



**تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛  
في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن  
رؤية مقترحة**

إعداد

**د/ هيام عبد الرحيم احمد علي**

أستاذ مساعد أصول التربية - كلية التربية - جامعة الإسكندرية



## تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن رؤية مقترحة

### مستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لرؤية مقترحة لتطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية في ضوء الاسترشاد بطاقة الأداء المتوازن؛ بوصفها من أهم نماذج قياس الأداء التي ظهرت حديثاً، والمعنية بتقييم الأداء في جوانبه كافة، وأبعاده الأربعة (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو)؛ مما يمكن الجامعة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها؛ بغية تحقيق الأهداف المنشودة، وتجويد خدماتها، ومواكبة التحديات المحلية والعالمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك من خلال الرجوع إلي الأدب التربوي لتعرف ماهية الأداء الأكاديمي، وتأصيل إطار نظري لبطاقة الأداء المتوازن، ومبررات تطبيقها في التعليم الجامعي، كذلك رصد واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ للكشف عن نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لعلاجها، وقد توصلت الدراسة إلي أن واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية يعاني قصوراً في كثير من الجوانب، وقد انتهت بطرح رؤية مقترحة لتطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن - التعليم الجامعي - الأداء الأكاديمي

## Developing the academic performance of Alexandria University; In light of the balanced scorecard

### Abstract

The current study aimed to develop the academic performance of the University of Alexandria in the light of being guided by the balanced scorecard, As one of the most important performance measurement models that have emerged recently, concerned with evaluating performance in all its aspects, And its four dimensions (the financial dimension, the customers dimension, the internal operations dimension, and the learning and growth dimension), This enables the university to make optimal use of the resources available to it, In order to achieve the desired goals, improve its services, and keep pace with local and global challenges, The study used the descriptive approach through reference to educational literature to know, and to identify the theoretical framework for Balanced Scorecard, and highlight the Reasons for Applying in Universities, As well as monitoring the reality of the academic performance of Alexandria University; In light of the dimensions of the balanced scorecard, to detect strengths to enhance, and weaknesses to remedy, The study concluded that the academic performance of Alexandria University suffers from shortcomings in many aspects, It ended with a set of proposals to develop the academic performance of the University of Alexandria; In light of the balanced scorecard,

**Key Words:** Cards Balanced-University education - academic performance

## مقدمة :

يعد تطوير الجامعات - في الوقت الراهن - من أبرز القضايا التي نالت عناية عديد من دول العالم؛ إذ صار ضرورة فرضتها تحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع - في جميع أوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية-، والتقدم العلمي الهائل، وتدفق سيل المعرفة، في عصر الانفجار المعرفي، وارتفاع حدة المنافسة بين الجامعات في بلدان العالم كافة.

ومن ثمَّ أضحت الجامعات مطالبة بالسعي المستمر نحو بلوغ التميز؛ وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية، وتجويد المخرجات، وتوجيه أهدافها نحو التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن هذه التحولات؛ بُغية البقاء والمنافسة. ويُعد الارتقاء بمستوى الأداء أحد أبرز سبل بلوغ التميز؛ إذ يعبر عن قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها المنشودة، وقدرتها- بُغية تحقيق تلك الأهداف- على استغلال مواردها المادية والبشرية؛ فهو دالة لأنشطة الجامعة كافة، والمرآة التي تعكس وضعها من مختلف جوانبها. (الغالبى وإديس، ٢٠٠٩: ٣٨-٣٩). لذا أخذت جامعات العالم تتسارع؛ لتحسين أدائها، وتطوير قدرتها على تلبية متطلبات العصر؛ العلمية، والمعرفية، والتقنية.

ويُعد أحد أبرز سُبل تطوير الأداء هو تقييمه وقياسه؛ فلا تطوير من دون تقييم؛ إذ يُعد - تقييم الأداء - أداة للحكم على جميع أبعاد العملية التعليمية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثمَّ يتيح تقييم الأداء تمكين الجامعة من تطوير العمليات، وتحقيق تميز الموارد المادية والبشرية، وتجويد المخرجات؛ بما يكفل لها كسب رضا العملاء، والتفوق على المنافسين المحليين والعالميين؛ وذلك من خلال التشخيص العلمي الدقيق المقنن للوضع الراهن، وإلقاء الضوء على أوجه القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف؛ للتغلب عليها؛ ومن ثمَّ اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتحسينه، وتطويره.

وهو ما أشارت إليه دراسة (أبو الشرح، ٢٠١٢: ٢٣)، حيث أوضحت أن تقييم الأداء في الجامعة يُعد أحد الضمانات لنجاح العمل؛ فيمكن - في ضوء نتائجه - تحديد الحاجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع السياسات والإجراءات التي تعالج أوجه الضعف والقصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو جامعاتهم، وتحديد ما تملكه الجامعة من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة؛ لاتخاذ القرارات الإصلاحية المنشودة.

كما أكدت دراسة (جادوا، ٢٠١٣: ١١٥٤) أن تقييم الأداء هو أحد الركائز الأساسية في الجامعات لضمان تقديم خدمات أكاديمية وتعليمية عالية الجودة، وتحديد السياسات المعينة على تعزيز مجالات التميز الداخلي والفرص الخارجية، وتدعيمها وتجنب مجالات الضعف الداخلية، أو التهديدات الخارجية؛ بما يساعد في خلق ميزة تنافسية، والحصول على مركز متقدم نسبياً بين الجامعات المنافسة، والوصول إلى الأهداف المنشودة.

وقد بدأت الجامعات - في ضوء ما تقدّم - تولي اهتماماً كبيراً نحو التوجه إلى قياس أدائها، وتقييمه بمستوياته المختلفة؛ كونه الخطوة الأساسية لأي خطوة تطويرية، وقد صاحبت ذلك ضرورة ملحة للاعتماد على أساليب جديدة في التقييم؛ فقد أشارت الأدبيات إلى أن أساليب التقييم التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المادية غير ملائمة لتقييم الأداء الجامعي؛ لكون الجامعات مؤسسات خدمية غير ربحية، تقدم منتجات غير ملموسة؛ مما يصعب معها القياس المادي. (السيد، ٢٠١٧: ٥)

وهذا ما أكدته دراسة (البحيري، ٢٠١٤: ٣٩) حيث أوضحت أن تقييم أداء الجامعات يتطلب ضرورة تنوع مقاييس الأداء، وتضمنها جميع جوانب الأداء؛ بما يعطي صورة كاملة من قياس مدى كفاءتها، وفعاليتها، ونتيجة لعجز الأساليب التقليدية في مجال التقييم المؤسسي؛ فإن الأمر برمته يتطلب تبني أسلوب مغاير في تقييم الأداء.

نتيجة لذلك اتجهت الجامعات إلى البحث عن آليات جديدة لتقييم أدائها، مشتقة من الاستراتيجيات الموجهة للتطوير والتحسين المستمر؛ ومن هنا برزت بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث وفعال في تقييم الأداء. (Philbin, 2011: 36)؛ إذ تعمل على تحسين تنافسية العمل، ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية، والمنظمات غير الربحية وفعاليتها. (Kriemadis&et.al., 2008: 102) كونها تعتمد - على نقيض الأساليب التقليدية المعنية بالمؤشرات المادية وحدها - على تكامل المؤشرات بنوعيتها: المالية، وغير المالية؛ عبر قائمة من أبعاد القياس ممثلة في: البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو؛ مما يساهم في تحقيق قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء، ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. (Kettunen, 2008: 329)، كما أنها - في ضوء ما أورده (بارفيز وآخرون) - لا تقف عند حد جمع البيانات والمعلومات فحسب، وإنما تعزز من تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق الرؤية والرسالة. (Parviz& et.al., 2012: 2267)

ومما يزيد من أهمية بطاقة الأداء المتوازن أنها تعني بتقييم أداء الجامعات من منظور العملاء الداخليين والخارجيين، مما يعني دعمها توطيد العلاقة والتواصل مع الأطراف المستفيدة من الجامعة (أصحاب المصالح) (Kaplan & Norton, 2004: 10). كما تسمح بتجميع العناصر المؤثرة في أداء الجامعة، والتركيز عليها في شكل جماعي تفاعلي متوازن؛ بما يسهم في النهاية بتحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة قدرتها على المنافسة؛ سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي، أو الدولي، كذلك توفر أدوات لتحقيق الجودة الشاملة، وتطوير الأداء على المدى البعيد. (الخميسي، وآخرون، ٢٠١٨: ٤١)

ومن ثمَّ أصبح استخدام بطاقة الأداء المتوازن اتجاهاً شائعاً في تقييم أداء المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والنامية على السواء، لجأت إليه عديد من الجامعات؛ لتقييم أنشطتها، وأدائها وفق رؤاها، واستراتيجياتها المعدة مسبقاً.

ومن منطلق حرص الجامعات المصرية على جودة أدائها؛ للحاق بركب الجامعات المتقدمة، والدخول في مجال المنافسة العالمية؛ فكان لا بد من إيلاء عناية كبرى بتطوير أدائها، ولا سيما الأداء الأكاديمي، والذي يتضمن جملة الجهود والأنشطة التي تتبعها الجامعة من أجل تمكين أعضاء هيئة التدريس من أداء الأدوار المنوطة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)؛ ومن ثمَّ تحقيق أهداف الجامعة. ويُعد نجاح أي جامعة في تجويد مخرجاتها، وتحقيق أهدافها المرجوة مرهوناً باضطلاع عضو هيئة التدريس بما يوكل إليه من مهام بفاعلية؛ بوصفه أبرز مقومات العملية التعليمية، وإحدى ركائزها الأساسية، التي تسهم في إعداد الموارد البشرية، - في ضوء ما يؤديه من مهام، وما يوكل إليه من مسؤوليات ذات صلة بأهداف الجامعة، ووظائفها الأساسية -.

لذا، تسعى الدراسة الحالية إلى تقييم الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية - كنموذج للجامعات المصرية-؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وصولاً إلى صوغ رؤية مقترحة لتطوير ذلك الأداء.

## مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات المصرية- مثلها في ذلك مثل جامعات العالم - تحديات عدة فرضها التطور التقني والمعلوماتي والمعرفي المتسارع؛ فضلاً عن جملة التحديات الداخلية الممثلة في المشكلات وجوانب القصور التي تعانيها، و أبرزها: ضعف المدخلات والمخرجات، وضعف الارتباط بين التعليم الجامعي وحاجات سوق العمل، وضعف إعداد وتطوير أعضاء هيئة التدريس وتدني إنتاجهم العلمي، وضعف الإنفاق على البحث العلمي، وتزايد أعداد المقيدين بالتعليم الجامعي، مع تواضع الميزانيات المخصصة للإنفاق على الجامعات (رفاعي، ٢٠١٩: ٢١٢)(الحوت، وآخرون: ٢٠١٩: ٨٠).

وقد أشارت دراسة (حجي، وشهاب، ٢٠١١: ٤٧٨) - تعضيداً لما تقدّم- إلى افتقار الجامعات وبرامجها إلى فلسفة توضح دورها في التنمية، وتلبية حاجات سوق العمل، كذلك أكدت دراسة (الهلالى، وغبور، ٢٠١٣: ١٣) أن واقع الجامعات المصرية يعاني عديداً من المشكلات وأوجه القصور؛ منها ما يرتبط بأهداف التعليم الجامعي، ومنها ما يرتبط بتدني الكفاءة الداخلية والخارجية؛ فضلاً عن ضعف الارتباط بين مخرجات التعليم الجامعي وبين حاجات سوق العمل. كما أشارت دراسة (الشال، ٢٠١٤: ٧١) إلى تدني مخرجات الجامعات المصرية، وضعف تكيف التعليم الجامعي مع متطلبات العصر.

كذلك توصلت دراسة (أمين، ٢٠١٧: ١٥) إلى أن الجامعات المصرية تعاني عديداً من المشكلات؛ أبرزها انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكلفة، مع تدني الميزانيات ونقص الموارد، والاعتماد على أساليب غير فاعلة في تحقيق الأهداف، وقياس الأداء.

وفي ظل هذه التحديات، وارتفاع حدة المنافسة بين الجامعات المناظرة؛ محلياً، وإقليمياً وعالمياً، وزيادة عدد الجامعات الخاصة والأجنبية ذات الشهرة الأكاديمية في السوق المصرية، صارت الجامعات المصرية مطالبة بضرورة تبني آليات مؤداها تطوير أدائها ضماناً للبقاء والاستمرار، وتحقيق التميز والريادة بين الجامعات المحلية والعالمية؛ حيث إن الارتقاء بالأداء يُعد عاملاً حاسماً في مجال المنافسة بين الجامعات، ومواجهة هذه التحديات. ومن ثم أصبح قياس الأداء - بمستوياته كافة- ضرورة ملحة بوصفه مدخلاً أساسياً لعمليات التحسين والتطوير؛ بما يتيح من تحليل الواضع الراهن للأداء، والعمل على تشخيص المشكلات التي يعانيها. ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة لعملية التطوير.



وقد كانت للجامعات المصرية - لمحاكاة الجامعات المناظرة المتقدمة - محاولات جادة للارتقاء بأدائها، وتطويره؛ غير أن المستقرى لواقع الجامعات المصرية يلاحظ افتقارها إلى أساليب تقييم موضوعية وشاملة لقياس الأداء؛ فقد أشارت دراسة (كامل، ٢٠١٨: ٢٨) إلى أن تقييم أداء الجامعات يفتقد مصداقيته في الحكم على الواقع بموضوعية، وهو ما قد يُعزى إلى افتقاده مؤشرات مرنة وعلمية محكمة صادقة في نتائجها، وأكدت دراسة (محمد، ٢٠١١: ٨٩) أن مؤسسات التعليم العالي تعاني غياب معايير، تقييم الأداء ونظمه، كما أشارت دراسة (المحياوى، ٢٠١٣: ١٩١) إلى أن اعتماد الجامعات في تقييم العمل الجامعي بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير يفقده جديته ومصداقيته، كذلك أكدت دراسة (الهادي والشايح، ٢٠١٧: ٣٣٩) أن الوسائل التقليدية التي تتبعها الجامعات في التقييم لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن أداء الجامعات في البيئات المتغيرة والمنافسات المحتملة بين الجامعات؛ محليًا وإقليميًا وعالميًا، وافتقارها - في الوقت نفسه - إلى مؤشرات ومقاييس تمكنها من تقييم أدائها وفق خططها الاستراتيجية، ومن ثمّ فهي بحاجة إلى نظام تقييم فعال يشمل أبعاد الأداء الجامعي كافة، يحدد نقاط القوة لتعزيزها، ويكشف عن نقاط الضعف للتغلب عليها، ويحقق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛ وصولاً لتطوير أداء المنظومة الجامعية ككل، وتحسينه.

وقد أشارت الدراسات إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أحدث النماذج الرائدة في قياس الأداء، وبخاصة أداء الجامعات، بوصفها إطارًا شاملًا لتقييم الأداء، بما تتضمنه من مقاييس: مالية وغير مالية مرتبطة ببعضها البعض؛ فقد أكدت دراسة (عقل وسالم، ٢٠١٠: ٣٣٢-٣٣٣) -تعضيدًا لما سبق- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات - بوصفها مؤسسات غير هادفة للربح- يحقق متطلبات الجودة الشاملة؛ لأنها تقيس المؤشرات غير المالية التي يمكن استخدامها في تقييم جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها هذه الجامعات.

كما أشارت دراسة (عبود، ٢٠١٧: ٩٣) إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات يمكنها من تحليل الأخطاء وأوجه القصور؛ من خلال تفعيل الربط بين نواتج التعلم كمؤشرات للأداء، وبين محركات الأداء الرئيسية التي تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء المستقبلي .

ومن منطلق أن جامعة الإسكندرية إحدى الجامعات التي تتطلع إلى التميز وتحقيق الريادة على المستويين: المحلي والعالمي، فهذا يفرض عليها المراجعة المستمرة لأدائها في مختلف مستوياته من أجل الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها، ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ومن منطلق أن الأداء الأكاديمي للجامعة يعد من أهم مستويات الأداء الجامعي لدوره البارز في تجويد مخرجات العملية التعليمية والبحثية، وتلبية متطلبات سوق العمل، وخدمة المجتمع.

فقد سعت الدراسة الحالية إلى طرح رؤية مقترحة؛ لتطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء الاسترشاد ببطاقة الأداء المتوازن؛ بوصفها من أهم نماذج قياس الأداء التي ظهرت حديثاً، والمعنية بتقييم الأداء في جوانبه كافة، وأبعاده الأربعة (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو)؛ مما يمكن الجامعة من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديها؛ بغية تحقيق الأهداف المنشودة، وتجويد خدماتها، ومواكبة التحديات المحلية والعالمية، وعليه، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي، وما أهم مجالاته؟
- ما الأسس النظرية التي تستند إليها بطاقة الأداء المتوازن؟ وما أبعادها المختلفة في التعليم الجامعي؟
- ما واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما دلالة الفروق في تقدير واقع الأداء الأكاديمي لكل من الكليات النظرية والكليات العملية بجامعة إسكندرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ ومن ثمّ العمل على تطويره في ضوء أبعادها (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات، والبعد التعلم والنمو) بدءاً بتعرّف ماهية الأداء الأكاديمي للجامعة، وأهم مجالاته،

وتعرّف مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وأبعادها المختلفة، ورصد واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية في ضوء تلك الأبعاد؛ للكشف عن نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لعلاجها؛ ومن ثمّ طرح رؤية مقترحة لتطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية تطوير أداء الجامعات، وبخاصة الأداء الأكاديمي؛ بوصفه - في الوقت الراهن - مطلبًا حيويًا لكل جامعة تبغي التميز، وتحقيق الريادة، وللحاق بركب الجامعات المتقدمة في ظل التغيرات العالمية، وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات على كلا المستويين: المحلي والعالمي؛ وذلك من خلال استخدام أسلوب جديد وفاعل (بطاقة الأداء المتوازن) في تقييم الأداء، أثبت نجاحه في قياس أداء الجامعات بمستوياته المختلفة.

كما من المحتمل أن تساعد الدراسة الحالية في زيادة وعي أعضاء المجتمع الجامعي من القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، حول كيفية تقييم أداء الجامعة التي ينتسبون لها باستخدام مؤشرات قياس متكاملة وشاملة.

كذلك من الممكن أن تسهم الدراسة الحالية في تقديم بعض المقترحات التي من شأنها مساعدة مسؤولي الجامعات في الارتقاء بأدائها الأكاديمي؛ ومن ثمّ تحسين جودة الجامعات المصرية؛ مما يسهم في تحقيق مزايا تنافسية لها.

ومن خلال مراجعة الدراسات العلمية في هذا المجال؛ تبين للباحثة -على حد علمها - عدم وجود دراسات في مجال تقييم الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ مما يعطي أهمية كبيرة لهذه الدراسة .

### مصطلحات الدراسة:

#### بطاقة الأداء المتوازن

عرفها "جاريسون" "Garrison" بأنها أداة للقياس مكونة من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء، تمكن المؤسسة من ترجمة رسالتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المرتبطة بالجوانب المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛ من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Garrison, 2010:529)

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن - إجرائياً- في الدراسة الحالية: " بأنها أسلوب منهجي للتقييم، متعدد الأبعاد (الجانب المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، يمكن - في ضوءه- الحكم على الأداء الأكاديمي للجامعة في خطوات واضحة ومحددة؛ بغية تحسينه وتطويره".

#### الأداء الأكاديمي:

عُرِفَ بأنه ما تقدمه الجامعة - ممثلة في وحداتها، وتنظيماتها- فعلياً لأعضاء هيئة التدريس من خدمات وأنشطة متنوعة مرتبطة بوظائفها الثلاث". (عبد الصادق، ٢٠١٩: ٣٥)

يُعرف -إجرائياً- في الدراسة الحالية بأنه: "جملة النشاطات والأفعال التي تقوم بها الجامعة؛ لتمكين عضو هيئة التدريس من القيام بمهامه في مجالات: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع".

#### حدود الدراسة :

تضمنت حدود الدراسة ما يأتي:

- حدود بشرية: فُصِرَتِ الدراسة الحالية على عدد من أعضاء هيئة التدريس بالكليات المنسوبة إلى جامعة الإسكندرية.
- حدود جغرافية: طُبِقت الدراسة الميدانية على بعض كليات جامعة الإسكندرية (كلية التربية- كلية التربية للطفولة المبكرة- كلية الآداب- كلية التجارة- كلية الحقوق- كلية العلوم - كلية الزراعة - كلية الصيدلة)
- حدود زمنية: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١

#### منهج الدراسة، وإجراءاتها:

اقتضت طبيعة مشكلة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال ما توافر للباحثة من أدبيات ودراسات سابقة ذات صلة بمجال الدراسة بغية التأصيل النظري للدراسة، وما سوف يتضمنه من تحليل لماهية الأداء الأكاديمي، وأهم مجالاته، وعرض لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وخصائصها، وأهميتها، وأهدافها، ومبررات تطبيقها في الجامعات، وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات.

كما اعتمدت الدراسة علي أسلوب دراسة الحالة، وذلك باختيار جامعة الإسكندرية كنموذجًا، لتعرف آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفي ضوء ذلك تسير الدراسة وفقًا للخطوات التالية:

- استعراض ماهية الأداء الأكاديمي للجامعة، وأهم مجالاته.
- عرض مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وخصائصها، وأهميتها، وأهدافها، ومبررات تطبيقها في الجامعات، وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات، ومعوقات التطبيق.
- إعداد استبانة؛ لتعرف واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعرضها على مجموعة من الخبراء، والمتخصصين في مجال التربية، وإجراء التعديلات - في ضوء ما يبدو من آراء- بالحنف، والإضافة، وتعديل الصياغة؛ للخروج بالاستبانة في صورتها النهائية.
- تطبيق الأداة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية في كليات: (التربية، والآداب، والتجارة، والحقوق، والتربية للطفولة المبكرة، والعلوم، والزراعة، والصيدلة)
- إجراء المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها.
- التوصل - في ضوء الإطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية- إلى رؤية مقترحة؛ لتطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

### أولاً: الإطار النظري:

#### ١- الأداء الأكاديمي:

إن الارتقاء بالجامعات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها مرتبط بالتطوير المستمر لأدائها - وبخاصة الأداء الأكاديمي - لتمكين أعضاء هيئة التدريس من أداء المهام المنوطة بهم بالصورة التي تسهم في الارتقاء بجودة مخرجات الجامعة؛ لذا حظي تقييم الأداء الأكاديمي للجامعات باهتمام كبير كخطوة ضرورية نحو تطوير الأداء.

ويعمل تقييم الأداء- في جزئه الرئيس - على تزويد الجامعة بمعلومات عن مدى جودة الخدمات التي تقدمها، وكذلك العمليات التي تقوم بها؛ إذ يمكنها من الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- إلى أي درجة تعمل الجامعة بطريقة صحيحة ؟
- إلى أي مدى تحقق الجامعة - في ضوء قدراتها- أهدافها المنشودة ؟

- ما درجة رضا العملاء عن أداء الجامعة ؟
  - ما آليات تطوير الأداء الحالي؟ (جمعة، ٢٠١٠: ٢٦٠)
- وقبل التطرق للأداء الأكاديمي، لا بد من تعرّف مفهوم الأداء بوجه عام؛ والأداء الجامعي بوجه خاص؛ فقد حوّث الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة تعريفات عدة لمفهوم الأداء، والتي تباينت في ضوء تعدد جوانبه، وأبعاده، وتداخله مع مفهومات متقاربة؛ منها: الكفاءة، والإنتاجية، والفاعلية، والمردودية؛ فضلاً عن نوع ذلك الأداء (إداري، أو تنظيمي، أو مالي، أو أكاديمي). وهو ما سيُعني به - تفصيلاً - فيما يأتي:
- يعرف الأداء في أبسط معانيه بأنه "كيفية إنجاز أو تحقيق نشاط ما، وتحديد الآلية التي يتم التنفيذ بها". (Rakish,2000: 5)
- وعرفه كل من "الغالبى، وإدريس" بأنه: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها". (الغالبى، وإدريس، ٢٠٠٩: ١٢٤)
- كذلك عرّف بأنه: "إنجاز عمل أو مهمة معينة، تُستخدم - في قياسه - معايير معدة؛ لقياس كل من: السرعة، والدقة، والإنجاز، والكلفة". (Glavan,2011:25)
- ويعبر الأداء عن المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، والمرتبطة - بشكل مباشر - بجميع ما يقع على عاتقه من مهام. (Dizgah, &et.al,2012:1736)
- أما الأداء الجامعي؛ فقد عرّفه كل من (الدليمي والأسدي، ٢٠١٤: ٩) بأنه: "نظام يربط بين مكونات الجامعة، والبيئة الخارجية المحيطة بها".
- ويتضمن الأداء الجامعي مستويات عدة، أبرزها: الأداء الأكاديمي، والذي يُعرّف بأنه: "منظومة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعداد عضو هيئة التدريس، وتنمية أدائه مهنيًا بشكل مستمر". (العسكر، والبصير، ٢٠١٩: ٤٠٧).
- كما عرفه (آل مرعي، ٢٠١٣: ٨) بأنه: "مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تشمل الوظائف الأساسية نحو تحقيق الأهداف؛ في ضوء رؤية الجامعة، ورسالتها". كذلك عرّف بأنه: "محصلة الجهود التي تبذلها الجامعة؛ بغية تحقيق أهدافها؛ في ضوء ما تملكه من موارد". (العويدي، وآخرون، ٢٠٢٠: ٣٢٢).
- ويمكن في ضوء ما تقدّم تعريف الأداء الأكاديمي للجامعة بأنه: "محصلة الجهود والأنشطة المختلفة التي تؤديها الجامعات لتمكين عضو هيئة التدريس من القيام بمهامه

ومسؤولياته سواء أكانت (تدريس، بحث علمي، خدمة المجتمع). حيث يعد مؤشراً على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها المنشودة على المستويين التعليمي، والبحثي، كما يعكس صورة الجامعات وسمعتها لدي العملاء، ودرجة رضاهم عن دورها تجاه المجتمع".  
ويمكن في ضوء - التعريف السابق - تحديد مجالات الأداء الأكاديمي - تفصيلاً -

فيما يأتي :

### المجال الأول: التدريس:

يعد التدريس من أهم الوظائف التي تؤديها الجامعات، وأكثرها فاعلية، وتأثيراً في إعداد الطلاب للحياة المستقبلية؛ حيث تزودهم بالمعارف التخصصية، والقيم، والاتجاهات السلوكية الإيجابية، والمهارات العلمية والعملية اللازمة لتأهيلهم؛ كي يصبحوا أعضاء فاعلين في خدمة المجتمع، قادرين على مواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية .

وتكمن أهمية جودة التدريس الجامعي في ضمان تحقيق رسالة الجامعة، وأهدافها، والتحسين الدائم والمستمر لأداء الطلاب؛ بما يمكنهم من القدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية، وتكوين مخرج مرغوب يتناسب مع توجهات أسواق العمل كافة: المحلية، والإقليمية، والعالمية. (دخيخ، وآخرون، ٢٠١٧: ١١)

ويمكن القول إن البيئة التربوية التي يتواجد فيها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وما يتوافر فيها من عناصر فعالة، ومقومات داعمة الإمداد المعرفي والفكري والسلوكي للطلاب، تمثل عاملاً مهماً من العوامل التي تساعد الجامعات في تأدية دورها في التعليم، وتحقيق رسالتها، وبلوغ أهدافها. (القاسم، وعطير، ٢٠١٩: 1124)

ويُقَيِّم أداء الجامعات التعليمي؛ من خلال تعرُّف مدي حرصها على توفير البنية الأساسية من: مبانٍ جيدة، وقاعات محاضرات مزودة بالأجهزة الإلكترونية، ومكتبات، ومعامل، وتقنيات التعلم الإلكتروني. وتطوير المناهج والخطط الدراسية بما يتناسب مع التطورات العلمية السريعة والمتجددة، والمواءمة بين الخطط والبرامج الدراسية ومتطلبات التنمية، وتوفير المصادر العلمية الحديثة، وغيرها من العوامل التي تسهم - حال توافرها مجتمعةً - في تحسين الأداء التدريسي، وتخريج مورد بشري يلبي متطلبات سوق العمل.

### المجال الثاني: البحث العلمي:

يمثل البحث العلمي الوظيفة الثانية للجامعات، وروح الأداء الأكاديمي لها؛ حيث يلعب دوراً في طبيعة وأولويات الواجب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، كما يمثل البعد النوعي في رسالة أي جامعة من أجل حل مشكلات مجتمعها المتنوعة والمتجددة؛ لأنه يعني التجديد، والابتكار، وتطوير كل ما هو معروف ومألوف؛ فضلاً عن التنقيب والتدقيق في جذور وأصول المشكلات، وإعادة النظر في النتائج بُغية تطوير الواقع المعيش. (الديكة، وعليمات، ٢٠٢٠ : ٧٩٤) (خاطر، ٢٠١٩: ٢٨)

ويُقَيِّم أداء الجامعات في الجانب البحثي بتعرُّف مدى حرصها على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تعظيم القدرة والتميز البحثيين، وإنتاج معرفة قابلة للتطبيق، وذلك من خلال توفير عديد من المقومات المساعدة في توفير البيئة العلمية المناسبة التي يمكن أن تنمو فيها البحوث العلمية، وتزدهر؛ ومنها : وجود سياسة واضحة للبحث العلمي، وتوفير التمويل المناسب، والبنية الأساسية والتحتية المشجعة للبحث العلمي، تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس البحثية، وتنشيط تسويق الأنشطة الابتكارية ونتائج البحوث، وعقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسات الإنتاج في المجتمع، وإضفاء البعد الدولي على أنشطة البحث العلمي؛ بالتبادل العلمي والشراكات البحثية، وبرامج التوأمة.

#### المجال الثالث: خدمة المجتمع:

إن علاقة الجامعة بالمجتمع علاقة عضوية متعددة الأبعاد؛ فأى تغير يطرأ على المجتمع ينعكس - بالضرورة - على الجامعة، كما أن كل تطور يحدث للجامعة يصاحبه تغير في المجتمع الذي توجد فيه؛ فعلاقة الجامعة بالمجتمع هي علاقة الجزء بالكل، فكل جامعة بيئة محيطة بها، تؤثر في طبيعتها، ونوعية الأنشطة التي تقدمها؛ تعليميةً كانت أو بحثيةً، ومن ثمَّ فإنَّ الغاية الحقيقية للجامعة ومبرر وجودها هو خدمة مجتمعها؛ أي أن ارتباط الجامعة بالمجتمع الموجودة فيه، هو ما يُضفي عليها طابع الشرعية ويبرر وجودها. (خاطر، ٢٠١٩: ٢٩)

وتتمثل خدمة الجامعة للمجتمع في تفعيل مواردها - المادية، والبشرية - لمعالجة وحل مشكلات المجتمع، أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المختلفة؛ من خلال التعاون مع مؤسساته بنوعيتها: - الخدمية والإنتاجية - وفتح قنوات اتصال بين الجامعة وبين البيئة



المحيطة بها، ومد أفراد المجتمع بالخبرات التي يحتاجونها، وتحقيق استمرارية التعلم مدى الحياة

ويُقَيِّم أداء الجامعات في مجال خدمة المجتمع من خلال حرصها على دعم وتشجيع ممارسات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بخدمة المجتمع، والممثلة في : إعداد الطلاب للقيام بالأعمال التي يتطلبها سوق العمل، وإكسابهم القيم الاجتماعية والعلمية المرغوبة، وتنمية روح الابتكار لديهم، والقيام بالبحوث العلمية التطبيقية، ومشاركة مع قطاعات المجتمع المختلفة، وتقديم الاستشارات العلمية لها، مع تقديم خدمات التعليم المستمر في البيئة المحيطة، والمشاركة في أنشطة التوعية والإرشاد في المجتمع من خلال المحاضرات والندوات. (أبو عاصي، ٢٠٢٠: ٢٦٩-٢٧٠).

مما سبق يتضح أن الأداء الأكاديمي يمثل لبّ وظائف الجامعة الأساسية، وأن الاهتمام بتطوير الأداء الأكاديمي بالجامعات والارتقاء به، ضرورة؛ من أجل تحسين جودة مخرجاتها، والفوز برضا العملاء، وتحقيق معايير التميز، والاستجابة للمتغيرات العالمية المتلاحقة .

وعليه؛ فإن أي جامعة تسعى إلى التحسين المستمر، وتحقيق التميز، فهي مطالبة بقياس أدائها الأكاديمي؛ من أجل تطويره، وتحسين جودة وظائفها الأساسية. لذا، عمدت الجامعات - في الآونة الأخيرة - إلى تقييم أدائها عامة وبخاصة الأكاديمي، باستخدام مدخل من أهم المداخل المعاصرة في تقييم الأداء، وهو: بطاقة الأداء المتوازن .

## ٢- بطاقة الأداء المتوازن:

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم المداخل المعاصرة في تقييم الأداء، وأكثرها شيوعاً؛ حيث توفر وسيلة فاعلة لترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، إلى أهداف، تُستخدم في قياس مدى تحقيقها؛ مقاييس ومؤشرات معدة لذلك الغرض. وتستمد تلك البطاقة أهميتها من محاولة الموازنة بين مقاييس الأداء المالية التي تعكس عمليات المؤسسة، و مقاييس الأداء غير المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج؛ إذ تركز البطاقة على أربعة أبعاد أساسية ممثلة في: البعد المالي، والبعد العمليات الداخلية، والبعد العملاء، والبعد التعلم والنمو.

وفيما يأتي شرح مُفصّل لنشأة تلك البطاقة، وتطورها، وطبيعتها في التعليم الجامعي:

نشأة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وتطوره :

يرجع نشأت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى بداية تسعينيات القرن الماضي، عندما أجرى معهد "نولن نورتن" دراسة بعنوان: "قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة (١٢) شركة، وقد استغرقت الدراسة عاماً كاملاً، أفضت - في نتائجها - إلى تحديد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن. (المغربي، ٢٠٠٩: ٨)

كما نوقشت - ولأول مرة - في عام ١٩٩٢ من قِبَل الأمريكيين: "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتن" (Robert Kaplan , David Norton) في بحثهم المنشور في جامعة هارفارد.

مشيرين إلى أن مصطلح التوازن يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، والمقاييس المالية وغير المالية، ومؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، والأداء الداخلي والأداء الخارجي، أما مصطلح "الأداء" فيرمز إلى القياس الكمي للأداء. (بني مصطفى، ٢٠١٦: ١١)

ولقد زخرت الأدبيات بتعريفات عدة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث عُرِفَتْ بأنها: "بطاقة تترجم رسالة المؤسسة، واستراتيجياتها، إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً لتنفيذ استراتيجياتها؛ فهي - في ضوء ما تقدّم - لا تركز على إنجاز الأهداف المالية على المدى القصير، وإنما تسلط الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المالية". (Horngren, 2012: 470)

وعُرِفَتْ - أيضاً - بأنها "نظام لقياس الأداء، يتكون من مجموعة متوازنة من المقاييس التي تتناول الجوانب المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛ من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها". (Panagiotis & et.al., 2010: 193).

كذلك عُرِفَتْ بأنها "نظام يهدف إلى تحقيق التوازن بين إجراءات المؤسسة بنوعها: قصيرة الأجل، وطويلة الأجل؛ من خلال ربط الاستراتيجية بالمقاييس المستخدمة لقياس الأداء". (Kairu, 2013: 82)

من التعاريف السابقة يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب من أساليب القياس والتقييم تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، بما يمكن المؤسسات من ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف محددة، ومقاييس وقيم مستهدفة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، مما يقودها نحو التحسين المستمر.

- وقد جاءت مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن في أجيال ثلاثة، هي:
- الجيل الأول (1st Generation) (١٩٩٢): كان الترابط بين أبعاد البطاقة الأربعة في هذا الجيل ضعيفاً؛ لأنه كان وفقاً لعدد من مؤشرات الأداء في كل بعد، وليس على أساس علاقة السببية بين كلٍ من: مقاييس الأداء، ومقاييس النتائج . (Lawrie & Cobbold, 2013: 5)
  - الجيل الثاني (2nd Generation) (١٩٩٦): اتسم هذا الجيل بحدوث تطور لبطاقة الأداء المتوازن؛ حيث تُرجمت رؤية المؤسسة إلى أهداف ذات صلة بالمقاييس؛ من أجل تحديد النتائج المراد قياسها، عبر الاعتماد على نموذج ربط استراتيجي (Narayanamma, 2016: 79-80).
  - الجيل الثالث (3ed Generation) (٢٠٠٠): تطورت بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل بشكل كبير، إذ يعد هذا الجيل البداية الحقيقية لربط الأبعاد الأربعة للبطاقة بعلاقات السببية، وتحقيق التكامل بين مؤشرات قياس الأداء والنتائج الفعلية. (Askarany & Yazdifa, 2017: 1)
- ولقد طُوِّعَتْ - مع مرور الوقت- من قِبَلِ المؤسسات غير الربحية ولاسيما الجامعات، حيث استخدمت كأداة تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بشكل يُمكن من الاستغلال الأمثل للموارد، وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي؛ بما يتيح للمؤسسة بلوغ الريادة، والتميز بين المؤسسات المناظرة؛ ويسهم في الحكم على مكانتها من استيفاء المؤشرات العالمية للتميز. (Nelson, 2006: 3)
- وتقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد أساسية؛ هي: الجانب المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمشتقة - جميعها- من رؤية المؤسسة، ورسالتها، وتوظف بشكل يمكنها من تعقب نتائجها المالية وغير المالية، وتستخدم - في ترتيب تلك الأبعاد، والربط بينها- علاقات السبب والنتيجة التي توضح كيفية خلق القيمة في المؤسسة وتحدد العلاقات بين مقدمات الأداء والنتائج التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها (همام، ٢٠١٣: ٢٣٢) .
- ويتألف كل بعد من هذه الأبعاد من عدة عناصر تحدها كل مؤسسة؛ في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية؛ وهي:

- الأهداف (Objectives): وتعني النتائج التي تريد المؤسسة بلوغها، وتسهم في الوصول إلى رؤيتها، وتُورَّع هذه الأهداف على الأبعاد الأربعة للبطاقة، شريطة أن تكون واقعية، ومرنة، وقابلة للقياس، وتُنجز في وقت محدد.
  - المبادرات (Initiatives): ويقصد بها الأعمال والإجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف .
  - المقاييس ((Measures: هي المؤشرات التي تعكس مقدار التقدم نحو تحقيق الأهداف؛ أي ما يُنجز من الهدف المراد بلوغه عن طريق مقارنته بقيمة محددة من قبل، كما تقدم تنبؤات عن الأداء المستقبلي.
  - المستهدفات (Targets): هي البيانات الكمية لمقاييس الأداء، تُقاس - في ضوءها - قيمة الانحراف بالسلب كانت، أو بالإيجاب، عن الهدف المراد بلوغه، وذلك بالاستعانة بالرسم البياني، وبعض النسب المئوية. (المغربي، ٢٠٠٩: ٥٦-٥٧)
- مما سبق يتضح أن عناصر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هي سلسلة من الخطوات لبلوغ الأهداف المراد تحقيقها؛ بدءًا من تحديد تلك الأهداف، ومرورًا بإجراءات تنفيذها، وانتهاءً بتحقيقها.

#### ب- خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

- تتسم بطاقة الأداء المتوازن بعدد من السمات الأساسية التي تميزها كمقياس للأداء يمكن تحديدها في مجموعة الملامح الأساسية التالية:
- تعددية الأبعاد: تُعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجًا رباعي الأبعاد، تُوظف في تقييم أداء المؤسسة بأبعاده كافة، (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو).
- الشمولية : تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات على كلاً المستويين: الداخلي، والخارجي، وعلى المديين: القريب، والبعيد، ويشمل التقييم جميع نشاطات المؤسسة، وعملياتها، ومجالاتها المختلفة، وذلك على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية.
- تشتق بطاقة الأداء المتوازن من رسالة المؤسسة، التي تُترجم إلى أهداف فرعية يمكن قياسها، وتوفر التغذية الراجعة التي تساعد في تطوير الأداء.

- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد من أبعادها إلى خمسة عناصر أساسية؛ هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية. (عشبية، ٢٠١١: ٣٢٥)
  - السببية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط السببية بين الأهداف الفرعية وبعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض. (يوسف، ٢٠١٦: ٢٠١ - ٢٠٢)
  - المرونة: تتسم بطاقة الأداء المتوازن بقدرتها على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، حيث تشمل مجموعة مرنة من المقاييس تستخدم في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع في جميع خطوات التنفيذ، وبالنسبة لجميع نشاطات المؤسسة. (عشبية، ٢٠١١: ٣١٩)
  - الحافزية: توفر نظامًا للمكافأة يربط المكافآت بمعايير الأداء؛ مما يساعد في إدارة الموارد البشرية بفاعلية؛ فيكافأ العاملون في ضوء أدائهم ما يكفون به من مهام على أكمل وجه. (عامر، وسليم، ٢٠١٨: ٤٠١)
- ج- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من كونها تحاول الموازنة بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي لقياس الأداءين: قصير الأجل، وطويل الأجل في تقرير واحد. كما تلعب دورًا استراتيجيًا في تخفيض التكلفة، وتقديم المنتج بجودة عالية بما يتناسب مع حاجات العملاء؛ مما يسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة، ويزيد من قدرتها التنافسية. (عاشور، ٢٠١٠: ٢٥٨)

- وبمراجعة الأدبيات يمكن إجمال أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يأتي:
- تقدم نظرة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة؛ حيث تنتقل - في تقييمها الأداء - من التقييم الجزئي إلى التقييم الشامل القائم على ترجمة رؤية المؤسسة، ورسالتها، واستراتيجياتها؛ سواء في مجال أداء المؤسسة ككل، أو أداء أي من الإدارات والأقسام الداخلية، إلى مجموعة من الإجراءات تمثل إطار عمل لتطبيق الاستراتيجية، وتركز على تحقيق الأهداف بنوعيتها: المالية، وغير المالية. (أبو الفتوح، ٢٠١٠: ١٨)
  - توفر إطارًا واقعيًا للقياسين: الكمي، والكيفي.
  - تساعد المؤسسات في التحول من التركيز على الموارد الملموسة إلى التركيز على الموارد غير الملموسة؛ مثل: تقديم خدمات ومنتجات جديدة، والعلاقات مع العملاء، وتطوير تكنولوجيا المعلومات.
  - تستخدم بطاقة الأداء المتوازن الخرائط الاستراتيجية الممثلة للعلاقات السببية، وتوضح كيفية التكامل بين الموارد بنوعيتها الملموسة، وغير الملموسة؛ مما يفيد في تكوين قيمة للمستفيد، وتحقيق نتائج مالية مرغوبة (Heavey, & Murphy, 2012: 112).
  - تدعم التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه للمستفيدين و بين مستهدفات الأداء الداخلي المرتبط بالعمليات الداخلية، والقدرة على التعلم والنمو. (أبو شرح، ٢٠١٢: ٣٥)
  - تُعد وسيلةً لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛ من خلال لفت الانتباه إلى عوامل النجاح الاستراتيجية الحاسمة ذات الصلة. (Blocher&et.al.,2019: 42)
  - تساعد في التركيز على ما يجب عمله؛ لتحسين مستوى الأداء، وتعمل - كذلك - كمظلة لتنوع برامج المؤسسة، في سعيها لتحقيق أهدافها، والوفاء برغبات العملاء، وحاجاتهم. (كرنكة، ٢٠١٦: ٢٦).
- د- أهداف بطاقة الأداء المتوازن :
- تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ من أجل تمكين المؤسسات من الوصول إلى التميز في الأداء، وتقديم رؤية واضحة للمؤسسة عن الوضع الحالي والوضع المستقبلي، ويمكن توضيح أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة بنوعيتها: قصيرة المدى، وطويلة المدى.
- توفير مدخل شامل لتقييم الأداء في جوانبه كافة، وعلى المدى الطويل من خلال الاعتماد على مقاييس الأداء متعددة الأبعاد التي تتعدى أساليب القياس التقليدية التي تركز على قياس الجانب المالي وحده .
- التطوير والتحسين المستمر لاستراتيجية المؤسسة؛ من خلال الربط بين النتائج التي تحققها المؤسسة، والنتائج المراد تحقيقها، ومحركات الأداء لهذه النتائج .
- تقديم إطار مُفصّل لاستراتيجية المؤسسة، وكيفية تنفيذها؛ مما يمكنها من تطوير أهدافها، وأدائها .
- وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تنفيذية، مع الأخذ في الحسبان الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس، اليوم، الغد) . (أبو شرح ، ٢٠١٢ : ٣٤)
- هـ- مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات:  
اتجهت الجامعات في مختلف أنحاء العالم لتطوير هياكلها، ونظمها، مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع، وتوجيه أهدافها نحو التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية اللاحقة لهذا التطور. وهذا يتطلب منها العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها، ويمكن تحديد أهم المبررات التي دفعت الجامعات إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء فيما يأتي:
- مسايرة الجامعات للاتجاهات العالمية في مجال تقييم الأداء، وتطويره، وتحسين جودة الخدمات، من خلال الاعتماد على مقاييس أداء تركز على أبعاده المختلفة من موارد مالية وبشرية، ورضا العملاء الداخليين والخارجيين، والإنتاجية، والتعلم والابتكار، والمرونة. وتتلاءم مع أهداف الجامعة، وتكون مقاييس غير مالية تكمل المقاييس المالية قصيرة المدى. (إبراهيم: ٢٠١٣، ٣١٣-٣١٤) (الخميسي، وآخرون : ٢٠١٨ ، ٣٩).
- تُعد بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لزيادة القدرة التنافسية على المدى البعيد؛ بوصفها أداة لتقييم الأداء، واستثمار ما تمتلكه الجامعة من موارد بشرية، وقياس العائد أيضًا . (خليل، ٢٠٠٧ : ٦٧١) (الهاللي، وآخرون، ٢٠١٠ : ٤١)
- دعت الحاجة - في الآونة الأخيرة- إلى ضرورة توفير معلومات تتعلق بالجوانب المالية وغير المالية للجامعات؛ لأنها تمثل دليلاً إرشادياً في عملية اتخاذ القرارات الجامعية، والتي

- تحقق الجامعة - في ضوءها- أهدافها، وتسهم في تدعيم قدرتها على النمو والتطور، وتمكنها من منافسة نظيراتها من الجامعات. ((Gehlen& et.al, 2006: 17)
- توفر أدوات لتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات، وتطوير الأداء على المدى الطويل؛ وذلك بإعداد قائمة من معايير القياس المتوازنة التي تعكس أولويات الجامعة. (الخميسي، وآخرون، ٢٠١٨: ٤١)
- تساعد في خلق مناخ جيد يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين إدارات الجامعة والعاملين بها، كما يحسن الاتصالات الخارجية بين الجامعة وعملائها من طلاب، وباحثين، ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- تُعد من الأساليب التي تسهم في قياس الأداء الشامل للجامعة، وتوفر تغذية راجعة عن مستوى هذا الأداء، وكفاءة الموارد البشرية لديها؛ مما يمكن الجامعة من تطوير أدائها المستقبلي، وتحسينه. (أمين، 2017: 57)
- تترجم رؤية الجامعة واستراتيجياتها إلى مجموعة من المقاييس والأهداف؛ مما يساعد في تمكين العاملين بالجامعة من معرفة المهام المتوقع منهم، تنفيذها وإنجازها؛ مما يضمن تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة. (Kassahun, 2010: 24)
- يحقق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الجامعي مجموعة من الفوائد أبرزها: الدقة، والشمولية، والتكامل، والتنوع؛ فضلاً عن تحقيق التناغم بين الأهداف المرجوة ومؤشرات الأداء. ((Wake,2015 : 592)
- و- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وملاحظتها في التعليم الجامعي :

تشمل بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية يمكن عرضها - تفصيلاً على النحو

الآتي:

▪ البعد المالي:

يعكس هذا البعد مدى التزام المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث تترجم إلى أهداف ومقاييس، توضح مدى التحسن في النتائج النهائية للمؤسسة. (Niven,2006: 17)

ويركز هذا البعد على حساب المؤشرات المالية في أداء المؤسسة؛ مثل: حساب تكلفة المنتجات، والعائد من الاستثمار، ونسبة الربح، والتدفق النقدي. (العمري، ٢٠٠٩: ١٧)



وقد لا يمثل البعد المالي في المؤسسات غير الربحية - وبخاصة الجامعات- البعد المحوري الذي تدور حوله الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن؛ نظراً لطبيعة الجامعة كمؤسسة خدمية لا تسعى للربح؛ بيد أنه لا يمكن إغفال أهميته في توفير خدمة تعليمية مميزة . (صلاح الدين، ٢٠١٢: ٣٩) لذا، تسعى الأهداف المالية للجامعات إلى توفير الإمكانيات المالية اللازمة لأداء الدور المنوط بها على أكمل وجه؛ حيث يركز هذا البعد على تحديد جوانب القوة والضعف المالية الناتجة عن السياسات والقرارات المالية التي تتبعها الجامعة، ومدى قدرتها على استغلال مواردها المالية على أكمل وجه، كذلك قدرتها على توفير موارد للتمويل الذاتي، وتلبية حاجات العملاء، والوفاء برغباتهم بأقل تكلفة. (الهيني، وزيادات، ٢٠١٤: ٤) وترشيد عمليات الإنفاق .

وقد أشارت الأدبيات إلى أن الجامعة تستطيع تقدير نجاحها في البعد المالي؛ في ضوء مجموعة من العوامل، أبرزها:

- حسن استخدام مواردها المادية، والبشرية، واستثمارها.
  - زيادة الموارد المالية من خلال البحث عن مصادر للتمويل؛ من خلال تقديم الخدمات و الاستشارات والأبحاث مدفوعة الأجر لمؤسسات المجتمع، وتفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص، وغيرها. (قرني، ٢٠١١: ٣٠-٣١)
  - وضع نظام للمكافآت والحوافز يميز العاملين وأعضاء هيئة التدريس؛ في ضوء أدائهم المهام المعين بها. (Galloway, 2010: 42)
- **بُعد العملاء:**

يشمل هذا البعد على أهداف ترتبط برضا العملاء؛ مثل: تحقيق رغباتهم من خلال تحسين الخدمات المقدمة لهم، وأسلوب تقديمها، أو تقديم خدمات جديدة لهم، كذلك الاستجابة لمقترحاتهم وللشكاوى المقدمة منهم.

ويركز هذا البُعد في الجامعات على قدرتها على إرضاء عملائها ممثلين في الطلاب والمجتمع، وتقديم خدمات ومنتجات تلبي حاجاتهم ومتطلباتهم، بما يضمن للجامعة البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة. وهذا يتطلب أن تراعي فلسفة الجامعة حاجات عملائها ومتطلباتهم؛ مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة. (Li,2011: P.604)

وقد أشارت الأدبيات إلى أن الجامعة تستطيع تقدير نجاحها في بعد العملاء؛ في ضوء مجموعة من العوامل، منها:

- قدرة الجامعة على المحافظة على طلابها الحاليين، وجذب طلاب جدد .
  - تقدير حجم الطلاب المتخرجين من الجامعة والمنضمين لسوق العمل. (عشبية، ٢٠١١: ٣٢٧)
  - توطيد الصلة بمؤسسات المجتمع؛ لتعزف التخصصات والمواصفات التي يتطلبها سوق العمل في الخريجين.
  - تتبع الخريجين في سوق العمل؛ لتعزف قيمة ما أضافوه للمؤسسات التي يعملون بها .
- **بُعد العمليات الداخلية:**

يركز هذا البُعد على العوامل والإجراءات التشغيلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز، وتمنحها - كذلك - ميزة تنافسية في السوق؛ وبالتالي تحقيق رغبات العملاء، ويهدف هذا البُعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الجامعة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز الجامعة على العمليات الداخلية المؤثرة في رضا الطلاب، ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة. (أبوشرخ، ٢٠١٢: ٣٨-٣٩)

■ **بُعد التعلم والنمو:**

يُعني هذا البعد بتنمية القدرات الفكرية للعاملين بالمؤسسات، وتحسين مستويات كفاءاتهم، ومهاراتهم، وتهيئة المناخ المناسب لأدائهم الأدوار المنوطة بهم، وإبداعهم فيها، كما يُعنى بالعمل على تحقيق رضا العاملين، ورفع معنوياتهم، وزيادة إنتاجيتهم. (الأبيض، والرياني، ٢٠١٧: ٢٧٤)

ويهدف هذا البُعد في الجامعات إلى توفير البيئة اللازمة لتطوير وتحسين عمليات التعلم، وضمان النمو المهني المستمر للعاملين بها، بما يضمن لها الوصول إلى المستوى المطلوب ومنافسة الجامعات المناظرة، حيث يشمل تنمية رأس المال البشري؛ أي إعداد أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، وتدريبهم، وتنمية مهاراتهم، كذلك يتضمن تنمية رأس المال المعرفي من خلال توفير قواعد للبيانات، وأنظمة معلوماتية متطورة تسهم في الارتقاء بجودة التعليم الجامعي، ونوعيته. كما يشمل هذا البُعد الارتقاء برأس المال التنظيمي؛ عن طريق تكوين مناخ ملائم للعمل، ودعم المبادرات الفردية، وتشجيعها . (أحمد، وسامي، ٢٠١٦: ٣١٤)

- وقد أشارت الأدبيات إلى أن الجامعة تستطيع تقدير نجاحها في بعد التعلم والنمو من خلال مراعاتها مجموعة من العوامل؛ أبرزها :
- توفير دورات تدريبية؛ لتطوير قدرات العاملين بالجامعات بالمستوى الذي يؤهلهم للقيام بالأدوار المنوطة بهم، وإبداعهم فيها.
  - توفير دورات تدريبية؛ لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومهاراتهم التدريسية والبحثية .
  - توفير الدعم العلمي لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم في نشر أبحاثهم دولياً.
  - دعم أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على حضور المؤتمرات المحلية، والدولية.
  - توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وتهيئة المناخ المناسب الذي يساعدهم في الإبداع، والابتكار، ويسوده العدالة، والمبادأة. (أمين، ٢٠١٧: ١٠٣)
- ز- متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات:

- لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات، لابد من توافر مجموعة من المقومات؛ من أبرزها :
- أن تتبنى إدارة الجامعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وتدعمها، مع نشر ثقافة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بين أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بها .
  - أن يكون هناك تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية، مع وضع أهداف لكل بعد من أبعاد البطاقة .
  - تحديد مقاييس الأداء بدقة لكل الأهداف؛ مما يساعد في تحقيق أهداف الجامعة المنشودة لكل بعد من أبعاد البطاقة
  - تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وخطط العمل التي يجب أن تنفذ؛ حيث تعد وسيلة مهمة في تحديد الكيفية التي تحقق بها الجامعات أهدافها المحددة سلفاً. (Sinha, 2006: 75- 76)
  - تقديم الدعم المادي والمعنوي، ممثلاً في الحوافز والمكافآت لكل من يشارك في تعميم بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيقها.
  - الإفادة من نقاط القوة، واستثمار الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية، وتقليل نقاط الضعف، ودراسة الانحراف في الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الداعمة تحسين وضع الجامعة. (جودة، ٢٠٠٨: ٢٨٠)

- فاعلية عملية الاتصال داخل الجامعة، وخارجها مع تبني نموذج الاتصال من أسفل لأعلى، ومن أعلى لأسفل؛ وذلك لإدراك التغيرات فور حدوثها. (صلاح الدين، ٢٠١٢: ٣٦)
- ح- معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:
  - قد يواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل الجامعات عديد من المعوقات، والصعوبات يمكن استعراض أهمها فيما يأتي:
    - ضعف المعرفة بثقافة مدخل بطاقة الأداء المتوازن، ومميزاته؛ مما يؤدي إلى مقاومة تطبيقها. (أبو ماضي، ٢٠١٥: ١١٢)
    - إغفال توضيح فكرة بطاقة الأداء المتوازن، وأهدافها - بعد تصميمها - للعاملين بالجامعة؛ مما يؤثر - سلبًا - على نتائج تطبيقها لاحقًا .
    - عدم توفير الدعم اللازم من قِبَل إدارة الجامعة، أو عدم الالتزام بتطبيق البطاقة.
    - ضعف توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث يجب توفير الموارد المادية، والوقت اللازمين لفريق العمل القائم على تصميم البطاقة، ومنحه الفرصة لجمع المعلومات عن مؤشرات الأداء، وتحليلها.
    - عدم توفير التقنيات التكنولوجية الداعمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والاعتماد على برامج تقليدية في جمع البيانات، وتحليلها.
    - التركيز على أبعاد محددة في البطاقة، وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة للجامعة ومجال عملها، حيث ينبغي تكيف بطاقة الأداء المتوازن بالشكل المناسب لمجال عمل الجامعة، وثقافة العاملين فيها.
    - ضعف القدرة على إعطاء الوزن الملائم لكل بعد من أبعاد البطاقة، وعدم القدرة على اختيار المقاييس المناسبة. (الأسطل، ٢٠١١: ٤٩)
    - قلة الكفاءات الفنية والإدارية المؤهلة للتعامل مع بطاقة الأداء المتوازن، واستخدامها .
    - غياب قواعد ونظم المعلومات في كثير من الجامعات. (عبيد، ٢٠١٤: ٤٨)
    - غموض رسالة الجامعات، فأغلبها شعارات فضفاضة من الصعب ترجمتها إلى أهداف محددة قابلة للقياس.

▪ الاعتقاد السائد بين العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس بأن نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ستستخدم في المحاسبية والعقاب، أكثر من استخدامها في التحسين والتطوير. (Niven, 2006: 300-306)

### ثانياً: الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرّف واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

### إجراءات الدراسة الميدانية:

أعدت الباحثة استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتمثيل الواقع الفعلي، متضمنة أربعة أبعاد رئيسية، ويوضح الجدول رقم (١): هذه الأبعاد، وعدد مفردات كل بعد من أبعاد الاستبانة في صورتها الأولية.

جدول رقم (١) عدد مفردات أبعاد استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في صورتها الأولية:

عدد المفردات	الأبعاد
١٦	البعد الأول: البعد المالي.
٢٠	البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته).
٢٤	البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية.
١٦	البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو.
٧٦	المجموع الكلي لعدد المفردات

### عينة الدراسة:

(١) عينة التحقق من الشروط السيكومترية للاستبانة:

طبقت الاستبانة- في صورتها الأولية- على عينة استطلاعية قوامها (١٠) أساتذة من كليات التربية بالجامعات المصرية؛ للتأكد من الشروط السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات).

(٢) عينة الدراسة الأساسية:

تكونت العينة الأساسية للدراسة من (١٢٠) عضو هيئة تدريس (أستاذ- أستاذ مساعد - مدرس) بشماني كليات بجامعة الإسكندرية؛ منها: خمس نظرية (التربية، والآداب، والتجارة، والحقوق، والتربية للطفولة المبكرة)، وثلاث عملية (الصيدلة، والعلوم، والزراعة) وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٠- ٢٠٢١، وقد اختير أفراد العينة بأسلوب العينة العشوائية، حتى توصف العينة بأنها غير متحيزة. ويوضح الجدول رقم (٢): توزيع أعضاء هيئة التدريس- عينة الدراسة- على الكليات المختلفة.

جدول رقم (٢): توزيع أعضاء هيئة التدريس - عينة الدراسة - على كليات جامعة

الإسكندرية:

الجامعة	الدرجة العلمية		
	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
كلية التربية	٤٣	٢٣	٥
كلية الآداب	٧	٣	-
كلية التجارة	٣	٣	١
كلية الزراعة	٦	٥	-
الحقوق	٥	-	-
العلوم	٤	-	-
التربية للطفولة المبكرة	٥	٤	١
الصيدلة	٢	-	-
الإجمالي	٧٥	٣٨	٧

### إجراءات التحقق من الشروط السيكمترية للاستبانة:

#### (١) صدق الاستبانة:

اتبعت الباحثة في حساب صدق استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛

#### الطرائق الآتية:-

❖ صدق المُحكِّمين.

❖ صدق "لاوشي" (Lawshe Content Validity Ratio (CVR).

❖ الصدق العاملي (Factorial Validity).

❖ صدق الاتساق الداخلي.

#### وفيما يأتي عرض تلك الطرائق تفصيلاً:-

❖ صدق المُحكِّمين، وصدق "لاوشي":

عُرِضَت الاستبانة - في صورتها الأولى - على (١٠) أساتذة من كليات التربية بالجامعات المصرية، مصحوبةً بمقدمة تمهيدية موضحة مجال الدراسة، والهدف منها، والتعريف الإجرائي لمصطلحاتها، بهدف التأكد من صلاحيتها، وصدقها لقياس ما أُعِدَّت لقياسه، وإبداء ملحوظاتهم فيما يأتي:-

- وضوح صوغ مفردات الاستبانة.
- وضوح تعليمات الاستبانة.
- وضوح خيارات الإجابة، ومناسبتها.
- تعديل، أو حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً.

وقد قامت الباحثة بحساب نسب اتفاق المُحكِّمين السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على كل مفردة من مفردات الاستبانة؛ من حيث: مدى تمثيل مفردات الاستبانة لقياس ما أُعدَّت لقياسه. كما قامت بحساب صدق المحتوى باستخدام معادلة "لاوشي" (Lawshe)؛ لحساب نسبة صدق المحتوى (CVR) Content Validity Ratio لكل مفردة من مفردات الاستبانة. (5 : Johnston, & Wilkinson, 2009)

ويوضح الجدول رقم (٣): نسب اتفاق المُحكِّمين، ومعامل صدق "لاوشي" لمفردات استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (٣) نسب اتفاق المُحكِّمين؛ ومعامل صدق "لاوشي" لمفردات استبانة واقع الأداء

الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (ن=١٠):

م	العدد الكلي للمحكِّمين	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق %	معامل صدق لاوشي CVR	القرار المُتعلق بالمفردة
<b>البعد الأول: البعد المالي</b>						
1	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
2	10	10	0	100%	1	تُقبل
3	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
4	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
5	10	7	3	70%	0.4	تُحذف
6	10	10	0	100%	1	تُقبل
7	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
8	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
9	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
10	10	10	0	100%	1	تُقبل
11	10	10	0	100%	1	تُقبل
12	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
13	10	10	0	100%	1	تُقبل
14	10	6	4	60%	0.2	تُحذف
15	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
16	10	10	0	100%	1	تُقبل
<b>البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)</b>						
1	10	10	0	100%	1	تُقبل
2	10	10	0	100%	1	تُقبل
3	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
4	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
5	10	10	0	100%	1	تُقبل
6	10	10	0	100%	1	تُقبل
7	10	10	0	100%	1	تُقبل
8	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
9	10	10	0	100%	1	تُقبل
10	10	10	0	100%	1	تُقبل
11	10	10	0	100%	1	تُقبل
12	10	6	4	60%	0.2	تُحذف
13	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
14	10	10	0	100%	1	تُقبل
15	10	10	0	100%	1	تُقبل
16	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
17	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
18	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
19	10	10	0	100%	1	تُقبل
20	10	10	0	100%	1	تُقبل



م	العدد الكلي للمحكمن	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الاختلاف	نسبة الاتفاق %	معامل صدق لاوشي CVR	القرار المتعلق بالمفردة
<b>البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية</b>						
1	10	10	0	100%	1	تُقبل
2	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
3	10	10	0	100%	1	تُقبل
4	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
5	10	10	0	100%	1	تُقبل
6	10	10	0	100%	1	تُقبل
7	10	5	5	50%	0	تُحذف
8	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
9	10	10	0	100%	1	تُقبل
10	10	10	0	100%	1	تُقبل
11	10	10	0	100%	1	تُقبل
12	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
13	10	10	0	100%	1	تُقبل
14	10	10	0	100%	1	تُقبل
15	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
16	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
17	10	10	0	100%	1	تُقبل
18	10	10	0	100%	1	تُقبل
19	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
20	10	10	0	100%	1	تُقبل
21	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
22	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
23	10	6	4	60%	0.2	تُحذف
24	10	7	3	70%	0.4	تُحذف
<b>البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو:</b>						
1	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
2	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
3	10	7	3	70%	0.4	تُحذف
4	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
5	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
6	10	10	0	100%	1	تُقبل
7	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
8	10	7	3	70%	0.4	تُحذف
9	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
10	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
11	10	10	0	100%	1	تُقبل
12	10	8	2	80%	0.6	تُعدل وتُقبل
13	10	10	0	100%	1	تُقبل
14	10	9	1	90%	0.8	تُعدل وتُقبل
15	10	10	0	100%	1	تُقبل
16	10	6	4	60%	0.2	تُحذف
				متوسط النسبة الكلية للاتفاق على الاستبانة		
				متوسط نسبة صدق لاوشي للاستبانة ككل		
				٨٩,٠٨%		
				٠,٧٨٢		

يتضح من الجدول السابق أن نسب اتفاق السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على كل مفردة من مفردات استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، تراوحت ما بين (٨٠٪ - ١٠٠٪)، وذلك بعد حذف المفردات التي تقل نسبة الاتفاق عليها عن ٨٠٪، كما يتضح من الجدول السابق اتفاق السادة المُحكِّمين على مفردات الاستبانة بنسبة اتفاق كلية بلغت (٨٩.٠٨٪).

كذلك يتضح من الجدول السابق أن متوسط معامل صدق "لاوشي" Content Validity Ratio (CVR) لاستبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل بلغ (٠.٧٨٢٪).

وقد أفادت الباحثة من آراء السادة المُحكِّمين وتوجيهاتهم، ممثلة في: مجموعة من الملاحظات يمكن تلخيصها فيما يلي:-

- تعديل صوغ بعض مفردات الاستبانة لتصبح أكثر وضوحًا.
  - إعادة ترتيب بعض مفردات الاستبانة بتقديم بعضها على البعض الآخر، والعكس صحيح.
  - حذف (٩) مفردات؛ وفقًا لمعامل صدق " لاوشي".
- وعليه صارت الاستبانة - في صورتها النهائية - مكونة من (٦٧) مفردة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (٤): عدد مفردات استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في صورتها النهائية.

جدول رقم (٤): عدد مفردات استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء

#### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في صورتها النهائية

عدد المفردات	الأبعاد
١٤	البعد الأول: البعد المالي.
١٩	البعد الثاني : بعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته).
٢١	البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية.
١٣	البعد الرابع : بعد التعلم والنمو.
٦٧	المجموع الكلي لعدد المفردات

ومن خلال حساب صدق الاستبانة بطريقتي: صدق المُحكِّمين، وصدق لاوشي يتضح أن الاستبانة تمتعت بمعامل صدق مقبول؛ مما يشير إلى إمكانية استخدامها في الدراسة الحالية، والوثوق بالنتائج التي ستُسفر عنها الدراسة.

❖ **الصدق العاملي (Factorial Validity):**

يعتمد الصدق العاملي على أسلوب التحليل العاملي، وهو أسلوب يكشف مدى تشبع الاختبار بالعوامل التي يتكون منها. (فرج، ١٩٩١: ١٧)

والمهمة الأساسية للتحليل العاملي هي تحليل بيانات المتغيرات لتعرف ما تتضمنه من مكونات، حيث يقدم التحليل العاملي نموذجًا عن التكوين النظري، ويتحدد هذا النموذج من العلاقات الخطية بين المتغيرات. (مراد، ٢٠١٧: ٤٨٣)

ولحساب الصدق العاملي للاستبانة قامت الباحثة بحساب ما يأتي:

- مصفوفة الارتباطات لأبعاد الاستبانة.
- الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباطات لاستبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- تشبعات أبعاد الاستبانة على العامل الوحيد الناتج من التحليل العاملي.

ويوضح الجدول رقم (٥): مصفوفة الارتباطات لأبعاد الاستبانة.

**جدول رقم (٥) : مصفوفة الارتباطات لأبعاد الاستبانة (ن = ٣٠):**

المحور	معامل الارتباط	البعد الأول: البعد المالي	البعد الثاني : بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)	البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية	البعد الرابع : البعد التعلم والنمو
البعد الأول: البعد المالي	قيمة (ر)	.819**	.867**	.779**	
	P	0.000	0.000	0.000	
البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)	قيمة (ر)		.899**	.847**	
	P		0.000	0.000	
البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية	قيمة (ر)			.859**	
	P			0.000	
البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو	قيمة (ر)				
	P				

\*معنوي عند مستوى ٠.٠٥ \*\*معنوي عند مستوى ٠.٠١

ويوضح الجدول رقم (٦): الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباطات لاستبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

جدول رقم (٦) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباطات لاستبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (ن=٣٠):

العوامل	الجذور الكامنة الأولية		الجذور المستخلصة من عملية التحليل	
	القيمة	نسبة التباين المفسر %	القيمة	نسبة التباين المفسر %
١	3.536	88.401	3.536	88.401
٢	0.225	5.624		
٣	0.149	3.719		
٤	0.090	2.255		

ويرى بشير (٢٠٠٣: ١٧٥) أن قيمة الجذر الكامن الذي يمكن أن يُفسر التباين الكلي لا تقل قيمته عن واحد صحيح. وعليه، يتضح من الجدول السابق وجود عامل واحد فقط يُفسر التباين الكلي، بعد إهمال العوامل الأخرى؛ لأن جذورها الكامنة تقل عن قيمة الواحد الصحيح، وبذلك يمكن القول بأن التحليل العاملي قد كشف عن وجود عامل واحد يُفسر (٨٨.٤٠١%) من تباين أداء أفراد العينة في الاستبانة؛ لذا يمكن أن نطلق عليه عامل واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث إن محاور الاستبانة قد تشبعت به بصورة جوهرية. ويوضح الجدول رقم (٧): تشبعت أبعاد الاستبانة على العامل الوحيد الناتج من التحليل العاملي.

جدول رقم (٧) تشبعت أبعاد الاستبانة على العامل الوحيد الناتج من التحليل العاملي (ن=٣٠):

م	الأبعاد	التشعب على العامل الوحيد
١	البعد الأول: البعد المالي.	0.920
٢	البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)	0.949
٣	البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية	0.965
٤	البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو	0.926

والتشعب المقبول والذال إحصائياً يجب ألا تقل قيمته عن (٠.٣٠)؛ وعليه، يتضح من الجدول السابق أن أبعاد استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن، قد أظهرت تشبعت زادت قيمتها عن (٠.٣٠) على العامل الوحيد؛ ولذلك فهي تشبعت دالة إحصائياً. (الضحيان، وحسن، ٢٠٠٢: ٢٠٦)

#### ❖ صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب درجة ارتباط كل بعد بالأبعاد الأخرى، ودرجة ارتباط كل بعد بالمجموع الكلي للأبعاد، وهو ما يوضحه الجدول رقم (٨) : معاملات الارتباط بين الأبعاد وبعضها وبين كل بعد والاستبانة الكلية.

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين الأبعاد وبعضها، وبين كل بعد والاستبانة الكلية

(ن=٣٠):

المجموع الكلي للأبعاد	البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو	البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية	البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)	البعد الأول: البعد المالي	معامل الارتباط	الابعاد
.912**	.779**	.867**	.819**		قيمة (ر)	البعد الأول: البعد المالي
0.000	0.000	0.000	0.000		P	
.954**	.847**	.899**			قيمة (ر)	البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)
0.000	0.000	0.000			P	
.972**	.859**				قيمة (ر)	البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية
0.000	0.000				P	
.919**					قيمة (ر)	البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو
0.000					P	
					قيمة (ر)	المجموع الكلي للأبعاد
					P	

\*معنوى عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) \*\*معنوى عند مستوى دلالة ( ٠.٠١ )

ويتضح - في ضوء ما تقدّم - الاتساق بين الأبعاد وبعضها البعض، وبين كل بعد والاستبانة الكلية؛ مما يعني تمتع الاستبانة بدرجة صدق مقبولة.

#### ٢- ثبات الاستبانة:-

استخدمت الباحثة - في حساب ثبات الاستبانة - طريقة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٩): قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل مفردة، ومعامل الثبات للاستبانة ككل.

جدول رقم (٩) قيم معاملات الثبات بطريقة "ألفا كرونباخ" لكل مفردة، ومعامل الثبات

للاستبانة ككل (ن=٣٠):

معام المفردة	الثبات	معام المفردة	الثبات	معام المفردة	الثبات	معام المفردة	الثبات
0.976	٥٥	0.976	٣٧	0.976	١٩	0.976	١
0.976	٥٦	0.976	٣٨	0.976	٢٠	0.976	٢
0.976	٥٧	0.976	٣٩	0.976	٢١	0.976	٣
0.976	٥٨	0.976	٤٠	0.976	٢٢	0.976	٤
0.976	٥٩	0.976	٤١	0.976	٢٣	0.976	٥
0.976	٦٠	0.976	٤٢	0.977	٢٤	0.976	٦
0.976	٦١	0.976	٤٣	0.977	٢٥	0.976	٧
0.976	٦٢	0.976	٤٤	0.976	٢٦	0.976	٨
0.976	٦٣	0.976	٤٥	0.976	٢٧	0.976	٩
0.976	٦٤	0.976	٤٦	0.976	٢٨	0.976	١٠
0.976	٦٥	0.976	٤٧	0.976	٢٩	0.976	١١
0.977	٦٦	0.977	٤٨	0.976	٣٠	0.976	١٢
0.977	٦٧	0.976	٤٩	0.976	٣١	0.976	١٣
		0.976	٥٠	0.978	٣٢	0.976	١٤
		0.976	٥١	0.976	٣٣	0.976	١٥
		0.976	٥٢	0.976	٣٤	0.976	١٦
		0.976	٥٣	0.976	٣٥	0.976	١٧
		0.976	٥٤	0.976	٣٦	0.976	١٨
٠.٩٧٧		معامل ثبات الاستبانة ككل					

وإذا كان معامل الثبات بطريقة ألفا لكل سؤال من أسئلة الاختبار أقل من قيمة ألفا لمجموع أسئلة الاختبار ككل أسفل الجدول، فهذا يعني أن السؤال مهم، وغيابه عن الاختبار يؤثر سلباً فيه، وأما إذا كان معامل ثبات ألفا لكل سؤال أكبر من أو يساوي قيمة ألفا للاختبار ككل أسفل الجدول، فهذا يعني أن وجود السؤال يقلل أو يُضعف من ثبات الاختبار. (غنيم، وصبري، ٢٠٠٠: ١٨٨).

ومن الجدول السابق يتضح أن بعض المفردات تساوى معامل ثباتها مع قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، ولكن لم تضعف ثبات الاستبانة لأن معامل ثبات الاستبانة ككل أكبر من ٧٠٪، أما باقي مفردات الاستبانة، يقل معامل ثباتها عن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل وهي (٠.٩٧٧)، وعليه، فجميع مفردات الاستبانة مقبولة، ودالة إحصائياً؛ مما يُشير إلى إمكانية استخدامها في الدراسة الحالية، والوثوق بالنتائج التي ستسفر عنها.

#### ■ التحليل الإحصائي للبيانات:

##### تصحيح الاستبانة:

تم تصحيح الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الثلاثي، ويوضح الجدول (١٠): الدرجات المستحقة عند تصحيح استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

جدول (١٠) الدرجات المستحقة عند تصحيح استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الإجابة			الدرجة
غير موافق	محايد	موافق	
١	٢	٣	درجة المفردة
٢٠١			النهاية العظمى للاستبانة
٦٧			النهاية الصغرى للاستبانة

وحددت الباحثة مستوى استجابات عينة الدراسة على مقياس ليكرت الثلاثي، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1 - n}{n} \text{ حيث إن "ن" تمثل تدرج المقياس.}$$

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1 - 3}{3} = ٠.٦٦$$

وقد أُضيفت هذه القيمة (٠,٦٦) إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأقصى لكل تقدير مقابل، ويوضح الجدول (١١): المتوسط الوزني والتقدير المقابل. (عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٣٨)

#### جدول (١١) المتوسط الوزني والتقدير المقابل

المتوسط الوزني	التقدير المقابل
----------------	-----------------

منخفض	١ لأقل من ١.٦٦
متوسط	١.٦ لأقل من ٢.٣٣
مرتفع	٢.٣٤ - ٣

ومن ثمّ فقد اعتمدت الباحثة على المتوسط الوزني للتكرارات كمحك لمفردات استبانة واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

#### نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها؛

استُخدمت- في التحليل الإحصائي للبيانات- حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، لتحليل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتمهيداً لمناقشتها، وتفسيرها، كما استُخدمت أساليب التحليل الإحصائي الآتية: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، وفيما يلي عرضٌ مفصل لنتائج هذه الإجراءات السابقة:

#### ١- واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر عينة الدراسة:

- بالنسبة للبعد الأول (البعد المالي) :

يوضح الجدول (١٢) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير

لمفردات البعد الأول (البعد المالي):



جدول (١٢) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير لمفردات البعد

الأول (البعد المالي) (ن = ١٢٠):

تقدير الأهمية	الرتبة	المتوسط الوزني	الاستجابات						المفردات	م
			غير موافق		محايد		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
منخفض	٩	١,٤٨	%٥٧,٥٠	٦٩	%٣٦,٦٧	٤٤	%٥,٨٣	٧	توفر الجامعة ميزانية كافية ومحددة؛ لتطوير المناهج والبرامج التعليمية.	
متوسط	٣	١,٨٨	%٣٠,٠٠	٣٦	%٥٢,٥٠	٦٣	%١٧,٥٠	٢١	تحرص الجامعة على استثمار مواردها المالية في تجويد العملية التعليمية	
منخفض	١٣	١,٢٢	%٨٠,٠٠	٩٦	%١٨,٣٣	٢٢	%١,٦٧	٢	توفر الجامعة دعماً لتمويل براءات الاختراع.	
منخفض	٧	١,٥٧	%٥٥,٠٠	٦٦	%٣٣,٣٣	٤٠	%١١,٦٧	١٤	تخصص الجامعة ميزانية سنوية؛ لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.	
منخفض	١٤	١,٢٢	%٨٠,٠٠	٩٦	%١٨,٣٣	٢٢	%١,٦٧	٢	راتب عضو هيئة التدريس يتناسب مع الجهد الذي يبذله	
منخفض	١١	١,٢٣	%٨٠,٠٠	٩٦	%١٦,٦٧	٢٠	%٣,٣٣	٤	ترصد الجامعة ميزانية كافية مخصصة للبحث العلمي.	
منخفض	٦	١,٦٧	%٥٢,٥٠	٦٣	%٢٨,٣٣	٣٤	%١٩,١٧	٢٣	تخفض الجامعة تكاليف نشر الأبحاث العلمية.	
متوسط	٤	١,٧٨	%٤٥,٠٠	٥٤	%٣٢,٥٠	٣٩	%٢٢,٥٠	٢٧	تتكفل الجامعة بتكاليف نشر الأبحاث المميزة.	
منخفض	٧	١,٥٧	%٥٠,٠٠	٦٠	%٤٣,٣٣	٥٢	%٦,٦٧	٨	تجمع الجامعة مساعدات مالية خارجية؛ كموارد لدعم الأبحاث العلمية.	
متوسط	٢	٢,٠٠	%٢٢,٥٠	٢٧	%٥٥,٠٠	٦٦	%٢٢,٥٠	٢٧	تحرص الجامعة على توفير رعاية للمؤتمرات التي تقام في رحابها.	
متوسط	١	٢,٠٦	%١٦,٦٧	٢٠	%٦٠,٨٣	٧٣	%٢٢,٥٠	٢٧	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إجراء مشروعات تنافسية؛ من أجل زيادة مواردها المادية.	١
متوسط	٥	١,٦٩	%٣٦,٦٧	٤٤	%٥٧,٥٠	٦٩	%٥,٨٣	٧	تُعني الجامعة بتسويق أبحاث أعضاء هيئة التدريس.	٢
منخفض	١٠	١,٢٧	%٧٥,٨٣	٩١	%٢١,٦٧	٢٦	%٢,٥٠	٣	تضع الجامعة نظاماً للمكافآت والحوافز يرتبط بجودة الأداء التدريسي والبحثي لعضو هيئة التدريس.	٣
منخفض	١٤	١,٢٢	%٨٠,٠٠	٩٦	%١٨,٣٣	٢٢	%١,٦٧	٢	تخصص الجامعة جزءاً من الرسوم الدراسية لدعم البحث العلمي.	٤
منخفض	-	1.65							البعد الأول: البعد المالي	

**يتضح من الجدول السابق أنه:**

فيما يتعلق بالبعد الأول (البعد المالي)؛ أن نسبة الموافقة في مجملها جاءت بدرجة متدنية، حيث تراوحت بين اتفاق بدرجة متوسطة، واتفاق بدرجة ضعيفة، فجاءت المفردات (٢، ٨، ١٠، ١١، ١٢) بأهمية متوسطة، فيما جاءت المفردات (٣، ١، ٤، ٥، ٦، ٧، ٩، ١٤، ١٣) بأهمية منخفضة؛ مما يعني ضعف توفير الدعم المادي اللازم لتطوير البرامج والمناهج الدراسية، وزيادة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من أجل الارتقاء بكفاءتهم الأكاديمية والبحثية، وقد يُعزى ذلك إلى عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للجامعات، مع محدودية مصادر التمويل الذاتي، وكذلك ضعف الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة، وهو ما يمكن أن يُعزى - في الأصل - إلى تردي الأوضاع الاقتصادية للمجتمع، وضعف قدرة الدولة على الإنفاق على التعليم الجامعي في ظل زيادة الطلب الاجتماعي عليه، مع ضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في تمويل أنشطته.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (التويجري، ٢٠١٩: ٨٩٤) التي توصلت إلى أن أداء الجامعة من المنظور المالي غير مرضٍ في دعم العملية التعليمية، ودراسة (عبد العال، ٤٦١: ٨) التي أشارت إلى ضعف استثمار الموارد المادية في تطوير الأداء الأكاديمي، ودراسة (ضحاوي، ٢٠١١: ٥٨) التي أشارت نتائجها إلى عدم ربط مقاييس الأداء بنظام الحوافز، وعدم قيام الكليات بتسويق بحوث أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (أمين، وآخرين، ٢٠١٥: ١٣٢) التي أكدت ضعف الدعم المالي لإجراء البحوث، وضعف تسويق نتائج بحوث أعضاء هيئة التدريس . ودراسة (بكر، وآخرين، ٢٠١٩: ٤٠٢) التي أكدت أن الميزانيات المخصصة للتعليم الجامعي غير كافية لضمان جودة الأداء الأكاديمي والبحثي للجامعات .

**- بالنسبة للبعد الثاني (بعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)):**

يوضح الجدول (١٣) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير

لمفردات (بعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)):

جدول (١٣) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير، لمفردات البعد

الثاني (بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)) (ن = ١٢٠):

م	المفردات	الاستجابات						الترتيب	المتوسط	الرتبة	تقدير الأهمية
		موافق		محايد		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تُعنى الجامعة بتحديد حاجات الطلاب واهتماماتهم؛ من أجل توجيه أداء عضو هيئة التدريس نحوها.	١٣	٪١٠,٨٣	٦٠	٪٥٠,٠٠	٤٧	٪٣٩,١٧	١,٧٢	١٠	متوسط	
٢	تحرص الجامعة على قياس رضا الطلاب عن أداء أعضاء هيئة التدريس	١٢	٪١٠,٠٠	٦١	٪٥٠,٨٣	٤٧	٪٣٩,١٧	١,٧١	١٥	متوسط	
٣	تحرص الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة؛ في ضوء المستجدات الأكاديمية العالمية	١٥	٪١٢,٥٠	٥٦	٪٤٦,٦٧	٤٩	٪٤٠,٨٣	١,٧٢	١٠	متوسط	
٤	تُعنى الجامعة بتدريب الطلاب على مهارات التعلم الذاتي	٤٢	٪٣٥,٠٠	٥٢	٪٤٣,٣٣	٢٦	٪٢١,٦٧	٢,١٣	٢	متوسط	
٥	توفر الجامعة برامج علاجية للطلاب المتعثرين	١٤	٪١١,٦٧	٨٢	٪٦٨,٣٣	٢٤	٪٢٠,٠٠	١,٩٢	٦	متوسط	
٦	توجه الجامعة أعضاء هيئة التدريس نحو دعم الطلاب المتفوقين والموهوبين، والعناية بهم	٤٢	٪٣٥,٠٠	١٧	٪١٤,١٧	٦١	٪٥٠,٨٣	١,٨٤	٩	متوسط	
٧	توفر الجامعة مناهجًا يتيح لأعضاء هيئة التدريس تفعيل خدمات الإرشاد الأكاديمي للطلاب	٥٧	٪٤٧,٥٠	١٧	٪١٤,١٧	٤٦	٪٣٨,٣٣	٢,٠٩	٣	متوسط	
٨	تحرص الجامعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تصميم برامج تعليمية تلبى حاجات سوق العمل، ومتطلباته.	١٢	٪١٠,٠٠	٦١	٪٥٠,٨٣	٤٧	٪٣٩,١٧	١,٧١	١٢	متوسط	
٩	تلتزم الجامعة عضو هيئة التدريس بتقديم تغذية راجعة للطلاب؛ في ضوء ما آلت إليه نتائج التقييم المستمر.	١٣	٪١٠,٨٣	٥٥	٪٤٥,٨٣	٥٢	٪٤٣,٣٣	١,٦٨	١٣	متوسط	
١٠	تُعنى الجامعة بتدريب الطلاب على التعامل مع مصادر التعلم الإلكتروني.	٣٢	٪٢٦,٦٧	٤٦	٪٣٨,٣٣	٤٢	٪٣٥,٠٠	١,٩٢	٦	متوسط	
١١	تحرص الجامعة على أن تكون نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب كافية، ومناسبة؛ لتقديم خدمات تعليمية متميزة	٤١	٪٣٤,١٧	٦١	٪٥٠,٨٣	١٨	٪١٥,٠٠	٢,١٩	١	متوسط	
١٢	تُحدِث الجامعة المناهج الدراسية؛ لتزويد الطلاب بالمعارف الجديدة في مجال التخصص.	١٤	٪١١,٦٧	٩٤	٪٧٨,٣٣	١٢	٪١٠,٠٠	٢,٠٢	٥	متوسط	

م	المفردات	الاستجابات					
		موافق		محايد		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١٣	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم برامج تعليمية لأفراد المجتمع عبر وسائل الإعلام.	١٤	٪١١,٦٧	٨٢	٪٦٨,٣٣	٢٤	٪٢٠,٠٠
١٤	توفر الجامعة فرصًا لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في برامج توعوية، وتثقيفية لأفراد المجتمع.	١٣	٪١٠,٨٣	٢٤	٪٢٠,٠٠	٨٣	٪٦٩,١٧
١٥	تحرص الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع، وحاجاته	٣٤	٪٢٨,٣٣	٥٨	٪٤٨,٣٣	٢٨	٪٢٣,٣٣
١٦	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع.	٦	٪٥,٠٠	٢٢	٪١٨,٣٣	٩٢	٪٧٦,٦٧
١٧	تعمل الجامعة على ترجمة نتائج بحوث أعضاء هيئة التدريس وتوصياتها، إلى خطط عمل تنفيذية؛ لتطوير المجتمع ومعالجة مشكلاته.	٨	٪٦,٦٧	٤١	٪٣٤,١٧	٧١	٪٥٩,١٧
١٨	توفر الجامعة خريطة بحثية تختص بمشكلات المجتمع المصري	٤	٪٣,٣٣	٥	٪٤,١٧	١١١	٪٩٢,٥٠
١٩	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع؛ من أجل تطويرها، وزيادة إنتاجيتها.	١٧	٪١٤,١٧	٤٣	٪٣٥,٨٣	٦٠	٪٥٠,٠٠
متوسط	-	1.75					

البعد الثاني: بعد العملاء

**يتضح من الجدول السابق أنه:-**

فيما يتعلق بالبعد الثاني (بعد العملاء)؛ فقد جاءت المفردات الخاصة بالطلاب ما بين: (١- ١٢) كلها بأهمية متوسطة. مما يدل على سعي الجامعة نحو توجيه اهتمامها بالطلاب في المقام الأول، ولكن بقدر محدود - في ضوء الإمكانيات المتاحة- من منطلق أن الطالب يعد أهم عملاء الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (التويجري، ٢٠١٩: ٩٠٣) التي أكدت اهتمام الجامعة بالطلاب في المقام الأول، ودراسة (عبود، ٢٠١٧: ١٠٥) التي أكدت أن الجامعة تسعى لتحقيق درجة عالية من الرضا لدى الطلاب، ودراسة (إسماعيل، ٢٠١٩: ٤١) التي أشارت إلى مناسبة عدد أعضاء هيئة التدريس مع عدد الطلاب ببعض الكليات.

فيما جاءت المفردات الخاصة بالمجتمع ما بين: (١٣:١٩) في معظمها بأهمية منخفضة؛ ماعدا المفردتين (١٣، ١٥) بأهمية متوسطة؛ مما يدل على ضعف الاتصال بين الجامعة والمجتمع، وضعف توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو القيام بأدوارهم تجاه خدمة المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد الصادق، ٢٠١٩: ٥١) التي أكدت غياب التركيز على التخصصات الجديدة، ومحدودية دور الأبحاث العلمية في مواجهة مشكلات المجتمع؛ نتيجة غياب النظام الفعال للاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع لدعم الحركة البحثية، وافتقار الجامعة لخطة معتمدة لخدمة المجتمع، و دراسة (أمين، وآخرين، ٢٠١٥: ١٢٦) التي توصلت - ضمن نتائجها - إلى ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع بما يعوق تطبيق المعرفة في مجالات البحوث التطبيقية، والاستشارات، والبرامج التدريبية في حل مشكلات المجتمع.

#### - البعد الثالث (بُعد العمليات الداخلية):

يوضح الجدول (١٤) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير لمفردات البعد الثالث (بُعد العمليات الداخلية):

جدول (١٤) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير، لمفردات البعد الثالث (بعد العمليات الداخلية) (ن = ١٢٠):

م	المفردات	الاستجابات						المتوسط المرجح	الرتبة	تقدير الأهمية
		موافق		محايد		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توظف الجامعة إمكاناتها المتاحة في تحسين العملية التعليمية .	٤٨	%٤٠,٠٠	٥٦	%٤٦,٦٧	١٦	%١٣,٣٣	٢,٢٧	١	متوسط
٢	تستجيب الجامعة لشكاوي أعضاء هيئة التدريس، وتحاول حل مشكلاتهم في وقت قصير	٥٠	%٤١,٦٧	١٦	%١٣,٣٣	٥٤	%٤٥,٠٠	١,٩٧	٦	متوسط
٣	توفر الجامعة مناخاً تسوده روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.	٤٨	%٤٠,٠٠	٤٨	%٤٠,٠٠	٢٤	%٢٠,٠٠	٢,٢٠	٤	متوسط
٤	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الحرية الأكاديمية.	٤٨	%٤٠,٠٠	٥٦	%٤٦,٦٧	١٦	%١٣,٣٣	٢,٢٧	١	متوسط
٥	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الوسائل، والأجهزة والبرمجيات الحديثة المساعدة في التدريس .	٣٦	%٣٠,٠٠	١٧	%١٤,١٧	٦٧	%٥٥,٨٣	١,٧٤	١١	متوسط
٦	تحرص الجامعة على تبني كل ما هو جديد من طرائق تدريس؛ لتحقيق التميز في أداء أعضاء هيئة التدريس .	١٧	%١٤,١٧	٣٧	%٣٠,٨٣	٦٦	%٥٥,٠٠	١,٥٩	١٥	منخفض
٧	توفر الجامعة المستلزمات اللازمة لتجهيز القاعات الدراسية بالأجهزة التكنولوجية الحديثة	١٧	%١٤,١٧	٣٥	%٢٩,١٧	٦٨	%٥٦,٦٧	١,٥٨	١٦	منخفض
٨	توفر الجامعة الكتب والمراجع الحديثة لأعضاء هيئة التدريس.	٤١	%٣٤,١٧	١٤	%١١,٦٧	٦٥	%٥٤,١٧	١,٨٠	٩	متوسط
٩	توفر الجامعة شبكة معلومات ذات تقنية عالية الجودة؛ لتزويد أعضاء هيئة التدريس بكل جديد في التخصص العلمي .	٩	%٧,٥٠	٢١	%١٧,٥٠	٩٠	%٧٥,٠٠	١,٣٣	٢٠	منخفض
١٠	تحرص الجامعة على التزام أعضاء هيئة التدريس بالخطة الدراسية للمقرر.	١٣	%١٠,٨٣	٣٩	%٣٢,٥٠	٦٨	%٥٦,٦٧	١,٥٤	١٧	منخفض
١١	تحرص الجامعة على التزام أعضاء هيئة التدريس بالساعات التدريسية المقررة.	٢٨	%٢٣,٣٣	١٧	%١٤,١٧	٧٥	%٦٢,٥٠	١,٦١	١٤	منخفض

تقدير الأهمية	الرتبة	المتوسط المرجح	الاستجابات						المفردات	م
			غير موافق		محايد		موافق			
			%	ك	%	ك	%	ك		
متوسط	٣	٢,٢٥	٪١٥,٠٠	١٨	٪٤٥,٠٠	٥٤	٪٤٠,٠٠	٤٨	١٢	تحرص الجامعة على التزام أعضاء هيئة التدريس بساعات الإرشاد .
منخفض	١٩	١,٣٦	٪٦٨,٣٣	٨٢	٪٢٧,٥٠	٣٣	٪٤,١٧	٥	١٣	تلتزم الجامعة الأقسام بعقد اجتماعات دورية لأعضائها؛ لمناقشة طرائق تحسين الأداء .
منخفض	٢١	١,٢٨	٪٧٧,٥٠	٩٣	٪١٦,٦٧	٢٠	٪٥,٨٣	٧	١٤	تلتزم الجامعة بمعايير جودة التعليم المحددة دوليًا .
منخفض	١٣	١,٦٤	٪٤٣,٣٣	٥٢	٪٤٩,١٧	٥٩	٪٧,٥٠	٩	١٥	تُراجع المقررات والبرامج الدراسية بصفة مستمرة.
متوسط	١٢	١,٧٣	٪٣٥,٨٣	٤٣	٪٥٥,٠٠	٦٦	٪٩,١٧	١١	١٦	تحرص الجامعة على قيام عضو هيئة التدريس بتدريس المقررات التي تتفق مع تخصصه .
متوسط	٧	١,٩١	٪٢٣,٣٣	٢٨	٪٦٢,٥٠	٧٥	٪١٤,١٧	١٧	١٧	يوجد لدى الجامعة خطة استراتيجية للتقييم الذاتي.
متوسط	٥	١,٩٨	٪١٤,١٧	١٧	٪٧٤,١٧	٨٩	٪١١,٦٧	١٤	١٨	يوجد لدى الجامعة خطة استراتيجية للتحسين المستمر في ضوء التقييم الذاتي بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء أعضاء هيئة التدريس.
متوسط	٨	١,٩٠	٪٣٥,٠٠	٤٢	٪٤٠,٠٠	٤٨	٪٢٥,٠٠	٣٠	١٩	يوجد لدى الجامعة آلية لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمات المقدمة.
منخفض	١٨	١,٤٢	٪٧٠,٠٠	٨٤	٪١٨,٣٣	٢٢	٪١١,٦٧	١٤	٢٠	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي لأدائهم.
متوسط	١٠	١,٧٩	٪٣٤,١٧	٤١	٪٥٢,٥٠	٦٣	٪١٣,٣٣	١٦	٢١	تتواصل الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس؛ لتبادل المعلومات الضرورية، وتحسين جودة العملية التعليمية.
متوسط	-	1.77							البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية	

**يتضح من الجدول السابق أنه:-**

فيما يتعلق بالبعد الثالث (بُعد العمليات الداخلية)؛ فقد جاءت معظم المفردات بأهمية متوسطة، فيما جاءت المفردات (٦، ٧، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ٢٠) بأهمية منخفضة؛ مما يعني أن الجامعة تحاول - إلى حد ما - توفير الإمكانيات التي تساعد في تحسين العملية التعليمية، ولكن ليس على المستوى المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١: ٦٢) التي توصلت إلى أن الجامعات توظف إمكانياتها المتاحة- إلى حد ما- في تحسين العملية التعليمية. ودراسة (فضيل، ٢٠٠٨: ٢٢) التي أكدت أن هناك قصورًا في توفير الوسائل التعليمية الحديثة للتدريس من برمجيات، وأجهزة؛ والتي يساعد استخدامها في تحقيق جودة ممارسات أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (الدهشان، السيسي، ٢٠٠٤: ٤١٢) التي أشارت إلى أن القاعات الدراسية في الغالب غير مجهزة بالأجهزة التكنولوجية الحديثة .

وتختلف مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٥: ٤٣) التي أشارت إلى أن الجامعة توفر لأعضاء هيئة التدريس عديدًا من الكتب والمراجع الحديثة، ودراسة (التوجيري، ٢٠١٩: ٨٩٦) التي أكدت أن الجامعة تراجع البرامج والمقررات الدراسية بشكل دوري.

**- البعد الرابع (بُعد التعلم والنمو):**

يوضح الجدول (١٥) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير

لمفردات البعد الرابع (بُعد التعلم والنمو):



جدول (١٥) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الوزني، والترتيب، والتقدير، لمفردات (البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو) (ن = ١٢٠):

م	المفردات	الاستجابات						المتوسط المرجح	الرتبة	تقدير الأهمية
		موافق		محايد		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تقدم الجامعة برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة في ضوء حاجاتهم الفعلية	١٣	٪١٠,٨٣	٣٤	٪٢٨,٣٣	٧٣	٪٦٠,٨٣	١,٥٠	منخفض	
٢	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص المشاركة في المحافل العلمية؛ لتطوير أدائهم الأكاديمي.	١٥	٪١٢,٥٠	٦١	٪٥٠,٨٣	٤٤	٪٣٦,٦٧	١,٧٦	متوسط	
٣	تكفل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس الحرية الأكاديمية.	١٧	٪١٤,١٧	٥٩	٪٤٩,١٧	٤٤	٪٣٦,٦٧	١,٧٨	متوسط	
٤	تحرص الجامعة على تنمية مهارات الابتكار والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.	١٣	٪١٠,٨٣	٦٠	٪٥٠,٠٠	٤٧	٪٣٩,١٧	١,٧٢	متوسط	
٥	تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس برامج تدريبية؛ لتنمية المهارات البحثية.	٤٤	٪٣٦,٦٧	١٦	٪١٣,٣٣	٦٠	٪٥٠,٠٠	١,٨٧	متوسط	
٦	تسهل الجامعة على أعضاء هيئة التدريس إجراءات نشر البحوث داخلها، وخارجها.	١٠	٪٨,٣٣	٤٤	٪٣٦,٦٧	٦٦	٪٥٥,٠٠	١,٥٣	منخفض	
٧	تقيم الجامعة مؤتمرات علمية دورية؛ لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في نشر المعرفة.	٤	٪٣,٣٣	٧٦	٪٦٣,٣٣	٤٠	٪٣٣,٣٣	١,٧٠	متوسط	
٨	تُعني الجامعة بتنمية أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	٩	٪٧,٥٠	٦١	٪٥٠,٨٣	٥٠	٪٤١,٦٧	١,٦٦	منخفض	
٩	توجد لدى الجامعة خطة واضحة ومعلنة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس	٣	٪٢,٥٠	٣٧	٪٣٠,٨٣	٨٠	٪٦٦,٦٧	١,٣٦	منخفض	
١٠	يوجد لدى الجامعة خطة واضحة ومعلنة لتنظيم سمينارات علمية دورية تهدف لتطوير المهارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس	٥	٪٤,١٧	٧٥	٪٦٢,٥٠	٤٠	٪٣٣,٣٣	١,٧١	متوسط	
١١	تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على إنتاج المعرفة في مجال تخصصه.	٣٠	٪٢٥,٠٠	٦١	٪٥٠,٨٣	٢٩	٪٢٤,١٧	٢,٠١	متوسط	
١٢	تحرص الجامعة على تزويد المكتبة الجامعية بأحدث المراجع؛ من أجل توسيع معرفة أعضاء هيئة التدريس.	٣٦	٪٣٠,٠٠	٢٤	٪٢٠,٠٠	٦٠	٪٥٠,٠٠	١,٨٠	متوسط	
١٣	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس منح دراسية ممولة لأبحاث ما بعد الدكتوراه.	١٢	٪١٠,٠٠	٧٤	٪٦١,٦٧	٣٤	٪٢٨,٣٣	١,٨٢	متوسط	
		البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو						1.71	متوسط	

يتضح من الجدول السابق أنه:

فيما يتعلق بالبعد الرابع (بُعد التعلم والنمو)؛ فقد جاءت المفردات: (٢، ٣، ٧، ٥، ٤، ١٠، ١١، ١٢، ١٣) بأهمية متوسطة، أما باقي المفردات فجاءت بأهمية منخفضة، وهي: المفردة رقم (١) والتي تنص على: "تقدم الجامعة برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة؛ في ضوء حاجاتهم الفعلية"، وهو ما قد يُعزى إلى أن تدريب أعضاء هيئة التدريس يتم وفقاً لخطة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وليس وفقاً لحاجاتهم الفعلية. والمفردة رقم (٦) والتي تنص على "تسهل الجامعة على أعضاء هيئة التدريس إجراءات نشر البحوث داخلها، وخارجها" وهو ما قد يُعزى إلى أن إجراءات النشر ترتبط بشروط المجالات، وقواعدها وليس للجامعة دخل بها. والمفردة رقم (٨) والتي تنص على "تُعني الجامعة بتنمية أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، وربما يرجع ذلك لقناعة الجامعة بأن أعضاء هيئة التدريس يقومون بهذا الدور من خلال التعلم الذاتي. والمفردة رقم (٩) والتي تنص على "توجد لدى الجامعة خطة واضحة ومعلنة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس"، وهو ما قد يُعزى إلى اكتفاء الجامعة بخطة مركز قدرات أعضاء هيئة التدريس.

وإجمالاً جاءت نتيجة البعد ككل بدرجة متوسطة مما يعني أن هناك توجهاً محدوداً نحو تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وهذا الرضا النسبي لعينة الدراسة ربما يُعزى إلى ضعف الإمكانيات التي توفرها الجامعة لتحقيق النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ضحاوي، والمليجي، ٢٠١١: ٦٩) التي أكدت أن الجامعة لا تقدم برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لحاجاتهم المهنية، وإنما يتم تدريبهم؛ وفقاً للخطة التدريبية لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (أمين، ٢٠١٥: ١٢٥) التي أكدت أن البرامج التدريبية لا تلبي حاجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية، ودراسة (التويجيري، ٢٠١٩: ٨٩٦) التي أظهرت رضا نسبياً عن جودة أداء الجامعة من منظور التعلم والنمو.

- المتوسط الحسابي، والمتوسط المرجح، ونسبة الموافقة، وترتيب الأبعاد؛ لدى عينة الدراسة الأساسية:

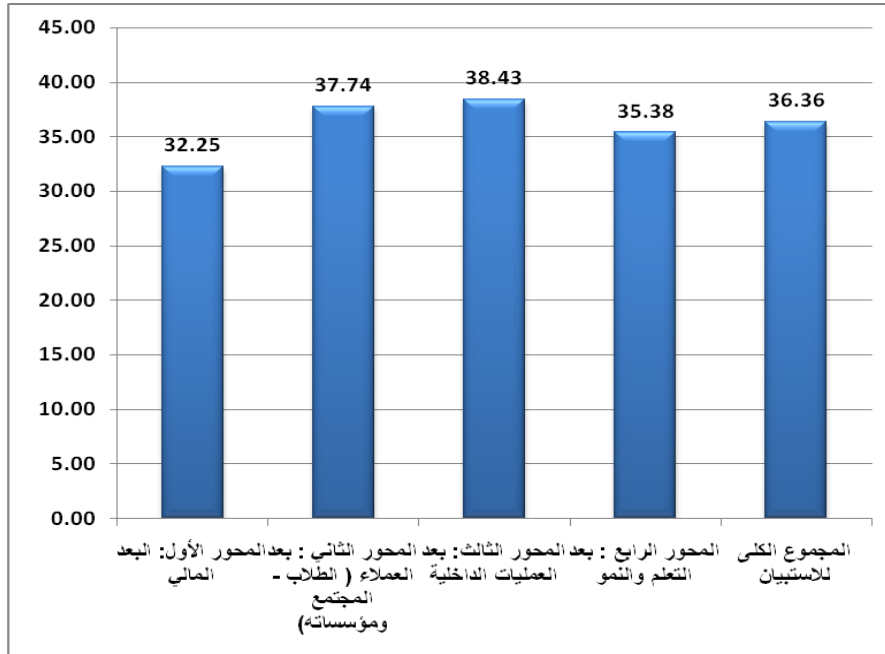
يوضح جدول (١٦) الآتي: المتوسط الحسابي، والمتوسط المرجح، ونسبة الموافقة، وترتيب الأبعاد؛ لدى عينة الدراسة الأساسية:

جدول رقم (١٦) المتوسط الحسابي، والمتوسط المرجح، ونسبة الموافقة، وترتيب الأبعاد؛

لدى عينة الدراسة الأساسية

الترتيب	نسبة الموافقة	المتوسط المرجح	عدد العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكبر قيمة	أقل قيمة	المتغيرات
4	32.25	1.65	14	4.56	23.03	41	14	البعد الأول: البعد المالي
2	37.74	1.75	19	6.04	33.34	55	20	البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)
1	38.43	1.77	21	7.37	37.14	63	21	البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية.
3	35.38	1.71	13	4.67	22.2	39	13	البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو
	36.36	1.73	67	19.55	115.72	198	80	المجموع الكلي للاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن البعد الثالث (بُعد العمليات الداخلية) جاء في الترتيب الأول بمتوسط مرجح (١.٧٧)، يليه في الترتيب الثاني البعد الثاني (بُعد العملاء) بمتوسط مرجح (١.٧٥)، يليه البعد الرابع (بُعد التعلم والنمو) بمتوسط مرجح (١.٧١)، بينما جاء في الترتيب الأخير البعد الأول (البعد المالي) بمتوسط مرجح (١.٦٥)؛ مما يدل على أن اهتمام الجامعة ينصب - في المقام الأول - على العوامل والإجراءات التشغيلية المهمة التي تؤثر في رضا الطلاب، ولذلك تلاها "بُعد العملاء" في الترتيب الثاني؛ أما "البعد المالي" فجاء في الترتيب الأخير لضعف الميزانيات المخصصة للجامعات، وقلة مصادر التمويل الذاتي؛ بينما جاء "بُعد التعلم والنمو" في الترتيب الرابع وذلك لارتباطه بالبعد المالي؛ حيث يحتاج "بُعد التعلم والنمو" موارد مالية لتحقيق النمو المهني، والعلمي، والبحثي لأعضاء هيئة التدريس. ويوضح الشكل رقم (١): نسب الموافقة لكل بعد من أبعاد الدراسة.



الشكل البياني رقم (١) نسب الموافقة لكل بعد من أبعاد الدراسة

٢- ما دلالة الفروق في تقدير واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية / عملية)؟

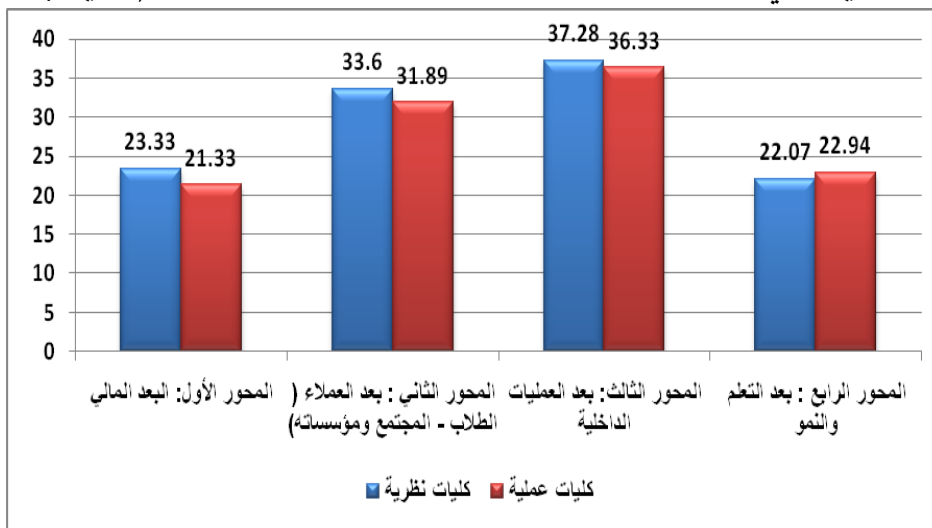
وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار "ت" للمجموعات غير المرتبطة؛ لحساب دلالة الفروق في تقدير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية/ عملية)، وهو ما يوضح نتائجه جدول (١٧):  
جدول (١٧) نتائج اختبار "ت"؛ لدلالة الفروق في تقدير واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية / عملية) (ن=١٢٠):

دلالة الفروق	قيمة (ت)	كليات عملية (ن = ١٨)		كليات نظرية (ن = ١٠٢)		المتغيرات
		ع	م	ع	م	
0.09	1.73	4.80	21.33	4.48	23.33	البعد الأول: البعد المالي.
0.27	1.11	8.01	31.89	5.63	33.60	البعد الثاني: بُعد العملاء (الطلاب - المجتمع ومؤسساته)
0.62	0.50	7.96	36.33	7.29	37.28	البعد الثالث: بُعد العمليات الداخلية.
0.47	-0.73	4.87	22.94	4.65	22.07	البعد الرابع: بُعد التعلم والنمو.
0.45	0.76	23.79	112.50	18.79	116.28	المجموع الكلي للأبعاد

يتضح من الجدول السابق أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية / عملية)، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث تراوحت قيم مستوى الدلالة ما بين: (٠.٠٩ - ٠.٦٢)، وهي أكبر من (٠.٠٥)، مما يعني قبول الفرض الصفري، واتفاق جميع أفراد العينة على ثبات سياسة الجامعة تجاه جميع الكليات.

ويوضح الشكل رقم (٢): الأعمدة البيانية لمتوسطات أبعاد واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لطبيعة الكلية (نظرية / عملية).



شكل رقم (٢): الأعمدة البيانية لمتوسطات درجات أبعاد واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغير طبيعة الكلية (نظرية/ عملية)

### ثالثاً: نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، منها:

## أ- نتائج الدراسة النظرية:

- تواجه الجامعات المصرية تحديات عدة؛ من أبرزها: ضعف ممارسات أعضاء هيئة التدريس وتدني إنتاجهم العلمي.
- الأداء الأكاديمي للجامعة يعد من أهم مستويات الأداء، وتطويره هو إحدى الركائز الأساسية لتمكين الجامعة من الإرتقاء بممارسات أعضاء هيئة التدريس؛ وتحقيق تميز أدائهم؛ ومن ثمَّ ضمان تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة؛ بما يكفل لها كسب رضا العملاء، والتفوق على المنافسين المحليين، والعالميين.
- أحد المرتكزات المهمة التي يجب أن يُطوَّر في ضوءها الأداء هو تقييمه؛ فلا تطوِّر من دون تقييم؛ إذ يُعد تقييم الأداء أداة للحكم على جميع أبعاد العملية التعليمية، وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

- بطاقة الأداء المتوازن تُعد من أحدث النماذج الرائدة في قياس أداء الجامعات وبخاصة الأداء الأكاديمي؛ فهي تعد إطارًا شاملاً لتقييم الأداء، يتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط مع بعضها البعض.

## ب- نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك قصورًا في واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي.
- البعد المالي: جاءت نتائج الدراسة فيما يتعلق بوفاء جامعة الإسكندرية بمقومات البعد المالي اللازم لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بدرجة منخفضة؛ حيث أشارت استجابات عينة الدراسة بأن هناك ضعفًا في توفير الدعم المادي اللازم لتطوير المناهج والبرامج التعليمية؛ وتمويل براءات الاختراع، وضعف تخصيص ميزانية سنوية لتمتية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وقلة رصد ميزانية كافية للبحث العلمي، وضعف وجود نظام للمكافآت والحوافز يرتبط بجودة الأداء بين التدريسي، والبحثي لعضو هيئة التدريس.
- بُعد العملاء: جاءت نتائج الدراسة فيما يتعلق بوفاء جامعة الإسكندرية بمقومات بُعد العملاء اللازمة لتحسين ممارسات أعضاء هيئة التدريس تجاه الطلاب والمجتمع ومؤسساته المختلفة بدرجة متوسطة، وذلك لأن اهتمام الجامعة كان موجهاً إلى حد ما إلى الطلاب، بينما كان هناك ضعف في أنشطة الجامعة الموجهة نحو توثيق العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع؛ حيث أشارت استجابات عينة الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في الفرص التي تتيحها الجامعة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في برامج توعوية وتنقيفية لأفراد المجتمع، وقلة تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع، وتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع من أجل تطويرها وزيادة إنتاجيتها، وضعف ترجمة نتائج وتوصيات بحوث أعضاء هيئة التدريس إلى خطط عمل تنفيذية لتطوير المجتمع ومعالجة مشكلاته، وعدم توفير خريطة بحثية تختص بمشكلات المجتمع المصري.
- بُعد العمليات: جاءت نتائج الدراسة فيما يتعلق بوفاء جامعة الإسكندرية بمقومات بُعد العمليات الداخلية اللازمة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على أداء أدوارهم بفاعلية بدرجة متوسطة؛ حيث أشارت استجابات عينة الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في توفير الجامعة للمستلزمات اللازمة لتجهيز القاعات الدراسية، وقلة مراجعة المقررات والبرامج الدراسية بصفة مستمرة، وضعف الالتزام بمعايير جودة التعليم المحددة دوليًا، وقلة إلزام الأقسام بعقد اجتماعات دورية لأعضائها لمناقشة طرائق تحسين الأداء.
- بُعد التعلم والنمو: جاءت نتائج الدراسة فيما يتعلق بوفاء جامعة الإسكندرية بمقومات بُعد التعلم والنمو اللازمة لتمتية أعضاء هيئة التدريس من الناحية العلمية والبحثية والمهنية بدرجة متوسطة؛ حيث أشارت استجابات عينة الدراسة إلى أن الجامعة لا تقدم برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة تفي بحاجاتهم الفعلية، ولا تتيح لهم فرص المشاركة في المحافل العلمية لتطوير أدائهم، وعدم وجود خطة واضحة ومعلنة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.

## رابعًا : الرؤية المقترحة:

في ضوء إطار الدراسة النظري، والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية؛ تقدم الدراسة الحالية رؤية مقترحة يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ وذلك على النحو التالي:

## أهداف الرؤية المقترحة:

تسعى الرؤية المقترحة إلي وضع مجموعة من الآليات يمكن أن تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

## فلسفة الرؤية المقترحة:

يُعد الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي للجامعات أحد أبرز سبل بلوغ التميز؛ إذ يسهم في تمكين أعضاء هيئة التدريس من القيام بوظائفهم -المنبثقة في الأساس من وظائف الجامعة - بفعالية وكفاءة.

وتسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق فاعلية الأداء الجامعي عامة والأكاديمي خاصة، حيث تُعني بتقييمه من جوانب عدة تتضمن (الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو)، ومن ثم إلقاء الضوء على أوجه القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف؛ للتغلب عليها؛ ومن ثمَّ اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتحسينه، وتطويره.

## منطلقات الرؤية المقترحة:

ترتكز الرؤية علي مجموعة من الأسس؛ نعرضها فيما يلي:

- يُعد نجاح أي جامعة في تجويد مخرجاتها، وتحقيق أهدافها المرجوة مرهونًا باضطلاع عضو هيئة التدريس بما يوكل إليه من مهام بفاعلية؛ بوصفه أبرز مقومات العملية التعليمية، وإحدى ركائزها الأساسية، التي تسهم في إعداد الموارد البشرية، - في ضوء ما يؤديه من مهام، وما يوكل إليه من مسؤوليات ذات صلة بأهداف الجامعة، ووظائفها الأساسية -.
- تطوير الأداء الأكاديمي للجامعات أحد الركائز الأساسية لضمان قيام أعضاء هيئة التدريس بمهامهم بكفاءة وفاعلية .
- يُعد أحد أبرز سُبل تطوير الأداء الأكاديمي هو تقييمه وقياسه؛ إذ يُعد - تقييم الأداء - أداة للحكم على جميع أبعاد العملية التعليمية، وتحديد السياسات المعينة على تعزيز مجالات التميز الداخلي والفرص الخارجية، وتدعيمها، وتجنب مجالات الضعف الداخلية، أو التهديدات الخارجية.
- أساليب التقييم التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المادية غير ملائمة لتقييم الأداء الجامعي؛ لكون الجامعات مؤسسات غير ربحية، تقدم منتجات غير ملموسة؛ مما يصعب معها القياس المادي.



- بطاقة الأداء المتوازن تعد أسلوب حديث وفاعل في تقييم الأداء؛ إذ تعمل على رفع كفاءة الجامعات وفعاليتها، كونها تعتمد على تكامل المؤشرات بنوعيتها: المالية، وغير المالية؛ عبر قائمة من أبعاد القياس ممثلة في: البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو
- كشفت الدراسة الميدانية أن واقع الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر عينة الدراسة، يعاني قصورًا في كثير من الجوانب.

### مكونات الرؤية المقترحة؛ وآليات تنفيذها:

#### أ- البعد المالي:

- إعادة النظر في السياسات والقرارات المالية التي تتبعها الجامعة، والعمل على تدبير موارد مادية إضافية؛ مما يمكنها من توفير الدعم المادي اللازم لتحسين عمل أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال:
- توفير الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث وزيادة ميزانية البحث العلمي.
- استحداث وحدات لتسويق الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها، وتخصيص عائدها لتطوير البحث العلمي.
- زيادة الحوافز المالية لأعضاء هيئة التدريس عند مساهمتهم في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- تخصيص ميزانية سنوية للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- استحداث جوائز للإبداع في مجالي: التدريس، والبحث العلمي.
- وضع نظام للحوافز، والمكافآت يرتبط بمقاييس للأداء التدريسي
- عرض خطط البحوث على قطاعات المجتمع المعنية للإسهام في تمويلها.
- تخصيص جزء من الرسوم الجامعية للمساهمة في تكاليف نشر البحوث العلمية.
- منح إجازات مدفوعة الأجر للتعويض البحتي.

## ب- بُعد العملاء :

- اتخاذ الإجراءات والتدابير التي تسهم في الارتقاء بممارسات أعضاء هيئة التدريس؛ بما يسهم في إرضاء العملاء (الطلاب، والمجتمع)؛ من خلال:
- توجيه أعضاء هيئة التدريس؛ لتوظيف التغذية الراجعة في تعديل الأداء التدريسي.
  - تصميم بطاقة لتقويم عضو هيئة التدريس، وتطبيقها من قبل الطلاب في نهاية كل فصل دراسي.
  - ربط البرامج الدراسية بحاجات سوق العمل.
  - دعوة رجال الأعمال والمتخصصين في المؤسسات والشركات للاشتراك في وضع الخطط البحثية، وحضور الأطروحات العلمية .
  - تكوين فرق عمل لدراسة الحاجات المجتمعية من البحوث العلمية؛ لتوجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلات ترتبط بالواقع الفعلي للمجتمع .
  - تدليل الإجراءات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تجريب نتائج البحوث في البيئة المجتمعية موضع المشكلة .
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث البينية التي تعالج قضايا مجتمعية مشتركة بين أكثر من تخصص.
  - خفض نصيب أعضاء هيئة التدريس من الطلاب ليقارب المستويات العالمية .

## ج- بُعد العمليات :

- العمل على رفع كفاءة العمليات الداخلية التي تساعد في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية؛ من خلال:
- مراجعة المقررات والبرامج الدراسية باستمرار، وتحديثها بصفة دورية.
  - الالتزام بمعايير جودة التعليم المحددة دولياً.
  - توفير الوسائل، والأجهزة، والبرمجيات الحديثة المساعدة في التدريس.
  - تبني كل ما هو جديد من طرائق تدريس، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس لاستخدامها .
  - توفير المستلزمات اللازمة لتجهيز القاعات الدراسية .
  - توفير شبكة معلومات ذات تقنية عالية الجودة لتزويد أعضاء هيئة التدريس بكل جديد في التخصص العلمي.
  - إلزام الأقسام بعقد اجتماعات دورية لأعضائها لمناقشة طرائق تحسين الأداء .
  - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقييم الذاتي لأدائهم.
  - عقد لقاءات دورية بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس؛ لتعرف مشكلاتهم التي تواجههم في أثناء أدائهم مهامهم.
  - تزويد الكليات بالدوريات الأجنبية في التخصصات الحديثة .
  - استحداث آلية للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس بصفة دورية؛ لتبادل المعلومات الضرورية، وتحسين جودة العملية التعليمية .
  - تطوير اللوائح المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريس بما يخدم التنمية المهنية المستدامة لهم.
  - توفير مناخ تنظيمي داعم للعمل الجماعي، وروح الفريق.

## د- بُعد التعلم والنمو :

- تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية والبحثية؛ من خلال:
- عقد مؤتمرات علمية سنوية في مختلف التخصصات على كلا المستويين: المحلي، والدولي.
  - الاشتراك في قواعد البيانات العربية والعالمية، وتيسير الدخول المجاني لأعضاء هيئة التدريس.
  - عقد دورات تدريبية؛ لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع قواعد البيانات المحلية والعالمية.
  - إقامة شراكات بحثية مع الجامعات ومراكز البحث العلمي العالمية.
  - تدريب أعضاء هيئة التدريس على المستحدثات في مجال التدريس، ومهاراته.
  - عقد دورات تدريبية؛ لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس على استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة في التدريس والتقويم
  - تدريب أعضاء هيئة التدريس على تصميم الاختبارات الإلكترونية.
  - تصميم مجتمعات الممارسة الإلكترونية، واستخدامها كوسيلة لتدريب أعضاء هيئة التدريس.

- توفير فرص للاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس، ونظرائهم في الجامعات العالمية؛ من خلال الزيارات المتبادلة.
- إصدار دليل يتضمن الكفايات المهنية الواجب توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس، وتوزيعها عليهم.
- الربط الشبكي بين مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومثيلاتها في الجامعات العالمية.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط لبرامج التنمية المهنية .
- بناء آلية لتقييم الأداء البعدي لأعضاء هيئة التدريس الملحقين ببرامج التنمية المهنية .
- إستحداث فريق عمل بالاشتراك مع أعضاء هيئة التدريس لعمل مسح شامل على مستوى كليات الجامعة لتعرف حاجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية.
- تفعيل التشريعات المتعلقة بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .
- تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار.
- توفير مركز متخصص لتحكيم الأبحاث العلمية.

معوقات تطبيق الرؤية المقترحة، وسبل التغلب عليها :

قد يواجه الرؤية - عند التنفيذ علي أرض الواقع - بعض العقبات، يمكن توضيح أهمها وسبل التغلب عليها؛ فيما يلي :

- ضعف الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، ومقاومة تطبيقها، ويمكن التغلب على ذلك؛ من خلال: عقد ندوات ولقاءات تعريفية لنشر ثقافة تبني بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وتوضيح أهميتها بين أعضاء المجتمع الجامعي (القيادات- الموظفين - أعضاء هيئة التدريس).
- ضعف الاستفادة من نتائج تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن في تطوير الأداء، ويمكن التغلب على ذلك؛ من خلال: تكوين لجنة لمتابعة تنفيذ نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الأكاديمي.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة لدى الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك: من خلال البحث عن مصادر بديلة للتمويل الجامعي.
- التركيز على أبعاد محددة في البطاقة، وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة لتطوير الأداء الأكاديمي، ويمكن التغلب على ذلك؛ من خلال: توضيح أهمية كل بعد من أبعاد البطاقة والتكامل فيما بينهم.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي، (٢٠١٣)، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.
- ٢- أبو الفتوح، يحيى عبد الغني، (٢٠١٠)، استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداء لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعلم الجامعي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- ٣- أبو شرح، جمال حسن محمد، (٢٠١٢)، مدي إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- ٤- أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف، (٢٠٢٠)، تصور مقترح لتطوير ممارسات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في ضوء الميزة التنافسية للجامعات، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨٧ع، ج٤، ص ص ٢٥٧-٣١٠ .
- ٥- الأبيض، شعلة أبو القاسم، والرياني، أسامة سالم، (٢٠١٧)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات : دراسة حالة الشركة العامة للمياه والصرف الصحي، مجلة الجامعي، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، طرابلس، ٢٥ع، ص ص ٢٥٩-٢٨٧ .
- ٦- أحمد، بونقيب، وسامي، هباش، (٢٠١٦)، دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعلم العالي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي على البليدة ٢- مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، الجزائر، ١٥ع، ص ص ٣٠٧-٣١٨ .
- ٧- الأسطل، فادي خليل ظاهر، (٢٠١١)، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر، غزة .
- ٨- آل مرعي، فارس بن عزيز، (٢٠١٣)، نموذج مقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الدرجات المتوازنة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- ٩- أمين، رشا عويس حسين، وآخرون، (٢٠١٥)، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٤٤ع، ج٢، ص ص ٨٩-١٣٨ .
- ١٠- أمين، مصطفى أحمد، (٢٠١٧)، بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج٢٤، ١٠٦ع، ص ص ١١-١١٦ .
- ١١- البحيري، السيد السيد محمود، (٢٠١٤)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة الملك خالد، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، ٢٣ع، ص ص ٣٦-٦٣ .
- ١٢- بشير، سعد زغلول، (٢٠٠٣)، دليلك إلى البرنامج الإحصائي (SPSS)، بغداد، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
- ١٣- بكر، عبد الجواد السيد، وآخرون، (٢٠١٩)، تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج٩٤، ٣ع، ص ص ٣٩٧-٤٢٣ .

- ١٤- بني مصطفى، المظفر اديب، (٢٠١٦)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة في جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان .
- ١٥- التويجري، فاطمة عبد العزيز، (٢٠١٩)، تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٣، ج٤، ص ص ٨٦٥ - ٩٢١.
- ١٦- جادوا، سماسم كامل موسي إبراهيم، (٢٠١٣)، مدي فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية : دراسة تطبيقية بكلية التجارة - جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع٢، ص ص ١١٥٣-١٢٢٨.
- ١٧- جمعة، فاطمة على السعيد، (٢٠١٠)، تقييم أعضاء هيئة التدريس لمشروع الجودة الشاملة بالجامعات المصرية : دراسة حالة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج١٧، ع٦٢، ص ص ٢٦٩-٣٧٠ .
- ١٨- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٨)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ج ١١، ع٢، ص ص ٢٧٣-٢٩٢.
- ١٩- حجي، أحمد إسماعيل، وشهاب، لبني محمود، (٢٠١١)، التعليم العالي والجامعي المقارن حول العالم "جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة"، القاهرة، عالم الكتب.
- ٢٠- الحوت، محمد صبري، وآخرون، (٢٠١٩)، تمويل التعليم الجامعي في ضوء التحولات الاقتصادية : دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع١٠٢، ص ص ٤٣-٨٥.
- ٢١- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز، (٢٠١٩)، بدائل مقترحة لتطوير منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع٤٤، ص ص ١-١٤٦.
- ٢٢- خليل، محمد أحمد إبراهيم، (٢٠٠٧)، تطوير نموذج للقياس المتوازن للأداء لاغراض تفعيل حوكمة الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال : دراسة نظرية ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، مج١، ص ص ٦٦٣-٧٢٩.
- ٢٣- الخميسي، السيد سلامة، وآخرون، (٢٠١٨)، الأداء المتوازن كمدخل لتجويد التعليم قبل الجامعي في سلطنة عمان : رؤية مستقبلية، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س١٩، ع١٣١، ص ص ١٩-٥٢.

- ٢٤- دخيخ، صالح محمد صالح، وآخرون، (٢٠١٧)، أساليب التدريس الجامعي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مج ٢٥، ١٤، ص ص ١-٧٨.
- ٢٥- الدليمي، جنان عبد العباس، والأسدي، عدي غنين، (٢٠١٤)، فاعلية تطبيق تقنية المعلومات لجودة الأداء الجامعي : دراسة جامعة بابل العراقية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، مج ٧، ١٧٤، ص ص ٣-٢٥.
- ٢٦- الدهشان، جمال على خليل، والسيسي، جمال أحمد، (٢٠٠٤)، تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ١٩، ٣٤، ص ص ٣٨١-٤٥٢.
- ٢٧- الديكة، عهود سالم على، وعليمات، صالح ناصر، (٢٠٢٠)، دور الإدارة الجامعية في تطوير البحث العلمي لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعات شمال الأردن من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٢٨، ٤٤، ص ص ٧٩٣-٨١٩.
- ٢٨- رفاعي، عقيل محمود محمود، (٢٠١٩)، الضرائب ودورها في تمويل التعليم العالي في مصر: رؤية مقترحة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرين " تطوير التعليم العالي بالوطن العربي في عصر التكنولوجيا الفائقة والتنافسية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، في الفترة من ٢٦-٢٧ يناير، ص ص ٢٠٦-٢٣١.
- ٢٩- السيد، هاني حامد عز الدين، (٢٠١٧)، فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الجامعات السعودية، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان الجودة في التعليم العالي IACQA، جامعة أسيوط، في الفترة من ٢٠-٢٢ فبراير، ص ص ١-١٨.
- ٣٠- الشال، محمود مصطفى محمود، (٢٠١٤)، نحو مشروع كلية التربية بنظام الخمس سنوات "التشخيص، التحديات ومرتكزات التطوير المقترحة في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الإحساء، مج ٣١، ٣١٤، ص ص ٦١-١٤٢.
- ٣١- صلاح الدين، نسرین صالح محمد، (٢٠١٢)، تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج ١٩، ٨١٤، ص ص ١١-١٦٤.
- ٣٢- الضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم، (٢٠١١)، تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢١٤، ص ص ١-٨٦.

- ٣٣- الضحيان، سعود بن ضحيان، وحسن، عزت عبد الحميد، (٢٠٠٢)، معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، ج٢، الكتاب الرابع سلسلة بحوث منهجية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٣٤- عاشور، إيهاب محمد كامل، (٢٠١٠)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل نظم المعلومات المحاسبية لتدعيم المركز التنافسي للمنشآت في بيئة التشغيل المتكاملة، مجلة العلوم التجارية، ع٢، ج١، ص ص ٢٤٧-٢٨٨.
- ٣٥- عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم، و سليم، محمد نبيل محمد، (٢٠١٨)، تفعيل جودة الخدمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على منظمات التعليم العام قبل الجامعي، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج ٢٥، ع١١١٤، ص ص ٣٧١-٤٣٠.
- ٣٦- عبد الصادق، آمنه عبد الخالق، (٢٠١٩)، تطوير الأداء الأكاديمي بجامعة صعيد مصر في ضوء الاتفاقيات مع الجامعات الأجنبية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ع٥، ص ص ٣١-٨٨.
- ٣٧- عبد العال، عنتر محمد أحمد، (٢٠١٩)، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع٦٢، ص ص ٤١٥-٤٧٩.
- ٣٨- عبد الفتاح، عز حسن، (٢٠٠٨)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- ٣٩- عبود، يسري زكي، (٢٠١٧)، تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ع١٩، ص ص ٩٢-١١٥.
- ٤٠- عبيد، وليد سلمان، (٢٠١٤)، مدي إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤١- العسكر، خلود عبد العزيز بدر، والبصير، خالد عبد الكريم سليمان، (٢٠١٩)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البيئة الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ج٣، ع١١٤، ص ص ٣٩٣-٤٤٧.
- ٤٢- عشيبه، فتحي درويش محمد، (٢٠١١)، التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع٧٦، ج١، ص ص ٢٩٧-٣٧٨.

- ٤٣- عقل، يونس حسن، وسالم، إيمان جمعه، (٢٠١٠)، نظم تقييم أداء الجامعات الحكومية المصرية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ع٢، ج١، ص ص ٣٢٩-٣٨٦.
- ٤٤- العمري، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، منهجية تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي "*، معهد الإدارة العامة، الرياض، في الفترة من ١-٤ نوفمبر، ص ص ١-٣٥.
- ٤٥- العودي، محمد قايد، وآخرون. (٢٠٢٠)، دراسة تحليلية لعلاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة وأثر ذلك على الأداء الجامعي بالتطبيق على جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع٦٨، ص ص ٣١٣-٣٥٨.
- ٤٦- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٩)، *المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن*، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٤٧- غنيم، أحمد الرفاعي، وصبري، نصر محمود، (٢٠٠٠)، *التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)*، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر.
- ٤٨- فرج، صفوت، (١٩٩١)، *التحليل العاملي في العلوم السلوكية*. ط ٢، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٤٩- فضيل، أحمد مهدي، (٢٠٠٨)، تقييم الأداء الأكاديمي في جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة التواصل*، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة عدن، ع٢٠٤، ص ص ٣-٥٤.
- ٥٠- القاسم، حسام حسني، وعطير، ربيع شفيق، (٢٠١٩)، *المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلية الأمة الحكومية في القدس وسبل معالجتها*، سلسلة العلوم التربوية، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع٦٧، ص ص ١٠٩١-١١٢٣.
- ٥١- قرني، أسامة محمود، (٢٠١١)، *تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مجلة التربية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع٣٢٤، ص ص ١١-٩٣.
- ٥٢- كافي، مصطفى يوسف، (٢٠١٦)، *إدارة الأداء*، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ٥٣- كامل، راضي عدلي، (٢٠١٨)، *تقويم الأداء المؤسسي كليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة أسوان، ع٥٣٤، ص ص ١٩-١٣٢.
- ٥٤- كرنكة، محمد مصطفى حمدان، (٢٠١٦)، *بطاقة الأداء المتوازن : اتجاه حديث في التقييم والتميز، مجلة المصرفي*، بنك السودان المركزي، ع٨١، ص ص ٢٥-٣٣.



- ٥٥- ماضي، كامل أحمد إبراهيم، (٢٠١٥)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع عزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الجنان، طرابلس.
- ٥٦- محمد، فيفي حلمي، (٢٠١١)، الاعتماد الأكاديمي ودوره في تطوير التعلم العالي، الإدارة العامة للبحوث الثقافية، وزارة التعليم العالي، القاهرة.
- ٥٧- المحياوي، قاسم نايف علوان، (٢٠١٣)، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ع ١١، ص ١٧٩-٢٠٨.
- ٥٨- مراد، صلاح أحمد، (٢٠١٧)، الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٥٩- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

٦٠- الهادي، شرف الدين إبراهيم، والشايح، على صالح، (٢٠١٧)، تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - Bsc - من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الأمام سعود الإسلامية، ١٢٤، ص ص ٣٣٣-٤٤٠.

٦١- الهاللي، الشربيني الهاللي، و آخرون، (٢٠١٠)، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي، *المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني- الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي*، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مج ١، في الفترة من ١٤-١٥ ابريل، ص ص ٣٨-٦٢.

٦٢- الهاللي، الشربيني الهاللي، وغبور، أماني السيد، (٢٠١٣)، مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج ٢٠، ع ٨٣، ص ص ١١-١٤٢.

٦٣- همام، أشرف يوسف سليم، (٢٠١٣)، إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية قياس وإدارة الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمدينة الطائف، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ع ١، ص ص ٧٦-٧٧.

٦٤- الهنيني، إيمان أحمد زيادات، (٢٠١٤)، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة البلقاء، ع ١٢، ص ص ١-١٤.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

- 65- Askarany Davood & Yazdifa Hassan, (2017), Management Accounting and the Shortcoming of Current Performance Measurement Systems, **International Journal Accounting Research**, Vol.5, No.1, PP.1-4.
- 66- Blocher, Edward J., & et.al., (201٩), **Cost Management: A Strategic Emphasis**, ٧ed, New Yourk, McGraw-Hill/ Irwin.
- 67- Dizgah, Morad Rezaei, & et.al., (2012), Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, vol.2, No.2, PP.1735-1741.

- 68- Galloway, Dominique L.,(2010), Achieving Accurate Metrics Using Balanced Scorecards and Dashboards, **Performance Improvement** , Vol.49, No.7.PP.38-45.
- 69- Garrison, Ray ,et.al.,(2010), **Managerial Accounting, 13th ed.**,New Yourk, McGraw-Hill/Irwin.
- 70- Gehlen, Alvaro., &et.al, (2006) ,Using the Balanced Scorecard Approach to Design a Performance Management System for Education In Engineering , **The 9<sup>th</sup> International Conference on Engineering Education, (ICEE2006)**, San Juan, PR Conference, July 23-28,PP.17-18
- 71- Glavan, Ljubica Milanovic,(2011),Understanding Process Performance Measurement Systems,**Business Systems Research**,vol.2,No.٢,PP.25-38.
- 72- Heavey, Colm & Murphy, Eamonn, (2012), Integration the Balanced Scorecard with Six Sigma, **The TQM Journal** , Vol.24, No.2,PP.108-122.
- 73- Horngren, Charles, T.,& et.al.,(٢٠١٢),**Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 14 ed,New York, Prentice Hall.
- 74- Johnston, Pattie,& Wilkinson, Karen, (2009), Enhancing Validity of Critical Tasks Selected for College and University Program Portfolios, **National Forum of Teacher Education Journal**, Vol.19,No.3,PP.1-6.
- 75- Kairu, Esthre W., & et.al.,(2013), Effects of balanced Scorecard on Performance of firms in the service sector, **European Journal of Business Management** , Vol.5, No.9,PP.81-88.
- 76- Kassahun, Tilaye, (2010), Rethinking Institutional Excellence In Ethiopia: Adapting and Adopting The balanced scorecard (BSC) model , **Journal of Business and Administrative Studies (JBAS)** , Vol.2, No.1, PP.21-53.
- 77- Kettunen, Juha,(2008), A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance , **Journal of Quality Assurance in Education** ,Vol.16, No. 4,PP. 322-332.
- 78- Kriemadis, Thanos & et.al, (2008), Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to A University Athletic Department, **Sport Management International Journal**, Vol.4,No.2.PP100-123.
- 79- Lawrie, Gavin & Cobbold ,Ian ,(2013), Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic Performance management Tool, 2GC Limited.[https://www.researchgate.net/publication/237516329 Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool](https://www.researchgate.net/publication/237516329_Evolution_of_the_Balanced_Scorecard_into_an_effective_strategic_performance_management_tool)
- 80- Li, Wei,(2011), Performance Evaluation for Private Colleges and Universities Based on The Balanced Scorecard , IEEE, <http://www.ieee.org>
- 81- Narayanamma,Lakshmi,(2016),Balanced Scorecard and Its Iterations,**IOSR Journal of Business and Management** ,Vol.18,No.12,PP.78-82.

- 82- Nelson, Bruce,(2006), Introducing the Balanced Scorecard in the University of Edinburg , **EUA Workshop Managing the University Community ,Institutional Performance Indicators Which ones Areneeded to Steer The Institution**, Strasbourg,1-2 December,PP.1-7.
- 83- Niven,Paul R.,(2006), **Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing performance and Maintaining Results**, New York, John Wiley and Sons, Inc.
- 84- Panagiotis, Stavrakakis, & et.al.,(2010), Applying Balanced Scorecard to Hellenic Navy'S Education and Training : An Initial Approach, **Global Journal of Health Science**, Canadian Center of Science and Education, Vol.2, No.2,PP.192-197.
- 85- Parviz Ahmadi&et.al, (2012), Using the Balanced Score Card to Design Organizational Comprehensive Performance Evaluation Model, **African Journal of Business Management** , Vol.6,No.6,PP.2267-2277.
- 86- Philbin, Simon P.,(2011), Design and Implementation of the Balanced Scorecard at a University Institute, **Measuring Business Excellence**, Vol. 15, No.3,PP.34-45.
- 87- Rakish, Jonathons S. (20٠٠), Strategic Quality Planning , **Hospital Topics**, vol.78, No.2 ,PP.5-11.
- 88- Sinha, Abhijit, (2006), Balanced Scorecard : A strategic Management Tool, **Vidyasagar University Journal of Commerce**,Vol.11,PP.71-81.
- 89- Wake, Nicholas John, (2015), The Use of the Balanced Scorecard to Measure Knowledge Work, **International Journal of Productivity and Performance Management** , Vol.64, No.4,PP. 590-602.