زيادة الإيرادات الاستثمارية. 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير زيادة الإيرادات التشغيلية (الرسوم الجامعية). ميزانية الجامعة تقرير زيادة الإيرادات التمويلية (نسبة المنح والمساعدات). تقرير تخفيض كلف الاقتراض.
<ul style="list-style-type: none"> التواصل مع خريجي الجامعة ودعمهم تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالمجتمع المحلي وتنميته استفادة مؤسسات المجتمع المحلي من الخدمات والمرافق التي توفرها الجامعة 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء مكتب متابعة الخريجين، مؤتمر للخريجين، صفحة للخريجين على موقع الجامعة. التقارير الإذاعية الاستضافات التي تخدم المجتمع المحلي.التقارير تقارير الدورات والورش التدريبية والندوات والدراسات للمجتمع المحلي، تقارير عن الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي، تقرير نشاطات المجتمع المحلي المقامة في مرافق الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ضبط النفقات مع كفاءة الكافة خفض بند الاجور والرواتب ضبط النفقات الاستهلاكية إعطاء الأولوية للنفقات الرأسمالية. استثمار الطاقة البديلة لتقليل فاتورة الطاقة المحافظة على أصول الجامعة وممتلكاتها وصيانتها وديمومته 	<ul style="list-style-type: none"> خفض عدد العاملين انخفاض النفقات الاستهلاكية انخفاض فاتورة الطاقة. الميزانية العمومية الحسابات الختامية
بعد النمو والتطور		بعد العمليات	
الأهداف	مؤشرات الأداء	الأهداف	مؤشرات الأداء
<ul style="list-style-type: none"> تشجيع الإنتاج العلمي ورفع كفاءة العملية البحثية وفقاً لمعايير عالمية. زيادة التعاون البحثي الوطني والدولي 	<ul style="list-style-type: none"> وجود خطة سنوية للاحتياجات البحثية. الأبحاث المنشورة في مجلات مرموقة. قائمة الاتفاقيات الدولية. تقارير الزيارات التبادلية والمؤتمرات والأبحاث الدولية 	<ul style="list-style-type: none"> طرح برامج أكاديمية متميزة وفق معايير عالمية 	<ul style="list-style-type: none"> وجود خطط دراسية وفق معايير عالمية .
<ul style="list-style-type: none"> دعم نشر البحوث وتوثيق الأنشطة البحثية . إنشاء مراكز بحثية متخصصة (الطاقة المتجددة □، الصخر الزيتي 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير عن المشاريع البحثية المدعومة ماليا وجود قواعد بيانات للبحوث العلمية، والرسائل الجامعية 	<ul style="list-style-type: none"> رشد الجامعة بكفاءات أكاديمية مميزة التوجه نحو التعليم الإلكتروني 	<ul style="list-style-type: none"> خطة الابتعاث تقارير الاستقطاب والتعيين عدد المواد المحوسبة عدد البرامج الحاسوبية التعليمية
<ul style="list-style-type: none"> رفع قدرات وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة والادارية 	<ul style="list-style-type: none"> تنفيذ خطة تدريب وفق مسار وظيفي محدد 	<ul style="list-style-type: none"> نشر ثقافة الجودة تطوير المختبرات العلمية والحاسوبية والمشغل الهندسية 	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على شهادة ضمان الجودة المحلية والعالمية

الجدول الجدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن في الجامعات الحكومية

التقدير اللفظي	الرتبة حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	تسلسل الفقرات
مرتفع	(1)	0.755	0.722	3.778	ضعف دعم الإدارة العليا	6-1
متوسط	(2)	0.727	0.724	3.637	عدم وجود وحدة تنظيمية لقياس الأداء	14-7
متوسط	(4)	0.705	0.797	3.525	نقص في كفاءة جمع بيانات وإعداد تقارير الأداء	22-15

متوسط	(3)	0.723	0.812	3.615	نقص وضعف مؤشرات الأداء	29-23
متوسط	-	0.726	0.659	3.630	المتوسط الحسابي الكلي للعوامل	

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين

التقدير اللفظي	الرتبة حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	تسلسل الفقرات
متوسط	(1)	0.698	0.806	3.490	مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية	33-26
متوسط	-	0.698	0.806	3.490	المتوسط الحسابي الكلي لتطبيق بطاقة الأداء	

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

أحمد نهار الرفوع. (2021). نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، جامعة الوادي، الجزائر، ص ص 277-290.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب (CC BY-NC 4.0) المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية



Roa Iktissadia Review is licensed under a [Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Libraries Resource Directory. We are listed under [Research Associations](#) category