



الباحث/ أمين الحيدري

واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا...

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن(\*)

الباحث/ أمين منصور علي الحيدري

تاريخ قبوله للنشر 28/12/2023

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 25/11/2023

(\*) موقع المجلة:

العدد (39)، مايو 2024م

649

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

## واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

الباحث/ أمين منصور علي الحيدري

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، والتي تم تطبيقها على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة البالغ عددهم (64) فرداً، وقد تم اخذ المجتمع بأكمله عينة للبحث بطريقة الحصر الشامل، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة توصل البحث على النتائج الآتية:

1- إن درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الاداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا جاء بدرجة عالية، على مستوى الأداء الكلي وعلى مستوى الأبعاد الأربعة (العمليات الداخلية- التعلم والنمو- البعد المالي. المستفيدين).

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات افراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الاداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا على مستوى الأداء الكلي، وفي أبعاد: العمليات الداخلية، بعد المستفيدين، البعد المالي، تعزى لمتغير نوع القيادة، بينما لا توجد فروق في بعد التعلم والنمو.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات افراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الاداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا على مستوى الأبعاد مجتمعة، وعلى مستوى كل بعد تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.



## The reality of institutional performance at Al-Jand University of Science and Technology In light of the balanced scorecard

Amin Mansour Ali Al-Haidari

### Abstract

The research aimed to identify the reality of institutional performance at Al-Jand University of Science and Technology in light of the balanced scorecard. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive survey method. A questionnaire tool was also used to collect data and information, which was applied to all (64) academic and administrative leaders at the university. (individuals. The entire community was taken as a sample for research using a comprehensive inventory method. After collecting and analyzing data using appropriate statistical methods, the research reached the following results:

- 1- The degree of availability of balanced performance indicators in institutional performance at Al-Jund University of Science and Technology was high, at the level of overall performance and at the level of the four dimensions (internal operations - learning and growth - financial dimension - beneficiaries).
- 2- There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) in the estimates of the members of the research sample to the degree of availability of balanced performance indicators in institutional performance at Al-Jand University of Science and Technology at the overall performance level, and in the dimensions of: internal operations, beneficiaries dimension, financial dimension, attributed to for the type of leadership variable, while there are no differences in the learning and growth dimension.
- 3- There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) in the estimates of the members of the research sample for the degree of availability of balanced performance indicators in institutional performance at Al-Jand University of Science and Technology at the level of the combined dimensions, and at the level of each dimension due to the years of experience variable.

In light of the findings of the research, a number of recommendations and proposals are presented.

**Keywords:** institutional performance, balanced scorecard, Al-Jand University of Science and Technology.

## المقدمة:

منذ نهاية القرن العشرين والعالم يشهد تطورات متسارعة ومتلاحقة على مختلف المجالات ومثلت الثورة العلمية والمعلوماتية والتقنية تحولات بارزة على مختلف الصعد والمستويات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والسياسية والثقافية، نتج عنها كثير من التحديات التي واجهت وتواجه مختلف المؤسسات سواء منها الخدمية أو التعليمية على اختلاف اهتماماتها وأصبحت هذه التحديات تهدد بقائها وتزيد من تعقيدات بيئتها الداخلية والخارجية، ولعل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات زيادة حدة التنافس في الأداء وتلبية تطلعات المستفيدين وتحقيق رضاهم وكذا تلبية احتياجات سوق العمل.

ولم يعد تطوير الأداء أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات فقد أصبح ضرورة حتمية تفرضها التحديات والظروف المحيطة بالمؤسسات التي تعاني من نقاط ضعف داخلية تحد من قدرتها على مواجهة تلك التحديات والتي تأتي في مقدمتها غياب الرؤية المستقبلية وضعف القدرة المؤسسية وتقليدية أساليب الإدارة التي تؤدي الى تدني مستويات الأداء المؤسسي وضعف الكفاءة الإنتاجية.

حيث شهدت السنوات الأخيرة تزايدا مستمرا في شكل وحجم بعض المتغيرات العالمية والتي تركت أثرا بالغا في منظومة التعليم العالي وهي التي حتمت ضرورة تكيف التعليم العالي مع هذه المتغيرات المتمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجيا المتقدمة ومع دخول الدول والمجتمعات عصر العولمة تعد ملاحقة التعليم العالي للتقدم العلمي والتكنولوجي واحدة من أبرز وظائفه في إعداد القوى البشرية، اعدادا يقوم على التخصص المعرفي والمهني ويتناسب مع الحاضر ومتطلبات المستقبل. (مكروم، 1996، 3).

وهذا بدوره يفرض على جميع مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات السعي الجاد لتطوير أدائها المؤسسي كونه العنصر الحاكم لجودة المنظومة الجامعية في ظل مواردها المحدودة، وما تواجهه من تحديات وما تعانيه من مشكلات، كما أنه المسؤول الوحيد عن إحداث التغيير المنشود وتحقيق رسالة الجامعة. (عبدالله، 2019، 128)

ولهذا فقد اتجهت الجامعات في الآونة الأخيرة الى تبني فلسفات فكرية وإدارية تخرجها من عالمها المثالي الى عالم واقعي منفتح على المجتمع بهموه وتطلعاته وسوق العمل بمتطلباته المتنوعة والمتجددة، وتمكنها من التحرك السريع لمواكبة التطورات المتلاحقة في مختلف جوانب الحياة، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن البقاء والديمومة. (اليافعي، 2018، 12)

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تبنتها الجامعات كفلسفة فكرية وإدارية تحقق لها النجاح المستدام في تحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا في ظل بيئة عمل سمتها التغيير المستمر، وفي ذلك برزت بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية يضمن للجامعة بناء استراتيجيات

تطوير شاملة لجميع أبعاد أداؤها المؤسسي، وتحقيق التوازن والتكامل بين هذه الأبعاد، كما تضمن لها كفاءه تطبيق تلك الاستراتيجية وترجمتها الى برامج عمل ومؤشرات أداء محددة وواضحة على مستوى جميع وحدات الأداء في الجامعة، فضلا عن كونها تتضمن في بنيتها الرئيسية نظاما للرقابة الاستراتيجية والتقييم المستمر للأداءين التشغيلي والاستراتيجي.

فقد ذكر أبو جزر (2012، 24) أن بطاقة الأداء المتوازن كأفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارا على المستوى العالمي، فهي نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات الى أهداف تشغيلية ومؤشرات علمية تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالجامعة.

مما سبق يتضح ان تطوير الاداء المؤسسي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من أهم الموضوعات في التعليم العالي فهو المعيار الذي يحدد نجاحه، وتؤكد العديد من المصادر العلمية أن تطوير الاداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي هو المركز الاساسي الذي يعتمد عليه تقدم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، واليمن كغيرها من الدول العربية فبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي في إيجاد الرؤى الاستراتيجية لتطوير مختلف جوانب نظام التعليم العالي وتطوير مؤسساته التعليمية وإدارتها وقيادتها إلا أن الدراسات العلمية المحلية التي هدفت على تقييم الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية ولاسيما الجامعات الأهلية ما تزال شحيحة جدا - على حد علم الباحث - لهذا فإن هذا البحث يمثل إحدى المساهمات العلمية في تحقيق هذا المجال من خلال تقييم الاداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الاداء المتوازن.

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في وجود فجوة كبيرة في الجامعات اليمنية بين الاداء الحالي والاداء المطلوب والمتوقع وتتسع هذه الفجوة كل يوم لغياب الرؤية الاستراتيجية الشاملة لهذه الجامعات. وبمنظرة فاحصة لواقع التعليم العالي الجامعي في الجمهورية اليمنية اتضح أنه يعاني من اختلالات هيكلية كبيرة ومن تكلس في أهم مفاصله بسبب تقادم لوائحه وغياب الكفاءات العلمية المؤهلة لتنفيذ ما هو مطلوب منها مما يؤثر على الاداء الجامعي ويجعله مجرد أداء ميكانيكي يفتقر الى الديناميكية والحركة. (التقرير الاستراتيجي السنوي، 2001، 101)

ومن خلال عمل الباحث في جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا من بداية الانشاء ومرحلة التأسيس الى اليوم وممارسته لموقع إداري مهم فقد لاحظ ان هناك قصور في وجود استراتيجية تطوير شاملة تستند على تقييم الأداء المؤسسي للجامعة في ضوء مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن، ونظرا لتفادي تفاقم هذه المشكلة لما لها من آثار سلبية على تراجع الاداء المؤسسي للجامعة وهدر الطاقات البشرية وإضعاف قدرة الجامعة

على القيام بوظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وعدم قدرتها على المنافسة المحلية والدولية، يأتي هذا الجهد البحثي لمحاولة علمية متواضعة لتشخيص واقع الأداء المؤسسي لجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكل البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن (المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، تعزى للمتغيرات التالية: نوع القيادة (أكاديمي، إداري)، سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)؟

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

- 1- تنبع أهمية البحث من أهمية تطوير الأداء المؤسسي في الجامعة، حيث يعد من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبناها الجامعات كفلسفة فكرية وإدارية تحقق لها النجاح المستدام في تحقيق أهدافها حاضراً ومستقبلاً في ظل بيئة عمل سمتها التغيير المستمر.
- 2- تكمن أهمية البحث في أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية يضمن لجامعة الجند بناء استراتيجيات تطوير شاملة لجميع أبعاد أدائها المؤسسي ويحقق التوازن والتكامل بين هذه الأبعاد ويضمن لها كفاءة تطبيق تلك الاستراتيجية وترجمتها الى برامج عمل ومؤشرات أداء محددة وواضحة على مستوى جميع وحدات الأداء في الجامعة وكما تتضمن في بنيتها الرئيسية نظام للرقابة الاستراتيجية والتقدم المستمر للأداءين التشغيلي والاستراتيجي.
- 3- سيستفيد من نتائج هذا البحث الجهات الآتية:
  - أصحاب القرار في جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في المجال الإداري والأكاديمي لتطوير الأداء المؤسسي والنهوض به بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية الشاملة ويؤدي الى تحقيق أهداف ووظائف الجامعة.
  - العاملون وأعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري والأكاديمي في جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا لنشر ثقافة تبني الرؤية الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعة.
  - الباحثون في مجال التطوير والتخطيط في فتح المجال أمامهم لإجراء بحوث لاحقة مشابهة.

## أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الهداف الآتية:

- 1- التعرف على درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن (المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 2- التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، تعزى للمتغيرات التالية: نوع القيادة (أكاديمي، إداري)، سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

## حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تقييم الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

**الحدود الزمنية:** تم التطبيق الميداني للبحث في العام 2023م.

## التعريفات الاجرائية لمصطلحات البحث:

### الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي إجرائيا في البحث الحالي بأنه أداء جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا القائم على اربعة ابعاد اساسية تمثل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وهي (العمليات الإدارية، التعلم والنمو، البعد المالي، المستفيدين).

### جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا:

جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا مؤسسة تعليمية أهلية تقع في مدينة تعز، حاصلة على ترخيص من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رقم (8-2018). افتتحت عام 2018م، وتضم الجامعة ثلاث كليات هي: كلية العلوم الطبية، كلية الهندسة وتقنية المعلومات، كلية العلوم الإدارية والإنسانية.

### بطاقة الأداء المتوازن:

يعرفها الباحث إجرائيا بأنها أسلوب إداري يتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي: العمليات الإدارية، التعلم والنمو، البعد المالي، المستفيدين، وكل بعد يتضمن مؤشرات تم من خلالها تقييم الأداء المؤسسي لجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

## الخلفية النظرية للبحث:

### مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد مفهوم الاداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الادارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذلك فقد تعددت رؤى الباحثين لهذا المفهوم، حيث عرف بلمقدم وبو شعور (2004، 77) الأداء المؤسسي بأنه "فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات التي تحدث داخل الجامعة وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن".

وعرفه عبد الهادي (2017، 42) بأنه "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة التي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق اهدافها".

كما عرفه الدرمني والطاهري (2017، 22) بأنه "منظومة متكاملة لمدخلات ومخرجات ونتائج وأثر المؤسسة ومدى ارتباطها بالقدرات المؤسسية المبنية على الاستدامة، والتعليم والتطوير المستمر".

### أهمية الأداء المؤسسي:

جاء الاهتمام بمفهوم الأداء المؤسسي في إطار الاهتمام المتزايد لتطوير جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات خصوصاً مع تفاقم المشكلات التي أحاطت بأنظمة العمل داخل القطاعات الحكومية، والمحاولات الرامية لتحسين مستوى كفاءة وفعالية أداء الأفراد والوحدات بأجهزة القطاع العام. (أبو قاعد، 2006، 86)

حيث اشار الفارس (2010، 71) الى أن الأداء المؤسسي يعكس قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، لاسيما طويلة الأمد التي تمثل أهداف البقاء والنمو والتكيف، فهو سبيل الجامعة لتحقيق الإنتاجية بشرط ان يكون مقرونا برضا المستفيدين والوفاء بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها الجامعة.

وعليه فإن الاداء المؤسسي مرتحن بشكل أساسي بالقدرة على إدارة واستثمار الموارد لدى الجامعة بصورة فعالة بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الاداء والانتاجية والجودة التي تشكل مجملها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى. (غوبر، 2012، 536)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن اهمية الداء المؤسسي للجامعات يتمثل في الاتي:

1-المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري الجامعة، وتوارث هذه الخبرات من جيل الى جيل، بحيث لا تتأثر الجامعة بغياب أو تغيير القيادات.



- 2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة الجامعة، حيث أن الأداء المؤسسي يضمن عدم تفرد رئيس الجامعة بالإدارة والقرار.
- 3- استثمار جهود كافة المنتسبين في الجامعة، وتوجيهها نحو التطوير في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- 4- اختيار أفضل الأساليب التي تحقق تفوقاً للجامعة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- 5- تعزيز ولاء وانتماء المنتسبين للجامعة وأنظمتها، باعتبارها جامعة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

### مكونات الأداء المؤسسي:

- ذكر ثابت (2001، 5) أن الأداء المؤسسي يمثل مفهوم شامل ومنظومة متكاملة الأبعاد متعددة الجوانب فهو حصيلة نهائية لمجموعة الأداءات في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية في الجامعة، وبذلك فإن مكونات الأداء المؤسسي تتمثل بالآتي:
- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.
  - 2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للجامعة.
  - 3- أداء الجامعة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها. ويجدر بالإشارة الى أن المكونات السابقة كل منها لها مجال اهتمام ومعايير ومؤشرات خاصة تتسق هذه المعايير والمؤشرات مع مؤشرات الأداء الكلي للجامعة.

### العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي:

- يخضع الأداء المؤسسي في الجامعات لتأثير عوامل متعددة أسهمت بشكل أو بآخر في اختلاف الباحثين في تصنيفها، إذا يرى (سويس، 2003، 10) أن هناك عدة عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الأداء المؤسسي الجامعي ككل منها التالي:
- 1- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في الجامعة.
  - 2- التنسيق على المستويين الرأسي والافقي.
  - 3- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
  - 4- نظام المتابعة والرقابة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب.
  - 5- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
  - 6- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
  - 7- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون الإفراط أو التفريط بالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.

8- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية، وطبيعة نظام الضغط الذاتي للجامعة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.

9- وحدة السلطة الآمرة، والتي تؤدي إلى انعدام مراكز قرار معتمدة.

10- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

11- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

12- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها الجامعة.

وهنا يمكن الإشارة إلى أن كل هذه العوامل ليست على سبيل الحصر وذات علاقة سببية بالأداء المؤسسي، فيمكن أن تنحصر في عدة عناصر دون أخرى، حسب حجم الجامعة والقطاع الذي تنشط فيه، كما يمكن أن تكون لأحد المتغيرات تأثيراً أكبر على الأداء المؤسسي مقارنة بالمتغيرات الأخرى، الأمر الذي من شأنه أن يصعب من عمليات القياس والتقييم المؤسسي.

#### بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للجامعة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتحديات ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء وهو ما جسده بطاقة الأداء المتوازن.

ونتيجة لتوسع الجامعات وتنوع اهتماماتها وتعدد مسؤولياتها وتطور فلسفتها اتجه فهم القضايا المعنى النجاح والربح والعلاقة مع المستفيدين وكذلك وجود فجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والانفصال القائم بين الاستراتيجيات المقررة والأنشطة المنفذة، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام مطور للإدارة الاستراتيجية من خلال تحويل الاستراتيجية إلى برامج عمل ويتم من خلالها ربط الأنشطة بالأهداف ويتحقق التوازن بين مختلف أبعاد الأداء المؤسسي.

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

على الرغم من حداثة النسبية لبطاقة الأداء المتوازن إلا أن لها تعريفات كثيرة ومتعددة وقد جاء هذا التعدد بسبب تعدد استخداماتها ومن استخداماتها أنها أداة لقياس الأداء.

فقد عرفها كابلان ونورتن (Kaplan & Norton, 1992, 7) أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية الجامعة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة.

وعرفت بأنها عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي اشتقت من استراتيجية الجامعة، تساعد الإدارة العليا في ربط الاتصال بين مستخدمي الجامعة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم) والعمل على ربط إنجازات الجامعة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل. (Niven, 2002, 12) ويضيف المغربي وغربية (2009، 57) أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات الجامعة الى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

كما عرفت من قبل رضية، وآخرون (٢٠١٦، 104) أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الاداء، والذي يهتم بترجمة استراتيجية الجامعة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها الجامعة.

وهناك من عرف بطاقة الاداء المتوازن على أنها فلسفة إدارية متقدمة تحفز أعضاء المنشأة على تحقيق أهدافها وتوجيه جهود الأفراد نحو استراتيجياتها ورؤيتها وبلورتها في إطار متكامل يتضمن العديد من مقاييس الاداء المالية وغير المالية. (الفقيه، ٢٠١٧، 56)

وبناء على ما سبق يمكن استنتاج ان بطاقة الداء المتوازن تمثل نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة الجامعة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والمستفيدين والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد.

#### أهداف بطاقة الداء المتوازن:

تسعى بطاقة الأداء المتوازن الى اشراك الكل في التخطيط والدفع بحركة العمل من أجل التميز في العمل وتحسين وضع الجامعة ومن ثم تتعدد أهداف بطاقة الأداء المتوازن منها: (عزالدين، 2014، 64)

1- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال تقييم أدائها المالي والاستراتيجي بشكل متوازن وتوفير معلومات متكاملة عن أدائها.

2- تحديد وتطوير استراتيجية الجامعة، وتعميمها على جميع وحداتها.

3- التقويم المستمر لأداء الجامعة وذلك لغرض معرفة جوانب القصور من أجل معالجتها وجوانب القوة وتدعيمها.

4- اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان التوجه نحو استراتيجيات الاتصالات الداخلية والخارجية.

5- توضيح أنواع العمليات الحالية والمتوقعة بالجامعة.

6- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للجامعة بالأفراد والمتنسيين إليها

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

اشار صلاح الدين (2012، 37) أن بطاقة الاداء المتوازن يتم فيها ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى اهداف ومقاييس يتم تبويبها الى اربعة ابعاد وكل بعد يقيم الاداء من محاور مختلفة، والأبعاد هي مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفقاً لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول الى المؤشرات الواردة في كل بعد.

وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: بعد العمليات الداخلية

ويقصد ببعد العمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها والتي تؤدي الى تحقيق رغبات المستفيدين المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وتحقيق عوائد أو نتائج مالية مرضية للمساهمين وكما أن هذا البعد يشجع الابتكار والابداع للوفاء بمتطلبات المستفيدين واشباع رغباتهم ويحفز الجامعات نحو ذلك.

ويذكر العمري (2009، 19) أنه ومن خلال هذا البعد تهتم الجامعة بتطوير نفسها من الداخل للحفاظ على مستوى عال من الأداء، ويتضمن هذا البعد أهداف منها جودة الخدمة والمخرج، تخفيض نسبة الفاقد في المخرجات أثناء الإنتاج، تقليل وقت التقدم في الإنتاج، سرعة تغير وتحسن المخرج من مخرج إلى مخرج آخر من، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطوير أنظمة العمل الإدارية، استخدام تكنولوجيا المعلومات التعامل بين الإدارات المختلفة وغير ذلك من الأهداف المرتبطة بالعمليات الداخلية.

ويشير عابدين (2013، 12) أن بعد العمليات الداخلية يشكل حجر الأساس في التطبيق الفعلي لخطط الجامعة في البعدين السابقين، ويتركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة، لتحقيق رغبات المستفيدين المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية مميزة مرضية لكل منتسبي الجامعة.

#### ثانياً: البعد المالي:

وهذا البعد الأول والأهم في نموذج (BSC) لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم الجامعات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة. (Kaplan and Norton, 1996, c)

ويشير حسن (2015، 238) أن البعد المالي يركز على استراتيجية النمو والربحية ورؤية اصحاب المصلحة في الجامعة، ويعتبر المصلحة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في الابعاد والآخرى، والمؤشرات المالية الذي يمثلها هذا البعد قيمة اساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل الجامعة كما أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت استراتيجية الجامعة قابلة للتطبيق والتنفيذ.

### ثالثاً: بعد التعلم والنمو:

حيث تحتاج كل جامعة الى تحسين أدائها في البعدين السابقين، ويتسنى لها ذلك من خلال تحسين جوهر بعد التعلم والنمو على اعتباره المحرك الأساسي لإنجاز العمليات الداخلية في الجامعة، والتي تهدف الى خلق قيمة للمستفيدين وملاك الجامعة.

ويرى (عزالدين، 2014، 68) أن بعد التعلم والنمو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الجامعة لزيادة النمو وعمل التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

ويركز بعد التعلم والنمو على قدرة المستخدمين ومستوى مهاراتهم، وجودة نظم المعلومات المستخدمة من الجامعة إضافة الى أنظمة الاسناد المساعدة على تحقيق الأهداف التنظيمية، فالعمليات الداخلية في الجامعة لن تنجح إلا بوجود مستخدمين ماهرين ومدفوعين بالشكل الكافي، ومجهزين بالمعلومات الدقيقة والمناسبة. (Jessica Keyes, 2005, 10)

### رابعاً: بعد المستفيدين:

تعتمد معظم الجامعات الحالية على وضع متطلبات وحاجات المستفيدين في قلب استراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر الى المستفيد على انه سبب وجود وأساس بقاء الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة الجامعة على تقديم مخرجات بنوعيه متميزة برسوم مناسبة، وقياس الاداء المتوازن، يأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور المستفيدين، الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالمستفيدين المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة. (عوض، 2009، 78)

ويعتبر بعد المستفيدين جوهر المقاييس غير المالية والهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا وكسب ولائهم المستمر للجامعة. (نديم، 2013، 28)

ويرى (محاد، 2011، 28) أن الجامعات في الوقت الحاضر تضع متطلبات وحاجات ورغبات المستفيدين في صميم استراتيجياتها لما يشكل هذا البعد من أهمية كبيرة تعكس على نجاح الجامعة مع منافسيها وبقاء استمرارية أنشطتها، ومن خلال هذا البعد يمكن للمدراء ترجمة رسالتهم بخصوص المستفيدين. إلى مقاييس محدودة ذات علاقة باهتماماتهم واشباع رغباتهم.

ويشير (عبد اللطيف وتركماني، 2006، 146) ان بعد المستفيدين يعني بالأساليب التي تخلق القيمة للمستفيدين، وماهي القيمة التي ترضي المستفيد ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها؟ ومن خلال ما تم عرضه في البعدين السابقين يتضح أن هذا البعد يعد هو الموجه لأبعاد العمليات الداخلية، والبعد المالي، وبعد التعلم والنمو من أجل نيل رضا المستفيدين، وبذلك يعتبر هذا البعد هو قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه إذا لم تستطع الجامعة الحفاظ على عملائها فإنها ستتلاشى.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء المؤسسي في ضوء بطاقة الداء المؤسسي يمكن استعراضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الاتي:

- دراسة لطرش (2018) التي هدفت إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمقياس مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وتوصلت إلى اثبات صحة جميع فرضيات الدراسة أن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي، ارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة اليافعي (2018) التي هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة اب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة اب صغيرة وعلى مستوى كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تقع ضمن حدود الدرجة صغيرة أيضا. كما توصلت إلى عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) = 0.05$  في تقديرات عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة اب على مستوى الابعاد مجتمعة.

- دراسة نشوان (2017) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة صنعاء بغية الوصول إلى تطوير الأداء المؤسسي فيها في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن ممارستها للتخطيط الاستراتيجي متدنية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعة.

- دراسة الشهري (2015) التي هدفت إلى تقديم بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية، وتوصلت نتائجها إلى ان درجة توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية قد حصلت على تقدير ضعيف على مستوى المجالات مجتمعة وعلى مستوى كل مجال على حدة، وأن درجة أهمية توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية حصلت على تقدير عالي جدا للمجالات مجتمعة وعلى مستوى كل مجال منفردا، كما قدمت الدراسة تصورا مقترحا لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية.

- دراسة عبد الرحمن (2014) التي هدفت إلى تقييم أداء الجامعات وفقا لبطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، جامعة افريقيا العالمية، وتوصلت إلى أن أداء الجامعة جاء ايجابيا على مستوى الأداء ككل وفي كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية- البعد المالي- التعلم والنمو- المستفيدين).

- دراسة المطيري (2013) التي هدفت إلى تقديم منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن جامعة الكويت تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بدرجة كبيرة، وأن متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الكويت متوفرة بدرجة كبيرة جدا، كما تم تقديم منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة Rollins (2011) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية في جامعة كاليفورنيا وتأثير ذلك في أداء الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تطبق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الجامعة، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسين الأداء المالي والعمليات الداخلية وعمليات تقويم الأداء السنوي للجامعة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح ان البحث الحالي اتفق مع جميع الدراسات السابقة مي استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المؤسسي، كم اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في البيئة البحثية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي البيئة الجامعية باستثناء دراسة لطرش (2018) التي تم تطبيقها في شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

### منهج البحث وإجراءاته الميدانية:

#### منهج البحث:

لتحقيق اهداف البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كونه يتناسب مع طبيعة البحث واهدافه، حيث قام الباحث من خلال هذا المنهج بعملية المسح الميداني بهدف جمع البيانات من افراد العينة لتشخيص واقع الأداء المؤسسي في جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، ثم قام بتحليلها وتفسيرها ومن ثم عرض النتائج التي تم التوصل إليها وفقا لأسئلة البحث وأهدافه.

#### مجتمع البحث:

تكون من جميع القيادات الاكاديمية والإدارية للجامعة البالغ عددهم (64) فردا يمثلون برئيس الجامعة وعمداء الكليات والمراكز ومدراء عموم الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات الاكاديمية والإدارية خلال العام الجامعي 2022-2023 وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:



## جدول (1) يوضح توزيع افراد مجتمع البحث

القيادات الإدارية		القيادات الأكاديمية		
العدد	المركز القيادي	العدد	المركز القيادي	م
7	مدراء الادارات	1	رئيس الجامعة	1
5	رؤساء الأقسام	6	العمداء	2
2	مدراء المراكز	18	رؤساء الاقسام	3
6	مدراء الوحدات الإدارية	3	منسقي الأقسام	4
20	الإجمالي	16	أعضاء هيئة التدريس	5
		44	الاجمالي	
64		الإجمالي العام		

## عينة البحث:

نظرا لصغر حجم المجتمع ولحرص الباحث على إتاحة الفرصة لجميع افراد المجتمع للاستجابة على أداة البحث، وحتى يتسنى للباحث تعميم النتائج بدقة فقد تم أخذ المجتمع بأكمله عينة للبحث الحالي، حيث قام الباحث بتوزيع اداة الاستبانة على جميع افراد المجتمع البالغ عددهم (64) قائدا أكاديميا وإداريا، إلا أنه لم يستجب منهم إلا (60) قائدا، بنسبة (94%)، وذلك كما هو موضح في الجدول الاتي:

## جدول (2) يوضح عدد افراد عينة البحث المستجيبين على اداة البحث

القيادات الإدارية				القيادات الأكاديمية				
النسبة	المسترد	الموزع	المركز القيادي	النسبة	المسترد	الموزع	المركز القيادي	م
%100	7	7	مدراء الادارات	%100	1	1	رئيس الجامعة	1
%100	5	5	رؤساء الأقسام	%100	6	6	العمداء	2
%100	2	2	مدراء المراكز	%77	14	18	رؤساء الأقسام	3
%100	6	6	مدراء الوحدات الإدارية	%100	3	3	منسقي الأقسام	4
%100	20	20	الإجمالي	%100	16	16	أعضاء هيئة التدريس	5
				%91	40	44	الإجمالي	
60 = 95% من اجمالي مجتمع البحث				الإجمالي العام للعينة				

## خصائص عينة البحث:

تمثلت خصائص العينة بمتغيرين هما نوع القيادة (أكاديمية/إدارية) وسنوات الخبرة والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة.



جدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة المجتمع الأول للبحث وفقاً لخصائصها

النسبة	الاجمالي	سنوات الخبرة		نوع القيادة	
		من 10 سنوات فأكثر	أقل من 10 سنوات		
68%	40	11	29	أكاديمية	1
32%	20	3	17	إدارية	2
100%	60	14	46	الإجمالي	
	100%	23%	77%	النسبة	

#### أداة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهداف تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث، ولبناء هذه الأداة وإيصالها إلى صورتها النهائية قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث، والرجوع إلى محتوياتها وأدواتها للاستفادة منها في بناء أداة البحث الحالي، مثل دراسة (اليافعي، 2018)، ودراسة (نشوان، 2017)، ودراسة (الشهري، 2015).

وفي ضوء اطلاع الباحث على الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، قام الباحث ببناء أداة البحث بصورتها الأولية على النحو الآتي:

- تم تقسيم الأداة إلى قسمين أساسيين: تضمن القسم الأول البيانات المتعلقة بالمبحوثين والتي تمثل متغيرات البحث المستقلة وهي (نوع الوظيفة، وسنوات الخبرة)، وأما القسم الثاني فقد تضمن فقرات الاستبانة (المقياس)، وهي (79) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: العمليات الداخلية (22) فقرة، البعد المالي (21) فقرة، والتعلم والنمو (18) فقرة، والمستفيدين (18) فقرة.

- لقياس كل فقرة من فقرات الأداة وضع الباحث مقياساً خماسياً متدرجاً للإجابات وذلك حسب تصنيف ليكرت الخماسي، اشتمل على خمسة بدائل للاستجابة على كل فقرة هي (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً)، أعطاهم الأرقام التالية على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) لتعبر عن درجة الاستجابة لدى المبحوثين، وقد تم اختيار هذا المقياس لمرونته ولكونه يمنح المستجيب الفرصة الكبيرة للإجابة بصورة دقيقة في ضوء بدائل متعددة معبراً عنها برقم عددي يفسر درجة توافر مؤشرات الأداء المتوازن (المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

**صدق الأداة:**

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة الخبراء المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية، وإدارة الأعمال في جامعتي تعز، والجند (تعز، إب)، وذلك بهدف تحكيمها وتحديد مدى دقتها ومناسبتها وصلاحياتها لقياس متغيرات البحث، وقياس الهدف الذي وضعت من أجله، وقد بلغ عدد الخبراء (10) خبراء موزعين على الجامعتين. وقد طلب منهم الباحث إبداء آراءهم وملاحظاتهم للتأكد من دقة الأداة في الجوانب التالية:

- مدى انتماء الفقرات إلى المجال الذي وضعت فيه.
- مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها من حيث الصياغة وسلامة اللغة، وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله.
- تضمين أي ملاحظات تشتمل على (إضافات - حذف - دمج - تعديل - نقل فقرة من مجال إلى آخر).

وبعد إطلاع الباحث على آراء الخبراء المحكمين وملاحظاتهم، وباستخدام معيار موافقة (80%) منهم على كل فقرة من فقرات الأداة، قام الباحث بعمل التعديلات اللازمة وفقاً لتلك الآراء والملاحظات، حيث قام بحذف (1) فقرة واحدة في بعد المستفيدين، وإضافة (2) فقرتين في بعد العمليات الداخلية، وبهذا ظهرت الأداة بصورتها النهائية كما أقرها الخبراء المحكمون، حيث أصبح عدد فقراتها (80) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد هي: العمليات الداخلية (24) فقرة، البعد المالي (21) فقرة، والتعلم والنمو (18) فقرة، والمستفيدين (17) فقرة.

**ثبات الأداة:**

لقياس ثبات الأداة في البحث الحالي استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، لمعرفة الاتساق الداخلي بين الفقرة والفقرة، وبين الفقرة والمجال، وبين الفقرة والأداة، وأيضاً بين المجال والأداة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ في بعد العمليات الداخلية (91)، وبلغت في البعد المالي (93)، كما بلغت في بعد التعلم والنمو (89)، في حين بلغت في بعد المستفيدين (93)، وأما على مستوى الأداة ككل فقد بلغت (92)، وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأنها مناسبة لتحقيق أهدافه.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

استخدم الباحث في تحليل بيانات البحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك:

1- النسبة المئوية على موافقة المحكمين على فقرات الأداء التي تضمنتها الاستبانة والحكم على بقاء أو حذف المؤشر.

2- معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة



3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء عينة البحث تجاه درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

4- الاختبار التائي (T.Test) لفتتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغيري المركز القيادي وسنوات الخبرة.

### نتائج البحث:

#### النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:

ما درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة على هذا السؤال، أستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث تجاه درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

م	أبعاد البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	التقدير اللفظي	الترتيب
1	بعد العمليات الداخلية	4.05	.54998	81	عالي	1
2	بعد المستخدمين	3.99	.54629	79.8	عالي	4
3	البعد المالي	4.02	.59882	80.4	عالي	3
4	بعد التعلم والنمو	4.03	.61166	80.6	عالي	2
	متوسط التوفر ككل	4.02	.52801	80.4	عالي	

يتضح من الجدول أعلاه ان درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا عجاا بدرجة عالية بوجه عام، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ونسبة موافقة بلغت (80.4%)، وانحراف معياري (52801).

وأما درجة التوفر على مستوى أبعاد الأداء المتوازن فقد جاء ترتيب توفرها على النحو الآتي:

حصل بعد العمليات الداخلية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) ونسبة مئوية بلغت (81%) وانحراف معياري بلغ (54998)، يليه في المرتبة الثانية بعد التعليم والنمو بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ونسبة مئوية بلغت (80.6) وانحراف معياري بلغ (61166)، يليه في المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي (4.02) ونسبة مئوية بلغت (80.4) وانحراف معياري بلغ (59882)، بينما جاء في المرتبة الرابعة والخيرة بعد المستخدمين بمتوسط حسابي (3.99) ونسبة مئوية بلغت (79.8) وانحراف معياري (54629).



ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة نشأت في بيئة تنافسية شديدة نظراً لتعدد الجامعات المنافسة لها سواء الجامعات الأهلية التي نشأت قبلها في مدينة تعز أو الجامعات التي نشأت معها في نفس الفترة، بالإضافة على وجود جامعة تعز الحكومية، المر الذي جعل جامعة الجند تعمل على تحقيق ميزة تنافسية تحقق رؤيتها الطموحة نحو الوصول على الريادة المحلية والإقليمية من خلال الاهتمام بتوفير وتحقيق متطلبات ومؤشرات الاداء المؤسسي وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أما درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا على مستوى كل بعد بصورة تفصيلية سيتم عرضها على النحو التالي:

**1- درجة توفر مؤشرات بعد العمليات الداخلية في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا:**  
جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث تجاه درجة توفر مؤشرات بعد العمليات الداخلية في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

م	فقرات بعد العمليات الداخلية	درجة التوفر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف عن المتوسط الفرضي	نسبة الموافقة	التقدير اللفظي
1	لدى الجامعة خطة عامة لتطوير عملياتها الداخلية.	4.39	,68990	1.39	87.8	عالية جداً
2	تطبق الجامعة مبدأ نظام الجودة في عملياتها الداخلية.	4.16	,61047	1.16	83.2	عالية
3	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي يتناسب مع بنائها المؤسسي.	4.28	,71019	1.28	85.6	عالية جداً
4	تمتلك الجامعة توصيف واضح لوظائف الجامعة.	3.98	,84640	0.98	79.6	عالية
5	تمتلك الجامعة توصيف واضح لبرامج الجامعة ومقرراتها.	4.26	,77248	1.26	85.2	عالية جداً
6	تقوم الجامعة بأتمتة جميع العمليات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية.	3.97	,81583	0.97	79.4	عالية
7	تطبق الجامعة برامج وأنظمة إدارية ومالية إلكترونية حديثة.	4.21	,75531	1.21	84.2	عالية
8	تطور الجامعة برامجها الأكاديمية دورياً بحسب احتياجات السوق ومتطلبات الجودة.	4.20	,72617	1.2	84	عالية
9	تطبق الجامعة إجراءات تصحيحية فورية لمعالجة الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ المهام.	4.07	,77177	1.07	81.4	عالية
10	لدى الجامعة مدونة للسلوك وتعمم على كافة منتسبيها الالتزام بها.	4.13	,99122	1.13	82.6	عالية
11	لدى الجامعة نظام حوافز يطبق على جميع منتسبيها يتميز بالعدالة والشفافية.	3.77	1.00191	0.77	75.4	عالية
12	يراعى عند تصميم البرامج الأكاديمية خصوصية البيئة المحلية.	4.05	,82515	1.05	81	عالية
13	توظف الجامعة احتياجات المستخدمين في تطوير أداؤها.	3.90	,78962	0.9	78	عالية
14	ترُبط الحوافز والمكافآت المقدمة للموظفين بجودة الأداء.	3.87	,84608	0.87	77.4	عالية



م	فقرات بعد العمليات الداخلية	درجة التوفر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف عن المتوسط الفرضي	نسبة الموافقة	التقدير اللفظي
15	تُجزّ معاملات المستفيدين بدرجة عالية من الجودة والسرعة.	3.93	,74986	0.93	78.6	عالية
16	تُركز الجامعة على الجوانب الإبداعية في الأداء الأكاديمي والإداري.	4.13	,76323	1.13	82.6	عالية
17	تُحسّن الجامعة البيئة التنظيمية الداعمة للإنجاز وجودة الأداء.	4.02	,84640	1.02	80.4	عالية
18	توفر الجامعة شبكة اتصالات وتواصل حديثة لتسهيل نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات.	3.97	,89382	0.97	79.4	عالية
19	تُستخدم الأساليب والتقنيات الحديثة في إنجاز المهام.	3.87	,78476	0.87	77.4	عالية
20	توفر الجامعة الأماكن المناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية.	3.71	1.05427	0.71	74.2	عالية
21	تمتلك الجامعة معامل وأجهزة ومعدات حديثة.	4.36	,79651	1.36	87.2	عالية جد
22	تعتمد الجامعة على نظام حديث لتقييم الأداء.	3.92	,73700	0.92	78.4	عالية
23	تتسم أنظمة وقواعد العمل داخل الجامعة بالمرونة والوضوح.	4.20	,85283	1.2	84	عالية
24	تمتلك الجامعة سياسات وإجراءات واضحة في وظيفة البحث العلمي.	3.84	,98624	0.84	76.8	عالية
	الإجمالي	4.05	,54998	1.05	81	عالية

يتضح من الجدول أن درجة توفر مؤشرات بعد العمليات الداخلية في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة جاء بدرجة عالية بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، ونسبة مئوية للموافقة بلغت (81%)، وانحراف معياري بلغ (0.54).

كما يتضح من النتائج في الجدول أن أعلى درجة توفر على مستوى بعد العمليات الداخلية كانت للمؤشر رقم (1) (لدى الجامعة خطة عامة لتطوير عملياتها الداخلية) حيث بلغت قيمة متوسطة الحسابي (4.39) وهي أعلى قيمة بين قيم جميع مؤشرات بعد العمليات الداخلية، وهي تقع ضمن درجة التوفر عالية جداً، أما أدنى درجة توفر فكانت للمؤشر رقم (11) (لدى الجامعة نظام حوافز يطبق على جميع منتسبيها يتميز بالعدالة والشفافية) حيث أن قيمة متوسطة الحسابي (3.77) وهذه القيمة تقع في نطاق درجة التوفر عالية.

إن النتائج السابقة تشير إجمالاً إلى أن أداء الجامعة في بعد العمليات الداخلية ترتقي إلى الحد الأعلى على مستوى بقية الأبعاد حيث أن قيم جميع المؤشرات تقترب بدرجة كبيرة من قيمة الوسط الفرضي، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن قيادة الجامعة تدرك أهمية بعد العمليات الإدارية وأهمية العمل على تحقيق مؤشراتهم بما يساهم في قدرتها على التميز المؤسسي في ظل المنافسة بين الجامعات الأهلية على مستوى الجامعات اليمنية بشكل عام وعلى مستوى مدينة تعز بشكل خاص.



2-درجة توفر مؤشرات بعد خدمة المستفيدين في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.  
جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث تجاه درجة توفر مؤشرات بعد المستفيدين في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

م	فقرات بعد المستفيدين	درجة التوفر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف عن المتوسط الفرضي	نسبة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يوجد لدى الجامعة نظام واضح لمعرفة احتياجات المستفيدين.	3.80	,72617	0.8	76	عالية
2	تمتلك الجامعة خطة واضحة تراعي احتياجات المستفيدين.	3.79	,81884	0.79	75.8	عالية
3	تحرص الجامعة على إشراك المستفيدين في تصميم وتطوير البرامج الأكاديمية.	3.64	,96666	0.64	72.8	عالية
4	يتم دراسة واستقصاء مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.	3.54	,86744	0.54	70.8	عالية
5	تقدم الجامعة أدلة إرشادية تحتوي على المعلومات الكافية عن الجامعة وأنظمتها وبرامجها وخدماتها المختلفة.	4.00	,83666	1	80	عالية
6	تحتفظ الجامعة بعلاقة إيجابية مع المستفيدين.	4.36	,60643	1.36	87.2	عالية جد
7	تعمل الجامعة على تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم.	4.31	,64655	1.31	86.2	عالية جد
8	تتعامل الجامعة مع مقترحات وشكاوي المستفيدين بإيجابية.	4.21	,66118	1.21	84.2	عالية
9	ترسخ الجامعة ثقافة خدمة المستفيدين وتقديرهم والاهتمام بأرائهم.	4.15	,72655	1.15	83	عالية
10	تمنح الجامعة برامج تدريبية مجانية لطلبتها أثناء فترة الدراسة.	4.13	,93942	1.13	82.6	عالية
11	تقدم الجامعة برامج تدريبية لخريجها بعد التخرج.	3.54	1.21893	0.54	70.8	عالية
12	توفر الجامعة خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة	3.43	1.11742	0.43	68.6	عالية
13	تحصل الجامعة على مستفيدين جدد بشكل مستمر.	4.23	,76143	1.23	84.6	عالية
14	لدى الجامعة اتفاقيات وبروتوكولات مع الجهات والمراكز المناظرة.	3.93	,92860	0.93	78.6	عالية
15	تلتزم الجامعة بالقيام بواجب المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع التي تعمل فيه.	4.38	,71096	1.38	87.6	عالية جد
16	تنظر الجامعة للمستفيدين باعتبارهم شركاء استراتيجيين في عملية التطوير والتحسين.	4.16	,82017	1.16	83.2	عالية
17	يمثل المستفيدين بالنسبة للجامعة نقطة البداية ونقطة النهاية.	4.16	,68752	1.16	83.2	عالية
الإجمالي		3.99	,54629	0.99	79.8	عالية

يتضح من الجدول أن درجة توفر مؤشرات بعد المستفيدين في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة جاء بدرجة عالية بشكل عام بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، ونسبة مئوية للموافقة بلغت (79.8%)، وانحراف معياري بلغ (0.54).



كما يتضح من النتائج في الجدول أن أعلى درجة توفر كانت للمؤشر (15) "تلتزم الجامعة بالقيام بواجب المسؤولية وخدمة المجتمع التي تعمل فيه" حيث بلغت قيمة متوسطة الحسابي (4.38) وهي أعلى قيمة بين جميع مؤشرات بعد المستفيدين حيث تقع ضمن درجة التوفر (عالية جدا). أما أدنى درجة توفر فكانت للمؤشر (12) "توفر الجامعة خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة" حيث أن قيمة متوسطة الحسابي (3.43) وهذه القيمة تقع في نطاق درجة التوفر (عالية)، ويعزى ذلك إلى ارتفاع وعي عينة البحث بما يخص أهمية خدمة المجتمع واعتبارها عمليا الوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة وكذا حرص القيادة العليا بالجامعة على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع التي تعمل فيه.

وتعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك الجامعة لأهمية الانفتاح على المستفيدين بمختلف فئاتهم وتبني خدمة المستفيدين في خططها وبرامجها ووضوح الرؤية تجاه هذا البعد وكذا الايمان بضرورة بناء وتعزيز علاقة شراكة حقيقية وفاعلة معهم باعتبارهم شركاء في تحقيق النجاح للجامعة.

### 3- درجة توفر مؤشرات البعد المالي في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث تجاه درجة توفر مؤشرات البعد المالي في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

م	فقرات البعد المالي	درجة التوفر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف عن المتوسط الفرضي	نسبة الموافقة	التقدير اللفظي
1	لدى الجامعة سياسة مالية واضحة ومعلنة.	3.80	1.06175	0.8	76	عالية
2	تمتلك الجامعة رؤية واضحة لتنمية الموارد المالية.	3.97	,89382	0.97	79.4	عالية
3	لدى الجامعة لوائح مالية مبنية وفق أسس علمية.	3.87	,93942	0.87	77.4	عالية
4	تلتزم الجامعة باللوائح المنظمة للتعاملات المالية.	4.05	,86460	1.05	81	عالية
5	لدى الجامعة إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية.	4.08	,71403	1.08	81.6	عالية
6	تستثمر الجامعة رأس المال الفكري في تنمية الموارد المالية.	3.95	,82515	0.95	79	عالية
7	لدى الجامعة موازنة تشغيلية تقديرية سنوية وتلتزم بعدم تجاوزها.	4.08	,82250	1.08	81.6	عالية
8	تتخذ الجامعة إجراءات عملية لترشيد الانفاق وخفض التكاليف التشغيلية.	4.11	,67589	1.11	82.2	عالية
9	تستخدم الجامعة وسائل التقنية الحديثة في تنفيذ عملياتها المالية.	4.18	,76394	1.18	83.6	عالية
10	تتسم المعاملات المالية في الجامعة بالعلنية والشفافية والوضوح.	3.93	,96383	0.93	78.6	عالية



م	فقرات البعد المالي	درجة التوفر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف عن المتوسط الفرضي	نسبة الموافقة	التقدير اللفظي
11	تستغل الجامعة ساعات العمل الرسمية لتحد من ساعات العمل الإضافية.	4.19	,72617	1.19	83.8	عالية
12	تلتزم الجامعة بمبدأ جودة العمليات الشرائية (المناقصات والعروض)	4.00	,81650	1	80	عالية
13	لدى الجامعة آليات واضحة لتفعيل نظم المساءلة والمحاسبة المالية.	4.13	,82614	1.13	82.6	عالية
14	تتبع الجامعة الأساليب الاحترازية والوقائية في استخدام وسائل الأمن والسلامة للحفاظ على أصولها وتملكاتها.	4.15	,74913	1.15	83	عالية
15	تقوم الجامعة بصيانة الأجهزة والمعامل والمعدات دورياً.	4.03	,77389	1.03	80.6	عالية
16	تؤمن الجامعة على كل الأصول والممتلكات التي لديها.	3.82	,95757	0.82	76.4	عالية
17	تستثمر الجامعة جميع مواردها وإمكاناتها بكفاءة.	4.03	,72955	1.03	80.6	عالية
18	لدى الجامعة مصادر تمويل واستثمار متنوعة.	3.75	,82977	0.75	75	عالية
19	تقوم الجامعة بإقفال حساباتها الختامية بعد المراجعة في نهاية كل عام بشكل مستمر.	4.05	,73996	1.05	81	عالية
20	تخضع حسابات الجامعة لمراجعة محاسب قانوني نهاية كل عام.	4.20	,92772	1.2	84	عالية
21	لدى الجامعة سياسة مالية واضحة ومعلنة.	3.98	,97454	0.98	79.6	عالية
الإجمالي		4.02	,59882	1.02	80.4	عالية

يتضح من الجدول أن درجات توفر مؤشرات البعد المالي في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة البحث تمحورت في مستوى واحد، حيث كانت كل المؤشرات سواء على مستوى كل مؤشر على مستوى البعد بشكل عام متوفرة بدرجة (عالية)، فقيم المتوسطات الحسابية للمؤشرات في البعد المالي تدرجت من (4.20) لأعلى قيمة إلى (3.75) لأدنى قيمة وهذه القيم تقع ضمن نطاق درجة التوفر (عالية).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك عينة البحث لأهمية البعد المالي للوصول إلى تحسين وتطوير جودة التعليم الجامعي من خلاله، كما يعزو ذلك أيضاً إلى أن قيادة الجامعة تهتم بدرجة عالية بالبعد المالي وأن هناك رؤية مالية واضحة خاصة بما يخص الاستقلالية والشفافية المالية والاخذ بالأساليب والوسائل الحديثة في إدارة الأموال وتنويع الموارد وتحقيق تمويل ذاتي مستدام بما يمكنها من التوسع في تقديم وتجويد خدماتها.





4-درجة توفر مؤشرات بعد التعلم والنمو في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.  
جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابة عينة البحث تجاه  
درجة توفر مؤشرات بعد التعلم والنمو في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا.

م	فقرات البعد المالي	درجة التوفر				
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف عن المتوسط الفرضي	نسبة الموافقة	التقدير اللفظي
الترتيب						
1	تعتمد الجامعة على معايير واضحة في شغل الوظائف واختيار المنتسبين.	4.43	,69424	1.43	88.6	عالية جدا
2	تعمل الجامعة على استقطاب كوادر من ذوي المهارات والخبرات التي تتصف بالابداع والابتكار.	4.48	,67346	1.48	89.6	عالية جدا
3	لدى الجامعة خطة معلنة لتدريب وتأهيل وتنمية مواردها البشرية.	4.13	,90324	1.13	82.6	عالية
4	تتعامل الجامعة عبر أنظمة أكاديمية وإدارية إلكترونية حديثة.	4.05	,78371	1.05	81	عالية
5	تطور الجامعة أنظمتها الأكاديمية والإدارية بصورة مستمرة.	4.26	,79376	1.26	85.2	عالية جدا
6	تستفيد الجامعة من نتائج البحث العلمي في حل المشكلات.	3.75	,86902	0.75	75	عالية
7	تستضيف الجامعة كوادر وكفاءات خارجية لتطوير أداؤها المؤسسي.	4.02	,99149	1.02	80.4	عالية
8	تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والابداع لدى منتسبيها.	4.05	,71708	1.05	81	عالية
9	تقدم الجامعة التسهيلات والمعونات لكافة منتسبيها الملحقين بالدراسات العليا.	3.61	,97089	0.61	72.2	عالية
10	تطور الجامعة المهارات وتمي القدرات وفقاً لنتائج تقييم الأداء.	3.93	,72730	0.93	78.6	عالية
11	ترتبط الترتيبات في الجامعة بالتأهيل العلمي وحضور البرامج التدريبية.	3.71	,93709	0.71	74.2	عالية
12	تحي الجامعة للمنتسبين فرص المشاركة في المؤتمرات والورش والدورات والندوات الداخلية والخارجية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات.	3.95	,82515	0.95	79	عالية
13	تسهل الجامعة للمنتسبين عملية الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات والمعارف.	4.07	,87310	1.07	81.4	عالية
14	تحدث الجامعة قاعدة بياناتها بصورة دورية ومستمرة.	4.12	,87747	1.12	82.4	عالية
15	تصدر الجامعة نشرات توعوية وتثقيفية لتنمية ونشر ثقافة الجودة وأهمية الإدارة الاستراتيجية.	3.64	1.03332	0.64	72.8	عالية
16	تنفذ الجامعة لمنتسبيها لقاءات وأنشطة اجتماعية لتعزيز الانسجام بينهم والعمل بروح الفريق الواحد.	4.11	,94551	1.11	82.2	عالية
17	تفعل الجامعة الشكاوي والمقترحات وتتخذ منها مصدراً للتطوير.	4.00	,79582	1	80	عالية
18	تشجع الجامعة كافة منتسبيها على التعلم الذاتي.	4.16	,87902	1.16	83.2	عالية
	الاجمالي	4.03	,61166	1.03	80.6	عالية

يتضح من الجدول أن درجة توفر مؤشرات بعد التعلم والنمو في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، ونسبة موافقة بلغت (80.6%)، وانحراف معياري بلغ (0.61).

كما يتضح من النتائج في الجدول السابق أن أعلى درجة توفر كانت للمؤشر (2) "تعمل الجامعة على استقطاب كوادر من ذوي المهارات والخبرات التي تتصف بالإبداع والابتكار" حيث بلغت قيمة متوسطة الحسابي (4.48) وهي أعلى قيمة بين جميع مؤشرات بعد التعلم والنمو، حيث تقع ضمن درجة التوفر (عالية) جداً، أما أدنى درجة توفر فكانت للمؤشر (9) "تقدم الجامعة التسهيلات والمعونات لكافة منتسبيها الملتحقين بالدراسات العليا، حيث أن قيمة متوسطة الحسابي (3.61)، وهذه القيمة تقع في نطاق درجة التوفر (عالية).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك الجامعة وقيادتها لأهمية بعد التعلم والنمو في الأداء المؤسسي مما أدى إلى رفع مستوى اهتمامهم بالعمل عللاً توفير وتحقيق متطلبات هذا البعد من حيث اختيار الكادر واستقطاب الكفاءات منهم، والاهتمام بعمليات التدريب والتأهيل والتنمية والتطوير لكل الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاهتمام بجودة نظم وتقنية المعلومات والاهتمام بالبحث العلمي والتأهيل الأكاديمي.

### النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغيري (نوع القيادة - سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Sample t – test-independent) وقد كانت النتائج على النحو التالي:

### 1- الفروق تبعاً لمتغير نوع القيادة:

الجدول (9) يوضح نتائج اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين للكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغير نوع القيادة.

م	البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
1	بعد العمليات الداخلية	أكاديمي	42	3.94	57265	59	2.399	,02	يوجد فروق
		إداري	19	4.29	41435				
2	بعد المستفيدين	أكاديمي	42	3.88	52677	59	2.358	,02	يوجد فروق
		إداري	19	4.22	52635				
3	البعد المالي	أكاديمي	42	3.88	60775	59	2.760	,01	يوجد فروق



م	البعد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
		إداري	19	4.32	46609				
4	بعد التعلم والنمو	أكاديمي	42	3.94	60885	59	1.782	,08	لا يوجد فروق
		إداري	19	4.23	58225				
	الأداة ككل	أكاديمي	19	3.91	52470	59	2.548	,01	يوجد فروق
		إداري	42	4.27	45833				

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05) = \alpha$  في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا على مستوى الأبعاد مجتمعة وفي ثلاثة أبعاد هي: بعد العمليات الداخلية، بعد المستفيدين، البعد المالي، حيث أن قيم مستويات الدلالة لهذه الأبعاد كانت  $(0.01)$ ،  $(0.02)$ ،  $(0.01)$  على التوالي، وهي جميعاً أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$ ، وقد كانت الفروق لصالح الإداريين.

بينما أظهرت النتيجة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05) = \alpha$  في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغير نوع القيادة في بعد التعلم والنمو، إذ أن قيمة مستوى الدلالة في هذا البعد كانت  $(0.08)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $(0.05)$ .

## 2- الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول (10) يوضح نتائج اختبار (Anofa) لعينتين مستقلتين للكشف عن مدى وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	,073	2	,037	,118	.89	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	18.075	58	,312			
	الاجمالي	18.149	60				
بعد المستفيدين	بين المجموعات	,377	2	,189	,624	.54	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	17.529	58	,302			
	الاجمالي	17.906	60				
البعد المالي	بين المجموعات	,098	2	,049	,133	.88	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	21.417	58	,369			



البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
	الاجمالي	21.515	60				
بعد التعلم والنمو	بين المجموعات	,030	2	,015	,039	,96	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	22.418	58	,387			
	الاجمالي	22.448	60				
الاداة ككل	بين المجموعات	,096	2	,048	,168	.85	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	16.631	58	,287			
	الاجمالي	16.727	60				

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا على مستوى الأبعاد مجتمعة وعلى مستوى كل بعد تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.85)، (0.89)، (0.54)، (0.88)، (0.96)، (0.0). وهي جميعاً مستويات دلالة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

#### خلاصة النتائج:

1- أن درجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا عجاى بدرجة عالية بوجه عام، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ونسبة موافقة بلغت (80.4%)، وانحراف معياري (52801).

2- حصل بعد العمليات الداخلية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) ونسبة مئوية بلغت (81%) وانحراف معياري بلغ (54998)، يليه في المرتبة الثانية بعد التعليم والنمو بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ونسبة مئوية بلغت (80.6) وانحراف معياري بلغ (61166)، يليه في المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي (4.02) ونسبة مئوية بلغت (80.4) وانحراف معياري بلغ (59882)، بينما جاء في المرتبة الرابعة والخيرة بعد المستفيدين بمتوسط حسابي (3.99) ونسبة مئوية بلغت (79.8) وانحراف معياري (54629).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا على مستوى الأبعاد مجتمعة وفي ثلاثة أبعاد هي: بعد العمليات الداخلية، بعد المستفيدين، البعد المالي، تعزى لمتغير نوع القيادة، حيث أن قيم مستويات الدلالة لهذه الأبعاد كانت (0.01)، (0.02)، (0.02)، (0.01) على التوالي، وهي جميعاً أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقد كانت الفروق لصالح الإداريين. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التعلم والنمو

4-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة توفر مؤشرات الأداء المتوازن في الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا على مستوى الأبعاد مجتمعة، وعلى مستوى كل بعد تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### التوصيات:

- 1-التوعية المستمرة بمفاهيم ومبادئ التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن وتبني ثقافة تنظيمية ترسخ قيم ومفاهيم العمل المؤسسي التعاوني والتشاركي وتعزيز ممارستها.
- 2-اتخاذ إجراءات عملية لتهيئة المناخ التنظيمي وحشد جميع الجهود والإمكانات لتحقيق التطبيق الفعال لاستمرار التميز في تطبيق وتحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
- 3-الالتزام بتطبيق المعايير العلمية والمهنية عند اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعة لتكون قادرة على إدارة التغير وتحقيق أهداف الأداء المؤسسي بكفاءة واقتدار.
- 4-وضع دليل سياسات واضح ومعلن يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد عمليات تنفيذ الأنشطة والمهام في جميع وحدات الجامعة وفق رؤية موحدة منبثقة من استراتيجية الجامعة.
- 5-اعتماد نهج متدرج في تطبيق معايير ومؤشرات الجودة والتميز المؤسسي، بما يتناسب مع وعي وإدراك مختلف الأطراف داخل وخارج الجامعة لمضامينها وأهدافها.
- 6-تبني نظام واضح للحوافز مرتبط بالإنجاز وجودة الأداء، ومشجع على الابتكار والابداع.
- 7-الاستعانة بمؤسسة تدريب واستشارات محلية أو دولية ذات خبرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لتدريب فرق العمل والإشراف على وضع وتنفيذ الخطط، وتقديم الدعم الفني اللازم لذلك.
- 8-منح العمادات والكليات والوحدات الإدارية وفرق العمل الصلاحيات اللازمة لتبني سياسات وإجراءات إدارية تعزز الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

#### المقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، وإثراء للمعرفة العلمية وتعزيز الممارسة التطبيقية في سياق موضوع البحث يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- 1-استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء متطلبات الجامعة الريادية.



2- بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقيادات الجامعات اليمنية الأهلية.

3- استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

### المراجع:

باشيوه، الحسن عبدالله والبراي نزار، (2009)، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين مج2، ص 105-130.

اليافعي، وليد، (2018)، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، جامعة إب. (التقرير الاستراتيجي السنوي، 2001-2010)

بلمقدم، مصطفى وبوشعور، راضية، (2004)، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية بحث مقدم إلى الملتقى الأول، المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، الواقع والتحديات، المنظم بكلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، يومي 14-15 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر

أبو قاعود، غازي رسمي، (2006)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة، مصر.

الفارس، سليمان، (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية بدمشق، مجلة جامعة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (2)، المجلد، 26، سوريا ص ص: (59-85).

غوبر، أماني السيد، (2012)، استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي، بمؤسسات التعليم العالي في مصر، تصور مقترح، مجلة كلية التربية، العدد (36)، المجلد (1)، جامعة عين شمس، مصر، ص ص (514-587).

ثابت، زهير (2001)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2009)، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

صلاح الدين، نسرین صالح محمد، (2012)، تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (81) المجلد (19) المركز العربية للتعليم والتنمية، القاهرة، مصر (11-56).



العمرى، هاني عبدالرحمن، (2009)، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد في الرياض في الفترة (1-4) نوفمبر، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

عبداللطيف، عبداللطيف وترتمان، حنان، (2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (28)، العدد 1، اللاذقية، سوريا ص ص 139-163.

عوض، فاطمة رشدي سويلم، (2009)، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة

لطرش وليد، 2018، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، الجزائر.

نشوان، 2017، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء دراسة تقييمية وفق بطاقة الأداء المتوازن، اليمن

الشهري، 2015، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية (تصور مقترح)، السعودية.

عبدالرحمن، 2014، تقييم أداء الجامعات وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، جامعة افريقيا العالمية، السودان

المطيري، 2013، منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الكويت. رولينس، 2011، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي - دراسة حالة، أمريكا.

Kaplan, R, & Norton, D. (1992), The Balanced, Score card Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol.15N. 2. 71-97.

Jessica Keyes Implementing the It Balanced Scorecard, Jailor and Francis Croup, United State of America, 2005 P 10.

Pau (R. Niven: BAL ANCED SCORE CARD STEP- BY- STEP), 2002, Maximizing Performance and Maintaining Results), John Wiley& Sons lins, New York., P 12.