

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

إعداد

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

عبد السلام عمار المبروك النايض *

د. مصطفى عبد الحميد عناني

مقدمة:

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية يتطلب تطوير الممارسات التقليدية إلى ممارسات أكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف الجامعة، إذ أن إصلاح التعليم الجامعي لا يتم دون إصلاح وتطوير وتحديث إدارته، وإذا كان تطوير الأداء الإداري بالجامعات هو السبيل لإحداث نقلة نوعية في كافة جوانبها، فإنه أصبح أمراً ضرورياً في عصرنا الحاضر عصر العولمة والتكنولوجيا، وأن تسعى الجامعات لتطوير ممارساتها بحيث تؤدي هذه الممارسات إلى نتائج عالية الأداء، ففي جامعة كليمنسون الأمريكية (University of Clemson) أدخلت بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أنظمة إدارة الجامعة بسبب زيادة الضغط عليها، وقد حددت بوضوح أهداف وآليات قياس التقدم الذي أحرزته من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وفي جامعة كاليفورنيا سان دييغو (University of California, San Diego) قامت باستبدال رؤية، ورسالة، وقيم الجامعة في خطتها الاستراتيجية وأنشطة قياس الأداء من أجل تطبيق البطاقة بأبعادها- المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو، وبعد العميل(١).

مشكلة الدراسة:

بذلت الجامعات الليبية جهوداً للارتقاء بأدائها الإداري وإدخال بعض التطورات البسيطة لمواكبة التغيرات العالمية المعاصرة في تطوير الأداء الإداري إلا أن هذه الجامعات مازالت تعاني من ضعف في أدائها الإداري، ولهذا تتبلور المشكلة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

* بحث مشتق من رسالة دكتوراه تحت إشراف:

أ. د. بيومي محمد ضحاوي

د. مصطفى عبد الحميد عناني.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

ويتفرع منه الأسئلة البحثية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري لبطاقة الأداء المتوازن؟
 - ٢- ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري في الجامعات الليبية؟
 - ٣- ما التصور المقترح في تطوير الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟
- منهج الدراسة: ويتضمن ما يلي:

الأسلوب المنهجي:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي، للتعرف علي مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الليبية، حيث يمتاز هذا المنهج بتوفير بيانات تفصيلية عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع البحث (٢ ، ٤٧)، كما أنه يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع البحث التي قد تساعد علي قدر من التنبؤ المستقبلي للظاهرة من أجل تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية مستفيدة من بطاقة الأداء المتوازن.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الجامعات، والكتاب العام وعمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس ومدراء الإدارات في اثني عشر جامعة حكومية، وقد اقتصرت الدراسة على أربع جامعات حكومية ممثلة في: جامعة سبها، وجامعة المرقب، وجامعة عمر المختار، وجامعة الزيتونة، وبنسبة (٣٣.٣%) من اجمالي الجامعات الليبية الحكومية، وميرر اختيار تلك الجامعات دون غيرها كونها تمثل المجتمع الاصلي تمثيلاً حقيقياً، وهي: جامعة سبها تمثل الجنوب الليبي وتعتبر من اكبر الجامعات ومن اقدمها، وأما جامعة المرقب تمثل شمال ليبيا، وجامعة الزيتونة تمثل وسط ليبيا، اما جامعة عمر المختار فتمثل شرق ليبيا، بالإضافة ان هذه الجامعات بعيدة لحد ما عن ظروف الحرب وتداعياته، وایسر للباحث في الوصول اليها من حيث الناحية الامنية؛ وقد تم اختيار عينة عشوائية من بين أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت (٦٠٠) فرداً من عدد (٥٢٤١) فرداً،

أداة الدراسة:

تعتبر الإستبiana وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد تستخدم على إطار واسع في كثير من المؤسسات لجمع المعلومات و البيانات، والدراسة الحالية تعتمد على هذه الأداة في جمع المعلومات لمعرفة مدى تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

أ- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة بطاقة الأداء المتوازن في مجال الإدارة وكيفية الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري للجامعات الليبية.

ب- الحدود المكانية: يتم تطبيق هذه الدراسة على أربعة جامعات: وهي جامعة المرقب، جامعة عمر المختار، جامعة الزيتونة، جامعة سبها، وذلك حتى تكون النتائج أكثر تعبيراً عن واقع الجامعات في المجتمع الليبي.

ج- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على، رؤساء الجامعات، والكتاب العام عمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس، ومدراء الإدارات بهذه الجامعات، لانهم يمثلون قيادات الجامعة ولهم علاقه وصلة بتطوير الأداء الإداري بالجامعة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الإطار الفكري لبطاقة الأداء المتوازن في مجال تطوير الأداء الإداري بالجامعات.

٢- التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الليبية.

٣- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري على ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لتقدمها لبعض الحلول للمشكلات الإدارية التي تواجه إدارة التعليم الجامعي في ليبيا، ومواكبة المتطلبات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية التي تعيشها البلاد وتأثرت بها الجامعات الليبية، ومن الناحية العملية تشخيص مدى تطبيقها في تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية للعمل على تقديم الحلول المناسبة والحديثة وأيضاً تسهم في سد الفجوة العلمية المتعلقة بمجال الأداء الإداري.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

الدراسات السابقة:

يتم عرض أهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

١ - "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واستراتيجية الموارد البشرية و تنميتها في ليبيا" (٢٠١٣) (٣):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعاييرها في ضوء الاستراتيجيات الحديثة لضمان الجودة والاعتماد للتعليم العالي بما يحقق التنمية البشرية وسد حاجات سوق العمل الليبي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت إلي النتائج التالية، ممارسة الإدارة العليا في جامعة طرابلس لإدارة الجودة الشاملة محدودة، وتطبيق النظام الخاص بنظام الجودة بجامعة طرابلس نادرا حيث وصلت إلى نسبة ٣٠% فقط.

٢ - مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا" (٢٠١٣)(٦).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة، وكان أهم نتائجها ان كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الاربعة لتقويم الاداء، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود متابعة كافية من قبل إدارة الكلية للخريجين ومتابعة أوضاعهم.

٣ - "متطلبات تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة" (٢٠١٤)(٥).

هدفت الدراسة لإبراز أهم المداخل الإدارية الحديثة وتوظيفها في تفعيل الاتصال الإداري، ووضع تصور مقترح لمتطلبات تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة مثل الإدارة الالكترونية، إدارة المعرفة، فريق العمل، واستخدمت المنهج الوصفي، كما توصلت إلى النتائج التالية، وجود العديد من المعوقات التي تحد من كفاءة و فاعلية الاتصال الإداري بجامعة المنصورة والتي تتمثل في المعوقات الإنسانية، والبيئية والاجتماعية، والتنظيمية والإدارية، وكذلك المعوقات الفنية، وتعتبر أوجه فوائد تطبيق المداخل الإدارية الحديثة في تفعيل الاتصال الإداري بالجامعة تتمثل في: توفير وقت وتكلفة في إرسال واستقبال المعلومات والرسائل بالجامعة، أيضاً توفير كافة المعلومات لاستمرارية عمليات الاتصال بالجامعة.

٤- مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الاردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية و الخاصة" (٢٠١٦) (٦).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الاردنية، وبيان مدى التباين في تطبيقها بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، كما تهدف على التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق تلك الابعاد، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في بعض الادارات بهذه الجامعات والبالغ عددهم (٢٨) جامعة، وتوصلت الدراسة الي العديد من النتائج نذكر منها، أن هناك تفاوت في درجة تطبيق ابعاد هذه البطاقة، ووجود معوقات تحد من تطبيق هذه الابعاد.

٥- "تقييم الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لجامعة ملاوي للبوليتكنيك" (٢٠١٧) (٧) ، (٨٤).

هدفت الدراسة إلى معرفة تقييم أداء جامعة ملاوي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أن أداء جامعة ملاوي كان ضعيفا من وجهة نظر عينة الدراسة وفقا لبطاقة أداء الأداء المتوازن، وأسفرت الدراسة أيضًا أن هناك علاقة ضعيفة بين العوامل المالية وعوامل العملاء ومقاييس الأداء، وهناك علاقة قوية بين العمليات الداخلية والتعلم من جهة ومقاييس الأداء من جهة أخرى. وقد أوصت الدراسة بأهمية وجود مقاييس لرفع كفاءة الجامعة واستخدام الامكانات اللازمة لذلك.

بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن، هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها واستراتيجيتها، وليست نظاما قياسيا فحسب، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة أو المؤسسة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأدائها واستراتيجيتها، وبات من الواضح في عصرنا هذا أن الجامعات التي تسعى لان تكون قادرة على مواجهة المنافسة الخارجية ومن بينها الجامعات الليبية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة، كونها أداة فاعلة في تقييم الأداء بكل جوانبه، ووسيلة لتوحيد الجهود تجاه التحسين المستمر، وتعتبر أفضل وسيلة في التنظيم الإداري والتخطيط، وهي تقوم بتحويل رؤية الجامعة إلى أهداف استراتيجية وخطوة تنفيذية تشمل جميع مستويات الهيكل التنظيمي، وتحقق عملية التوازن والتكامل في تحقيق الأهداف (٨، ٣٣)، وسيتم

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

تناول هذا الاتجاه من حيث، المفهوم والنشأة، والأبعاد، والخطوات، والخبرات لبعض الدول في تطبيق البطاقة، وذلك كما يلي:

أ- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ونشأتها:

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فقد عرفها "روبرت كابلان" وديفيد نورتن (Robert S. Kaplan and David P. Norton)، بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتيح للإدارة العليا الرؤية السريعة والشاملة للأعمال (٩، ٧١)، وعرفها آخرون بأنها "نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمؤسسة، بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس استراتيجية المؤسسة" (١٠، ٥٠). وأول من قام بتصميم بطاقة الأداء المتوازن هو كابلان ونورتون عام ١٩٩٢م، وأصبحت بعد ذلك نهجاً ووسيلة تتبعه كثير من المؤسسات في الإدارة وتقييم الأداء، إلا أنه في عام ١٩٩٣ تم اقتراح آلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من قبلهما، وفي عام ١٩٩٦ قاما بتطويرها من مجرد أداة قياس بسيطة إلى أداة استراتيجية، وفي عام ٢٠٠٠ تحولت بطاقة الأداء المتوازن من أداة تحكم استراتيجية إلى أداة تعمل على توفير إمكانية رسم الخرائط الاستراتيجية بواسطة ربط الأبعاد الأربعة للأداة (١١، ٢)، وظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لعجز نظم قياس وتقييم أداء المؤسسات، حيث كانت تقتصر على تقديم النتائج المالية فقط دون إعطاء مؤشرات حقيقية توضح مدى جودة أداء هذه المؤسسات، إلي جانب عجزها عن تدعيم قدرتها على التأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها، ورسالتها، بالإضافة إلى ما تواجهه المؤسسات من متغيرات وتطورات علمية وتكنولوجية، أثرت علي كافة جوانبها.

ب- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

ويعني بأبعاد البطاقة بأنه أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل تلك الركائز في البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويحوي كل بعد مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين، والمؤشرات والمعايير والمبادرات، ويعني هذا أن كل بعد يشكل بطاقة منفصلة بحد ذاتها، وتحتوي كل بطاقة أهدافا لبعد واحد بحيث تحقق بطاقات التوازن بأبعادها الأربعة بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وبين الأهداف المادية

والأهداف الخاصة بتطوير العمل، وتركز البطاقة على ثلاثة قطاعات بالجامعة وهذه القطاعات هي: المجتمع، والطلبة، والموظفين في الجامعة، وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد.

١. البُعد المالي:

يركز هذا البعد على مدى النجاح المالي للجامعة، ولكي تحقق الجامعة تطوير الأداء الإداري لابد أن تزيد من دخلها المالي، وحصولها على الموارد التي تعمل على تحسين وتطوير ظروف العمل وجودة أعضاء هيئة التدريس، ويهدف هذا البعد في الجامعة إلى دراسة الجانب المالي من أجل بقاء واستمرار الجامعة، وتحديد مواطن القوى المالية ونواحي القصور الناجمة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة، كما يركز على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فاعلية ممكنة واستثمارها في تحقيق الأهداف المرجوة من الجامعة، ويعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة الجامعة التي تسعى من خلاله إلى زيادة أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهو الواجهة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم، ويتم وفق استراتيجيتين: استراتيجية نمو الإيرادات، وتتم من خلال بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالطلاب، والمساهمين، واستراتيجيات نمو الإنتاجية، وتتم في الجامعة من خلال تحسين هيكله التكلفة عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة، وتخفيض رأس المال العام والثابت بهدف الوصول لمستوى تشغيلي للجامعة مناسب، ويتم قياس الأداء المالي في الجامعة من خلال مقياس الربحية، ومقياس الإنتاجية وهي الموازنة بين المدخلات والمخرجات، ومقياس نسبة النمو في الإيرادات والتدفقات النقدية العائدة على الجامعة (١٢، ٤).

٢. بُعد العملاء (الطلبة):

في هذا البعد تحدد الجامعة الكيفية التي ترغب بالظهور بها أمام طلابها، ومجتمعها والمستثمرين، ويهدف البعد إلى تحديد كيفية تلبية احتياجات المعنيين، حيث يقع على كاهلها مسؤوليات متعددة أمام عملائها، لذا لابد أن تراعي فلسفتها حاجات ورضا الجهات المستفيدة بما في ذلك الطلبة وأولياء الأمور والمستثمرين، ويقاس هذا البعد بعدد من المؤشرات المتعلقة به وهي: تقديم الخدمات الأكاديمية، والدورات للمجتمع، ومدى رضا أعضاء هيئة التدريس والطلبة. وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم على قيمة الخدمة المقدمة من الجامعة من وجهة نظر الطالب، وتتحدد الخصائص في النقاط التالية:

- سمات الخدمة: وتتضمن سعر الساعة الدراسية وجودة المادة العلمية، والوقت الذي يتوافر فيه.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

• العلاقة مع الطلاب: وتتضمن توصيل الخدمة التعليمية للطلاب، ومدى استجابة الجامعة لمتطلبات طلابها.

• سمعة الجامعة وشهرتها: وتتمثل في قدرة الجامعة بالتعريف عن نفسها للطلبة وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من الجامعات (١٢، ٤).

٣. بُعد العمليات الداخلية:

تعني كفاءة الأداء الإداري داخل الجامعة، وتشمل عملية تقديم الخدمة التعليمية للطلاب، وعملية صيانة الأصول في الجامعة، وعملية الشؤون الإدارية والاجتماعية فيها، ويعتمد هذا البعد على العنصر البشري في الجامعة المتمثل بالعاملين بها من هيئة إدارية، وتدرسية، والأداء الإداري المتميز فيها، وبنفس الوقت يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للجامعة من خلال عرض الأنشطة الداخلية التي تنفذها الجامعة لتحقيق أهدافها ومتطلبات الطلبة والمجتمع، ويتم ذلك من خلال الاستحداث والابتكار، والتطوير في الأداء في ضوء محددات المجتمع والتغيرات، كما أن هذا البعد يركز على تحديد الأساليب التي تنظم الجامعة من خلالها العمليات الداخلية لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ويقاس هذا البعد من خلال الأداء الإداري المتميز، والبرامج الأكاديمية المتوافقة مع متطلبات سوق العمل، والأساليب التدريسية المتبعة، ورضا الطلاب عن العمليات الداخلية للجامعة، ومن أمثلة المؤشرات المستخدمة لقياس بعد العمليات الداخلية في الجامعة ما يلي (١٣، ٤٨٨):

■ استمرارية مبادرة التطوير والتحسين.

■ الوقت المستغرق بين استلام الطلب وتقديم الخدمة.

■ مقاييس الكفاءة وتشمل: الكفاءة في الأداء، ونسبة المقاعد المحجوزة.

٤. بُعد التعلم والنمو:

يحقق هذا البعد للجامعة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء علي المدى الطويل، حيث يهدف البعد إلي توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين في العمليات الإدارية من اجل المنافسة والبقاء للجامعة، بحيث تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله لتحافظ بالمعرفة اللازمة لفهم وإشباع حاجة الطلبة والسعي في تطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية في عمليات الأداء الإداري التي تخلق قيمة للطلاب. كما يحدد هذا البعد

الكيفية التي يمكن للجامعة استمرارها في التطوير والإبداع من خلال استخدام التقنيات الحديثة، مما يسببها مكانة متقدمة بين باقي الجامعات. ويسعى هذا البعد بالتأكيد علي إمكانية التوسع المستقبلي للخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال مدى توافر الثقافة القائمة علي الأداء، واكتشاف المؤهلات والقدرات المتميزة، واستثمار الموارد البشرية والمادية، ويتم ذلك عن طريق التدريب الذي يعتبر من أهم الأدوات الحيوية في تحقيق أهداف هذا البعد، خاصة عند تطبيق المفاهيم الجديدة في الأداء الإداري وعند إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية في الجامعات، حيث يعمل التدريب علي تحسين المهارات التي يحتاجها الفرد وتطوير المهارات وتحسينها، والتثقيف والتأهيل الاجتماعي(١٤، ٢٩٦).

ج- مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات:

يوجد عدد من المقومات الأساسية التي لابد من توافرها لكي تتمكن الجامعة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، وتتحدد هذه المقومات في دعم الإدارة العليا لجهود تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يساعد العاملين الالتزام في تنفيذ وتطبيق البطاقة نتيجة لتوجيهها لإدارة العليا في تطبيق هذا التوجه، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لدعم ومساهمة في تعميم وتطبيق هذا النموذج، وإحداث مجموعة من التغييرات داخل الجامعة ذات علاقة بثقافة التغيير والأفراد، وذلك لان البيئة التي تعمل بها الجامعة في عملية تغيير مستمر وتطوير للأداء الإداري، ووجود اتصال فعال بين مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة، وهذا النموذج يتطلب عدة اجتماعات واتصالات ومناقشات بين العاملين بهدف إقرار الخطة الواجب تطبيقها، وتكوين فريق عمل متماسك يتمتع بروح الفريق الواحد حتى تتمكن الجامعة من تطبيق هذا النموذج، وتحديد واضح للأهداف الاستراتيجية من تطبيق هذا النموذج كونه يعتمد علي الأهداف الاستراتيجية عند التطبيق، ووجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن، وذلك استجابة للتغيرات المجتمعية والاتجاهات المعاصرة في الأداء الإداري (١٥، ٢٤).

د- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات:

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول الخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتماد ترتيب الخطوات وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة على أساس ظروف كل جامعة إلا أن بعض الدراسات أوضحت أنه يجب مراعاة الترتيب عند التطبيق والوقت المخصص لكل خطوة، وهذا طبقا لخصائص وظروف وطبيعة عمل كل جامعة، وعلي ضوء ذلك يمكن تحديد خطوات البطاقة وذلك على النحو الآتي:

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

١. تكوين فريق العمل: تحتاج بطاقة الأداء عند تطبيقها إلى فريق عمل متجانس، يتم اختيارهم وفق معايير محددة هي اختيار فريق العمل من جميع مستويات الإدارة في الجامعة، وفريق متخصص وخبراء من خارج الجامعة، وتفويض الصلاحيات من الإدارة العليا لأعضاء الفريق (١٦)، (١٩٦).

٢. تعريف وتدريب أفراد فريق العمل بآلية عمل بطاقة الأداء: يتم في هذه الخطوة تزويد الفريق بأسس البطاقة وتعريفهم بأبعادها وأهدافها وآلياتها، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء الفريق، والعمل على تشجيعهم لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة.

٣. جمع البيانات اللازمة عن الجامعة بشكل تفصيلي: يعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة تعتبر أداة لرسم استراتيجيتها، ولا يتحقق ذلك إلا بجمع بيانات ومعلومات واضحة وشفافة عن واقع الجامعة وإمكاناتها المادية والبشرية ووسائل تطويرها، وعن جودة الخدمة وعن طلابها، والخدمة التي تقدمها والعلاقة بينها وبين الطلاب والعاملين فيها والمجتمع وأصحاب المصلحة.

٤. تحديد الرؤية الاستراتيجية للجامعة و صياغة رسالتها: تعبر رؤية البطاقة عن طموحات الجامعة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة للجامعة، وتدل على الغرض الأساسي الذي وجدت الجامعة من أجله ومبرر وجودها واستمرارها، وأيضا تعبر عن الرؤية العامة من جهة وتضيف أكثر تفصيلا لأنشطة الجامعة وأدائها الأساسي، وتساعد كلا من الرؤية والرسالة في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة، والغرض من هذه الخطوة، هو إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الجامعة، وإلي تعريف واضح لوضع الجامعة الحالي ودورها المستقبلي، بالإضافة للوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستطور بها الخدمة (١٧، ٣٢).

٥. تحديد الاستراتيجيات و الأهداف العامة للجامعة: يتم في هذه المرحلة التعبير عن رؤية الجامعة ورسالتها بوضع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الاستراتيجيات التي ستمثل علي تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أن الإدارة العليا تحدد استراتيجية الجامعة في ضوء دورة حياة الجامعة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الخارجية وإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية.

٦. تحديد عوامل النجاح: في هذه الخطوة يتم تحديد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق نجاح الجامعة، ويتم عن طريق تحليل الاستراتيجيات العامة، وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية،

لمحركات الأبعاد الأربعة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق تلك الاستراتيجيات من ناحية أخرى (١٨، ٣٢٢).

هـ- الخبرات العالمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات:

شهدت الجامعات في هذا العصر تغيرات كبيرة من حيث الأداء الإداري للجامعات، والدعم المادي، إذ يوجد نمو في كثير من جوانب أداء الجامعات تراقفه قيود إدارية ومالية وتقديم الخدمة وما يوجد من أساليب تقليدية في العمل الإداري وفي التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، نتيجة ذلك لجأت العديد من الجامعات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين العمليات الإدارية وتطويرها، وهنا سيقوم الباحث بتقديم بعض خبرات الدول العالمية في مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تطوير عملياتها الإدارية بالجامعات وذلك كما يلي:

١- جامعة كاليفورنيا سان دييغو (University of California, San Diego):

تعد هذه الجامعة الأولى في الولايات المتحدة التي سعت لتطوير أدائها الإداري عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازي في عام ١٩٩٣، فقد قامت الجامعة باستبدال رؤيتها، ورسالتها، وقيم الجامعة في خططها الاستراتيجية، وأنشطة قياس الأداء، واستخدمت الجامعة أربعة أبعاد أساسية وهي: البعد المالي والذي يقيس كيف تنظر الجامعة لمزودي الموارد عن طريق استخدام أدوات كتقارير للربح والخسارة، والميزانيات العمومية، ومدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، كما استخدمت نسب التدفقات المالية، وتوفير التكاليف واستراتيجيات الميزانية، وإنشاء برامج لإدارة الأزمات، ووضع خطة داخلية للتحكم، وبعد العمليات الداخلية الذي يهدف لقياس إنتاجية وفعالية الجامعة من خلال معايير المقارنة بينها وبين جامعات أخرى منافسة من أجل بناء نظام داخلي أفضل للتحكم، فيتم استخدام النتائج في تطوير أدائها الإداري، وتطوير الموارد البشرية من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، والاستثمار في أدوات تكنولوجية جديدة، وبعد التعليم والنمو ويتضمن هذا البعد للجامعة القدرة علي التجديد، والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، حيث يقيس هذا البعد كيف يشعر العاملين في الجامعة عبر مقاييس معينة مثل عمل مسح ميداني بشكل سنوي في المجالات التي يقوم بها نواب رؤساء الجامعة، ويتم استخدام هذه النتائج في تحسين التدريب وسبل الاتصال الإداري، وتعزيز جودة الأداء في الجامعة، وبعد العمل والذي تقوم جامعة كاليفورنيا من خلال هذا البعد بعمل مسح للعملاء بشكل سنوي تجري للموظفين وللكلديات والطلبة، ويتم استخدام نتائج المسح في تسهيل عمليات التواصل

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

بالعملاء عبر عمليات متعددة، وتطوير علاقات تعاونية قوية بين العاملين فيها، وتعزيز العلاقات الإيجابية من خلال التدريب والتطوير (1).

٢- جامعة هل البريطانية (University of Hull):

جامعة هل هي إحدى الجامعات البريطانية التي تقع في كوك أستون في هال، حيث تحتل الجامعة المرتبة ٦٩ من ١٢٠ جامعة بريطانية وفقا لدليل ترتيب الجامعات البريطانية لعام ٢٠١٧، وتسعى جامعة هل إلى إعادة تطوير أدائها وخدماتها تحت مشروع من اجل تعزيز استخدام التكنولوجيا، وزيادة المرونة، والتعلم والابتكار بما يقابل احتياجات المستفيدين، كما أنها تسع لخلق قيمة جديدة من خلال التحسين والتطوير في الجوانب التالية: الجانب الأول: يتعلق بالبنية الأساسية للجامعة كالأجهزة، والمعدات، والاتصالات، و المكاتب، أما الجانب الثاني فيتعلق بتحسين وتطوير الأداء الإداري للخدمات، وتعدد طرق وأساليب الإتاحة والوصول إلى تسهيل في المعاملات، أما الجانب الثالث: فهو تحسين وتعزيز التعلم والابتكار، من خلال تعزيز المهارات وإدارة الوقت، والكفاءة والفاعلية، وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية، وتقوم الجامعة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي خدماتها الإدارية من خلال:

■ جانب العميل: قامت جامعة هل في بعد العمل علي وضع هدفين، وحدد لهما عدد من المقاييس التي تحققها، هو الالتزام بتقديم أعلى مستوى أو درجة من الدعم للوصول إلي أداء متميز، وقد حددت له مقاييس تساعد على انجازه متعلقة بالتسهيلات والخدمات والأداء المتميز. كما ركزت علي هدف الالتزام للاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين سواء للإداريين، و الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وتعتمد في قياس هذا الهدف على رضا جميع الأطراف، ومدى تطوير المواهب والمعارف والمهارات والقيم التي تمكنهم علي المنافسة.

■ الجانب المالي: ركزت الجامعة في هذا الجانب علي هدف و احد هو الالتزام بضمان التمويل المناسب للإنفاق على أنشطة الجامعة، وقد حققت ذلك من خلال أنشطتها الاستثمارية وودائعها النقدية. وحددت له عدة مقاييس تتعلق بالتمويل من اجل قياس أدائها عن طريق النسبة المئوية من الميزانية للإنفاق علي مختلف الأنشطة في الجامعة، ومقياس يتعلق بصيانة المباني، والأثاث، وما تمتلكه من مواد عينية.

■ جانب التعلم و النمو: قامت جامعة هال في نوفمبر تشرين الثاني عام ٢٠١٥م بمراجعة أدائها مما حققت نتائج ناجحة للغاية، وتعزيز فرص التعلم والنمو، وقد ركزت بشكل أساسي على تنمية المهارات والقدرات الأساسية لكادرها الأكاديمي و الإداري.

■ جانب العمليات الخارجية: ركزت جامعة هال في جانب العمليات الداخلية علي مجمل الأنشطة والإجراءات الإدارية والتسهيلات، والعلاقات بين الأفراد، وحدد لها مقياس يتعلق بالعمليات الداخلية بحسب نسبة معايير الخدمات المقدمة للمستفيدين (١٩).

٣- جامعة ماري كوري سالودوفسكا في بولين، Maria Curie-Skłodowska University, Poland

هي أحد الجامعات التي ظلت تعمل منذ أكتوبر ١٩٤٤م، وتقدم الجامعة عددا من البرامج، منها برامج بدوام كامل ودوام جزئي، وتقدم برنامج البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه، وتمتلك الجامعة حوالي ٣٠٠٠ موظف من بينهم ١٨٠٠ أكاديمي، وقد وضعت جامعة UMCS استراتيجية لإعادة النظر في عملياتها الإدارية من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتطوير مشروع أدائها بواسطة شركة خارجية في عام ٢٠١١ مع فريقها الداخلي، وأول ما قامت به الشركة من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عدد من الاجراءات وهي: تحليل لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية بواسطة تحليل SWOT، وإعادة النظر في رسالة الجامعة ورؤيتها والأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى واقع، عملية التدرج في تطبيق بطاقة الأداء علي مستوى الكليات، وقد تم تحليل بيئتها الخارجية من خلال خمسة مجالات هي: مواكبة التغيرات في العمليات لواقع المحلي و الدولي، والبيئة المحيطة بالجامعة، والتغيرات الديموغرافية لبولندا، ومدى توفر التمويل الكافي لإجراء التطبيق ومدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعات أخرى. وقد هدفت الجامعة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة أبعاد: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية و التنمية. وذلك لتحقيق ثلاثة أهداف (٢٠ ، ١٨٣٥):

■ تحسين الخدمة في مجال التعليم و يتحقق من خلال تحسين نوعية التعليم و تدويله وتحسين نوعية الدراسة، وفي مجال البحث العلمي من خلال تحسين جودة البحث العلمي وتسويق الخدمات البحثية وتدويل الأبحاث، وفي مجال خدمة المجتمع من خلال الخدمات المقدمة للمجتمع و إنشاء علاقة تبادلية إجابيه بحيث تستثمر الجامعة الإمكانيات الاقتصادية المجتمعية في دعم أنشطتها.

■ إعادة النظر في العمليات الداخلية للجامعة، و ذلك من خلال تحسين الأداء الإداري للجامعة وإدخال التطورات الفنية و التكنولوجية في إدارة الجامعة وتوفير الإمكانيات المالية.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

■ إحداث التنمية الشاملة، وتحقيق من خلال تنمية رأس المال البشري وتحسين أصول الجامعة وتعزيز التعاون الأكاديمي بين الجامعات في بولندا.

وبعد تلك المراحل تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن علي جميع كليات الجامعات، وذلك بعد اعتماد من قبل مجلس الجامعة بموجب قرار خاص بها بتاريخ ٢٠١٢، وقد وضعت عدد من المقاييس لقياس وتقييم بطاقة الأداء المتوازن، تمثلت بقياس رأس المال الفكري والبشري، والهيكل الإداري ورأس المال.

يمكن القول بأن بعض دول العالم عملت على تطوير جامعاتها من خلال إدخال الأساليب الحديثة في إدارتها لتحسين الأداء، ومن ضمن هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن التي تعد اتجاهها فعالا في تطوير الجامعات، حيث أنها تركز على البعد المالي للجامعة، وبعد العمليات الداخلية، كذلك بعد التعليم والنمو، بالإضافة إلى التركيز على الطلاب والإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وهذا النموذج له دور كبير في تحسين العمليات الإدارية بالجامعة. ولهذا سعت جامعة كاليفورنيا لتطبيق بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة مع إحداث تغير في رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وعملت على قياسها من خلال وضع عدد من المؤشرات، وما يميز جامعة هال البريطانية أنها حددت بعض العمليات وتحديد أهداف لكل عملية من العمليات ووضع مقياس لقياس الأداء، أما جامعة (UMCS) فقدت استعانت بشركة لتطبيق هذا النموذج مع فريق العمل بالجامعة، وقد اتبعت الشركة عدة مراحل، مرحلة التحليل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ومرحلة وضع الرسالة والرؤية، ومرحلة إصدار قرار بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من قبل مجلس الجامعة. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الجامعات، والكتاب العام وعمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس ومدراء الإدارات في اثني عشر جامعة حكومية و البالغ عددهم (١٥٧٥٦) فرداً (٢١)، وقد اقتصرت الدراسة على أربع جامعات حكومية ممثلة في: جامعة سبها، وجامعة المرقب، وجامعة عمر المختار، وجامعة الزيتونة، وبنسبة (٣٣.٣)% من اجمالي الجامعات الليبية الحكومية، ويمرر اختيار تلك الجامعات دون غيرها كونها تمثل المجتمع الاصلي تمثيلا حقيقيا، وهي: جامعة سبها تمثل الجنوب الليبي وتعتبر من اكبر الجامعات ومن اقدمها، وأما جامعة المرقب تمثل شمال ليبيا، وجامعة الزيتونة تمثل وسط ليبيا، اما جامعة عمر المختار فتمثل شرق

ليبيا، بالإضافة ان هذه الجامعات بعيدة لحد ما عن ظروف الحرب وتدايعياته، وايسر للباحث في الوصول اليها من حيث الناحية الامنية؛ وقد تم اختيار عينة عشوائية من بين أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت (٦٠٠) فردًا من عدد (٥٢٤١) فردًا، وبنسبة ١١.٤٥%، منها (٤) رؤساء جامعات، و(٤) كاتب عام، و(٧٢) عميدًا شملت كل العمداء في الأربع جامعات، و(٤٥) مدير إدارة من عدد (٦٨) مديرًا، موزعة حسب الجامعة على النحو التالي: (١٢) مدير إدارة من جامعة عمر المختار و(١٣) جامعة سبها، (١٢) جامعة المرقب، (٨) جامعة الزيتونة، وكذلك تم أخذ (٤٧٥) عضو هيئة التدريس من (٥٠٩٣) موزعة على النحو التالي (١٢٥) جامعة عمر المختار، و(١٠٦) جامعة سبها و(١٢٠) جامعة المرقب، و(١٢٤) جامعة الزيتونة، والجدول التالي (١) يوضح عينة الدراسة.

جدول (١) عينة الدراسة

م	الجامعة	رئيس جامعة	كاتب عام	عميد كلية	مدير إدارة	عضو هيئة تدريس	المجتمع	العينة	النسبة %
١	عمر المختار	١	١	١٨	١٧	١٦٨٣	١٧٢٠	١٥٩	٣.٠٣
٢	سبها	١	١	١٩	١٧	٨٧٣	٩١١	١٤٠	٢.٦٧
٣	المرقب	١	١	٢٥	١٧	١٢٣٧	١٢٨١	١٥٧	٣
٤	الزيتونة	١	١	١٠	١٧	١٣٠٠	١٣٢٩	١٤٤	٢.٧٥
	الإجمالي	٤	٤	٧٢	٦٨	٥٠٩٣	٥٢٤١	٦٠٠	١١.٤٥

وتم توزيع ٦٠٠ استبانة على عينة الدراسة واسترجع منها (٤٦٠) استبانة وكان الصالح منها للتحليل (٣٩٦).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من الصدق البنائي (Construct validity) أو بما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الليبية، عن طريق نتائج حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة، و من خلال نتائج حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة الأداة والدرجة الكلية للأداة، وقد لوحظ أن معاملات الارتباط كانت عالية وذات دلالة إحصائية، ويدل ذلك على الدرجة العالية لفاعلية الفقرات التي تمتع بها المقياس. وهذه النتائج تجعلنا نطمئن بشكل كاف لصحة تطبيق الأداة على عينة هذه الدراسة لتحقيق أغراضها. وتم التحقق من ثبات

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

الأداة بمجالاتها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، ولحساب معامل الاتساق الداخلي طبقت معادلة ألفا α (كرونباخ Cronbach (Alpha)، وقد أشارت النتائج إلى أن الأداة المستخدمة في التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الليبية تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومناسبة لأغراض هذه الدراسة حيث بلغت (0.878)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة الحالية لقياس ما صممت لأجله.

عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة فقرات "بطاقة الأداء المتوازن"، تم إيجاد النسبة المئوية والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب، ودرجة الممارسة لفقرات الأداة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب، ودرجة الممارسة لفقرات

(بطاقة الأداء المتوازن)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
١	توجد لدى الجامعة رؤية واضحة لتنمية مواردها المالية.	٢.٣٤٨٥	٠.٦٤٨٠٩	٤٧%	١٦	لا أوافق
٢	تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في تنفيذ عملياتها المالية.	٢.٦٨٦٩	٠.٩٣٤٨	٥٣.٧٠%	٤	موافق لحد ما
٣	تلتزم الجامعة باللوائح والإجراءات المنظمة للتعاملات المالية.	٢.٦٣٦٤	١.٠١٨٣٦	٥٢.٧٠%	٨	موافق لحد ما
٤	تستثمر الجامعة جميع الموارد المادية والبشرية.	٢.٥٨٨٤	١.٠١٣٧١	٥١.٨٠%	١١	لا أوافق
٥	تتسم المعاملات المالية بالعلنية والشفافية والوضوح.	٣.٤١١٦	٠.٨٠٤٩	٦٨.٢٠%	٢	موافق
٦	يوجد في الجامعة آليات واضحة لتنفيذ نظم المساءلة والمحاسبة.	٢.٥٨٣٣	٠.٦٧٩٢٦	٥١.٧٠%	١٢	لا أوافق
٧	تطبق خطة واضحة بما تلبي خدمات الطلبة واحتياجاتهم.	٢.٥٧٣٢	٠.٨٩٥٦٧	٥١.٧٠%	١٢	لا أوافق

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
٨	تتخذ الجامعة إجراءات عملية لتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها.	٢.٦٦١٦	٠.٨٢٧٧٧	%٥٣.٢٠	٦	موافق لحد ما
٩	تتعامل الإدارات بالجامعة مع الطلبة باحترام وتقدير.	٢.٥٥٣	٠.٨٢٦٥٩	%٥١,١	١٣	لا أوافق
١٠	تعد الجامعة خريجها لسوق العمل.	٢.٧٤٢٤	٠.٩٧٥٣	%٥٤.٩٠	٣	موافق لحد ما
١١	تستجيب الجامعة للشكاوي والمقترحات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها.	٢.٦٥٤	٠.٨٢٣٠٩	%٥٣.١٠	٧	موافق لحد ما
١٢	تتبنى الجامعة خطة عملية لتطوير وتحسين العمليات الداخلية.	٢.٦٣٣٨	٠.٧٢٥٥	%٥٢,٧	٨	موافق لحد ما
١٣	تقدم الجامعة توصيفا واضحا ومفصلا لجميع الوظائف فيها.	٢.٥٩٣٤	٠.٧٢٤٨٦	%٥١,٩	١٠	لا أوافق
١٤	تستخدم الجامعة الأساليب والتقنيات الحديثة في إنجاز المهام و تقديم الخدمات.	٢.٦٧١٧	٠.٨٤٠٩٢	%٥٣.٤٠	٥	موافق لحد ما
١٥	تنجز الجامعة معاملات الطلبة في وقت يتناسب مع نوعية وطبيعة الخدمة.	٢.٥٣٠٣	٠.٧٨٦٩٨	%٥٠.١٠	١٤	لا أوافق
١٦	تربط الجامعة بين الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين بمستوى أدائهم.	٣.٤٥٢	٠.٨٥٦٩٧	%٦٩	١	موافق
١٧	توجد لدى الجامعة خطة معلنة لتأهيل وتدريب وتنمية مواردها البشرية.	٢.٥٤٠٤	٠.٩٣٦٤	%٥٠,٨	١٤	لا أوافق
١٨	تستقطب الجامعة المهارات والخبرات المهنية والفنية الإبداعية القادرة علي الابتكار والتطوير.	٢.٦٢٣٧	٠.٩٢٠٨٤	%٥٢,٥	٩	موافق لحد ما

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
١٩	تعمل الجامعة علي تطوير أنظمتها الإدارية وأدواتها التقنية بصورة مستمرة.	٢.٦٥٦٦	٠.٨٤٦٨٨	%٥٣,١	٧	موافق لحد ما
٢٠	تعتمد الجامعة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.	٢.٥٥٥٦	١.٠٤٠٦٦	%٥١.١٠	١٣	لا أوافق
٢١	يرتبط نظام تقييم الأداء في الجامعة بالأداء المتميز.	٢.٣٨٨٩	٠.٧١٨٨٤	%٤٧.٨٠	١٥	لا أوافق
٢٢	تمتلك الجامعة شبكة اتصالات حديثة تمكن العاملين من الحصول على المعرفة.	٢.٦٧١٧	٠.٩٩٠٢٣	%٥٣.٤٠	٥	موافق لحد ما
	المجال ككل	٢.٦٧٠٨	٠.٤١٤٩٩	%٥٣.٤٠		موافق لحد ما

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن المتوسط الحسابي العام لمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الليبية كان بدرجة موافق إلى حد ما، حيث كان المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة (٢.٦٧٠٨)، وبانحراف معياري (٠.٤١٤٩٩)، وبوزن نسبي بلغ (%٥٣.٤). وقد تراوحت آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا الاتجاه بين متوسطي (٣.٤١١٦ - ٢.٣٤٨٥) وانحراف معياري (٠.٨٠٤٩٠ - ٠.٦٤٨٠٩).

فكان أعلى متوسط حسابي على ممارسات فقرات الأداة للفقرة (١٦) إذ بلغ (٣.٤١١٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٠٤٩٠)، وبوزن نسبي بلغ (%٦٨.٢)، وبدرجة موافق، بينما كان أقل متوسط حسابي على مستوى فقرات هذا البعد للفقرة (١) وبمتوسط حسابي (٢.٣٤٨٥)، وبانحراف معياري (٠.٦٤٨٠٩)، وبوزن نسبي بلغ (%٤٧) وبدرجة لا أوافق. وتعزى ذلك إلى غياب الرؤية الواضحة لتنمية الموارد المالية، وتجاوز اللوائح والإجراءات المنظمة للتعاملات المالية، ويسود تلك المعاملة من الغموض وعدم الشفافية، وأيضاً عدم استغلال الموارد البشرية المدربة والمؤهلة مما أثر على ضعف ثقة العملاء للجامعة، ويرجع أيضاً إلى غياب الخطط العملية لتطوير وتحسين العمليات الداخلية للجامعة، كما تعزى إلى ضعف استخدام التقنيات

الحديثة في العمليات الإدارية، وقلت استخدام البحث العلمي في حل المشكلات التي تواجهها الجامعات بل تعتمد على الارتجالية، وانشغال الإدارة لحل المشاكل اليومية الناجمة عن سوء التنظيم والتخطيط، وعدم استغلال للقدرة والمهارات والخبرات المهنية والفنية الإبداعية القادرة على الابتكار والتطوير، نظرا لاعتماد عملية التوظيف على الوساطات والمجاملات، واعتماد الجامعات الليبية على المحاباة في منح الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين وعدم ربط تلك الحوافز والمكافآت بمستوى أدائهم.

نتائج الدراسة الميدانية:

كشفت الدراسة أنه يوجد اتفاق كبير لدى أفراد عينة الدراسة حول تدني تطبيق "بطاقة الأداء المتوازن" في الجامعات الليبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة (٢.٦٧)، وبدرجة موافق إلى حد ما، وقد بينت الدراسة أن ما يبين هذا الواقع أن الجامعات الليبية لا تبذل جهودا في سبيل الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في تطوير أدائها الإداري، حيث هناك العديد من المشاكل الإدارية التي تعاني منها الجامعات الليبية. وقد أسفرت الدراسة أن جامعة المرقب قد كانت بالمرتبة الأولى بين الجامعات في بطاقة الأداء المتوازن، حيث كان متوسطها الحسابي (٢.٧٣١٤).

التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن:
أولاً: مفهوم التصور المقترح:

التصور المقترح بمفهومه العام فكرة مستقبلية طامحة تهدف الي استثمار نتائج البحث الذي تم في الماضي والحاضر بغرض وضع تصور جديد للمستقبل ضمن إطار فكري يتبناه الباحث في صورة اجراءات اساسية أو قيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى الإسهام في تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية، ولهذا يسعى التصور المقترح لتحقيق الأهداف التي يمكن إيجازها بالنقاط التالية:

١. طرح بعض المقترحات للتغلب على المشكلات والعوائق التي تواجه القيادات بالجامعات الليبية، في مجال الأداء الإداري بما يؤثر سلباً على إنتاجهم الإداري واستثمارهم لوقتهم في العمليات الإدارية المختلفة.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٢. مساعدة قيادات الجامعات الليبية على تطوير الأداء الإداري للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية والكوادر الإدارية الأخرى على استخدام التقنيات الحديثة في مجال عملهم من أجل مواكبة التقدم الحاصل في العالم.

٣. إيجاد اتجاه لتطوير أداء العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التطوير لدى الجامعات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود أفعال واستجابة للظروف الطارئة من بيئة العمل.

ثالثاً: مبررات وضع التصور المقترح:

النتائج التي توصل إليها الباحث في البحث الحالي بجانبه النظري والميداني التي تؤكد علي ضعف الاداء الإداري في الجامعات الليبية واستفادتها من الاتجاهات الإدارية المعاصرة في عملياتها الإدارية حيث لا زالت الجامعات الليبية يعترها الكثير من أوجه القصور والضعف والإهمال التي تعوقها عن تطوير أدائها الإداري في الجوانب الإدارية والفنية المختلفة. ويمكن إيجازها كما يلي:

١. أن العاملين في الجامعات الليبية يعتمدون على الأساليب التقليدية القائمة على الأداء الفردي لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

٢. أن هناك قصوراً في استخدام الوسائل الحديثة في العمل الإداري، حيث لم تستخدم التكنولوجيا الحديثة بالشكل المطلوب الا في بعض الجوانب المحددة.

٣. أن المكونات المؤسسية مثل رؤية الجامعة، ورسالتها، أهدافها، لم توف بالغرض المطلوب وتحتاج إلى إعادة النظر حتى تتوافق مع متطلبات الأداء الإداري المعاصر.

٤. لا زالت الجامعات تعاني من المركزية في طبيعتها وتوجهاتها، وينعكس ذلك علي أدائها واتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل، وضعف في عملية المشاركة في صنع القرارات، وضعف تطبيق التشريعات واللوائح الإدارية المنظمة للعمل الجامعي.

٥. بُعد الجامعات الليبية عن واقعها المجتمعي ومحيطها البيئي المتمثل في مؤسسات المجتمع المحلي وبرامج التنمية الوطنية بالمجتمع.

٦. قلة الاهتمام بالأفراد العاملين في الجامعات من حيث تأهيلهم وتنميتهم مهنيا سواء من حيث المهارات أم من حيث الأدوات والوسائل التقنية الحديثة، وغياب نظم المعلومات ووسائل الاتصال التي ترفع من كفاءة الأداء الإداري بالجامعات، وتزيد من فاعليتها.

رابعاً: منطلقات التصور المقترح:

ويقصد بها مجموعة القناعات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور ومن هذه المنطلقات العالمية، والمحلية، ويتم تناولها كما يلي:

أ. المنطلقات المحلية:

١. اهتمام الدولة في ليبيا بإعادة تطوير وتحسين التعليم الجامعي.
 ٢. رغبة الدولة في ليبيا باتخاذ الاجراءات اللازمة لتطوير وإعادة هيكلة الجامعات بما يمكنها من تحسين أدائها واستغلالها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 ٣. تأكيد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على ضرورة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية العاملة في الجامعات الليبية.
 ٤. استعداد الدولة الليبية على توفير التمويل اللازم للجامعات لمساعدتها على تنفيذ مشاريعها وبرامجها التنموية ومصروفاتها الادارية والتشغيلية.
 ٥. اهتمام الدولة باللامركزية والتوجه نحوها في كافة القطاعات ومنها نظام التعليم الجامعي.
 ٦. الدعوة إلى اعتماد الخطط الاستراتيجية لتطوير الجامعات وبرامجها التنفيذية.
 ٧. التأكيد على ضرورة متابعة وتقييم أداء هذه الجامعات، ومدى تحقيقها لأهدافها.
- ب- المنطلقات العالمية:

- تمثل المنطلقات العالمية منطلقاً واسعاً في الفكر الإداري التربوي، وتوجهها عاماً في تحسين أداء الجامعات لعملياتها الإدارية، ومن هذه المنطلقات العالمية تتمثل في النقاط التالية:
١. الاهتمام العالمي بالاتجاهات الادارية المعاصرة وضرورة الاستفادة منها في تحديث الاداء الاداري بالجامعات، لارتقاء بأدائها والانطلاق بها إلى مصاف الجامعات العالمية.
 ٢. المنافسة العالمية بين الجامعات وما فرضته على الجامعات الليبية من ضرورة الارتقاء بأدائها.
 ٣. الاهتمام بالمعرفة كمصدر للقوة الحقيقية في أي مجتمع الأمر الذي يتطلب اعداد الفرد اعداداً متكاملًا ليستطيع توظيف المعرفة في مجالات الحياة المختلفة.
 ٤. التوجه العالمي نحو مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة وأهمية بناء أنظمة تعليمية قادرة على توليد وتوظيف المعرفة للرقي وتقديم الانسان.
 ٥. توصيات العديد من المؤتمرات والندوات بضرورة التوجه نحو تطبيقات الاتجاهات الادارية الحديثة.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

خامسا: آلية التصور المقترح:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الاتجاهات الإدارية التي بدأت تتجه البحوث العلمية الي دراسة كيفية استخدامها و تطبيقها في الجامعات، حتى يمكن الاستفادة من نتائجها في إحداث التطوير الشامل لهذه الجامعات، وتتمثل عناصر هذا الاتجاه فيما يلي:

- وضع رؤية واضحة للجامعة لتنمية مواردها المالية.
- استثمار جميع الموارد المادية والبشرية.
- تبني الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ عملياتها المالية.
- التزام الجامعة باللوائح والإجراءات المنظمة للتعاملات المالية.
- الالتزام بالعلنية والشفافية والوضوح في التعاملات المالية.
- وجود آليات واضحة في الجامعة لتفعيل نظم المساءلة والمحاسبة.
- تطبيق الجامعة لخطة واضحة تلبي تطلعات الطلبة واحتياجاتهم.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها.
- التعامل بجدية مع الشكاوي والمقترحات الخاصة بالمستفيدين من خدماتها.
- إعداد الجامعة خرجيها لسوق العمل.
- أن تتعامل إدارات الجامعة مع الطلبة باحترام وتقدير.
- أن تنجز الجامعة معاملات الطلبة في وقت يتناسب مع نوعية وطبيعة الخدمة.
- الاستعانة بالأساليب والتقنيات الحديثة في انجاز المهام و تقديم الخدمات.
- تبني الجامعة خطة عملية لتطوير وتحسين العمليات الداخلية.
- العمل على توصيف واضح ومفصل لجميع الوظائف فيها.
- التطوير المستمر للأنظمة الإدارية وأدواتها التقنية.
- عمل خطة معلنة لتأهيل وتدريب وتنمية موارد الجامعة البشرية.
- ربط الجامعة بين الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين بمستوى أدائهم.
- ربط نظام تقييم الأداء في الجامعة بالأداء المتميز.
- استقطاب الجامعة المهارات والخبرات المهنية والفنية الإبداعية القادرة علي الابتكار والتطوير.

■ اعتماد الجامعة على أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.

■ امتلاك الجامعة شبكة اتصالات حديثة تمكن العاملين من الحصول على المعرفة.

سادساً: متطلبات إنجاح التصور المقترح:

حتى يحقق التصور المقترح الهدف منه في تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، لا بد من مجموعة من المتطلبات التي يمكن توفيرها لتحقيق ذلك، من أهمها ما يلي:

أ. إعداد منهجية واضحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: وتتضمن:

■ تحديد رؤية ورسالة الجامعة.

■ وضع خطة استراتيجية، وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة.

■ تحديد عوامل ومقومات نجاح الجامعة، والتي يجب ترتيبها حسب الأولويات.

■ تحديد مقاييس الاداء.

■ تحديد وتطوير خطة العمل بالجامعة.

■ تحديد الأفعال والإجراءات التنفيذية.

■ المتابعة والتقييم.

ب- تهيئة بيئة مناسبة:

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب بيئة مناسبة، ومن ذلك:

(١) إشاعة وترشيخ ثقافة بطاقة الأداء المتوازن بين جميع العاملين بالجامعات الليبية.

(٢) الأهتمام بممارسة التقويم الذاتي داخل الجامعة، وتهيئة و تدريب فريق التقويم لأداء أعمال المتابعة والتقويم بصورة مستمرة.

(٣) تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

(٤) توفير الحوافز المادية والمعنوية لدعم ومساهمة في تعميم وتطبيق هذا النموذج.

(٥) إحداث مجموعة من التغيرات داخل الجامعة ذات علاقة بثقافة التغيير والأفراد، وذلك لان البيئة التي تعمل بها الجامعة في عملية تغيير مستمر وتطوير للأداء الإداري.

(٦) وجود اتصال فعال بين مختلف الوحدات الإدارية بالجامعة، وهذا النموذج يتطلب عدة اجتماعات واتصالات ومناقشات بين العاملين بهدف إقرار الخطة الواجب تطبيقها.

(٧) تكوين فريق عمل متماسك يتمتع بروح الفريق الواحد حتى تتمكن الجامعة من تطبيق هذا النموذج.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

٨) وجود الدافعية لاختيار مقياس الأداء المتوازن، وذلك استجابة للتغيرات المجتمعية والاتجاهات المعاصرة في الأداء الإداري.

٩) عملية التدرج في تطبيق بطاقة الأداء علي مستوى الكليات.

سابعا: المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهي:

- لا توجد استراتيجية تعليمية واضحة للتعليم الجامعي في ليبيا.
- النزعات السياسية والحروب الداخلية التي بدورها تعطل البنية التحتية للجامعات.
- ضعف مواكبة إدارة الجامعة للتطورات الإدارية الحديثة واستخدام التقنيات الحديثة.
- الشعور لدى بعض قيادة الجامعة وذوي السلطة بان التغيير يهدد مصالحهم.
- قلة الدورات التدريبية في تبصير العاملين بأهمية تطوير العمليات الإدارية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الجامعات الليبية.
- لا توجد إرادة لدى القيادات الجامعية لتبادل الخبرات و الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري في الجامعات الليبية.
- ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية التي تهتم بالجانب الإداري وتطويره والنماذج التي تقدمها.

• ضعف إدراك القيادة الجامعية بدواعي التحول نحو تطوير الأداء ومتطلباته.

• قلة وجود التمويل الكافي من الدولة للجامعات لمواكبة التطورات الإدارية الحديثة.

كيفية التغلب عليها: ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:

- تطوير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعات.
- من خلال تدريب العاملين بالجامعات بكل اختصاصاتهم الأكاديمية والإدارية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- أيضاً تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- إجراء الدراسات المعمقة في إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، على مختلف مؤسسات التعليم العالي.

- إجاد استراتيجية تعليمية واضحة للتعليم الجامعي في ليبيا، ومواكبه إدارة الجامعات لتطورات الإدارية الحديثة والمعاصرة وإستخدام التقنيات الحديثة.
- كذلك اجاد حوافز مادية ومعنوية في كافة العاملين في الجامعات وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.
- الأهتمام بمتابعة وتطوير الهيكل التنظيمي للجامعات بما يحقق أهداف الجامعات.
- الأهتمام بتعيين كوادر اكاديمية للجامعات ذات تطلعات واطلاع علي ما هو جديد في الاداء الاداري الجامعي بالجامعات العالمية والاستفادة من خبراتهم ونتائج الدراسات المتعلقة في هذا المجال وتوفير التمويل الكافي بتطوير الاداء الاداري.

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

المراجع:

- ١- جامعة كاليفورنيا سان دييغو، مدينة لاهويا كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية ، متاح علي الموقع تاريخ الزيارة، ١١/٩/٢٠١٧، <https://ucsd.edu>.
- ٢- محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي (القواعد و المراحل والتطبيقات) ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩ ص ٤٧.
- ٣- سميرة المبروك العيادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و إستراتيجية الموارد البشرية و تنميتها في ليبيا، رسالة دكتوراه ، غير منشورة، كلية التربية ، جامعة ام درمان ، السودان، ٢٠١٣.
- ٤- حسني عابدين محمد، مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقويم اداء كلية العلوم والتكنولوجيا ، خان يونس، فلسطين، ٢٠١٣.
- ٥- شيرين محمد وسيم، متطلبات تفعيل الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة ، ٢٠١٤.
- ٦- رامي ناجح المصري، مدى تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات الاردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية و الخاصة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الاردن، ٢٠١٦.
- 7- Chimtengo, Stephen, Kezzie Mkandawire, and Rabiya Hanif. "An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's polytechnic." *African Journal of Business Management*, Vol 11. Issue14 (2017):p 84.
- 8- Eftimov, Ljupco, et al. "Designing a balanced scorecard as strategic management system for higher education institutions: A case study in Macedonia." *Ekonomika* 62.2 (2016), p33.
- 9- Robert S Kaplan and David p. Norton. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive performance." *Op.cit*,p.71.

١٠- يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم فبل الجامعي بمنطقة حائل، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد الثالث، العدد العاشر، عمان، تشرين الاول، ٢٠١٤، ص ٥٠.

11- Dodor, Jean Baptiste K., Rameshwar D. Gupta, and Bobbie Daniels. "A Framework For Governmental Organizations'balanced Scorecard." *Journal of Finance and Accountancy*, 1 (2009), p2.

١٢- إيمان أحمد الهنيني و محمد زيادات، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات-دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، العدد ١٢، ٢٠١٤، ص ٤.

١٣- بوقره رابح ونجوى حرنان، بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم جودة التعليم بالجامعة الجزائرية- نموذج مقترح. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، ١-٣ ابريل، ٢٠١٤، ص ٤٨٨.

١٤- مهني محمد ابراهيم غنائم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في التقييم المؤسسي رؤية نافذة لنهض المحاولات في الوطن المؤتمر الدولي الاول لجامعة الباحة، بعنوان "التربية...افاق مستقبلية، ١٢-١٥-ابريل، ٢٠١٥، ص ٢٩٦.

١٥- جميل النجار، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي- دراسة تطبيقية" على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، ع(٢٩)، ٢٠١٣، ص ٢٤.

16- Chen, Shun-Hsing, Ching-Chow Yang, and Jiun-Yan Shiau. "The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education." *The TQM magazine* 18.2 (2006), p 196.

١٧- فاطمة احمد زكي إبراهيم، بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١٥، ص ٣٢.

١٨- عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦، ص ٣٢٢.

١٩- جامعة هال البريطانية، متاحة على موقع، بتاريخ ٢٠/١٢/٢٠١٧م،

<http://www2.hull.ac.uk/pdf/Statement of Accounts 2015-16>

20- Piasecka, Agnieszka. "Balanced Scorecard as a Tool of Intellectual Capital Management at University." *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing*

تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء ---- عبد السلام عمار المبروك

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ مصطفى عبد الحميد عناني

Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the Make Learn and TIIM Joint International Conference, 26-29 Mary, 2015. To Know Press, 2015, p1835.

٢١ - المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، تقرير الزيارات الاستطلاعية للجامعات الحكومية، طرابلس، ليبيا، ٢٠١٣، ص ١٩.

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الليبية بغرض تطوير الأداء الإداري، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة من أجل تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية مستفيدة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على أربع جامعات ليبية هي جامعة المرقب، وجامعة عمر المختار، وجامعة سبها، وجامعة الزيتونة، وكانت عينة الدراسة جميع رؤساء الجامعات والكتاب العام، وعمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس، ومدراء الإدارات، وقد بلغت ٦٠٠ فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى تدني مستوى التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الليبية، وتوصلت إلى مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد أوصت الدراسة بأنه يجب حشد كافة الامكانيات للحد من المعوقات.

Abstract:

The present study aimed at investigating the application of balanced performance card to develop administrative performance in Libyan Universities. For achieving the objectives of the study, the study relied on the descriptive approach as the best approach that provides an actual interpretation of the factors affecting the application of the knowledge administration for developing the administrative performance Libyan Universities. A questionnaire was used for gathering data and administered to 600 participants including the rectors of the universities, the deans of colleges, the head of departments, teaching staff and administrations' administrators from four Libyan universities, namely Al-Marqab University, Omer Al-Mokhtar University, Sabha University, and Al-Zaitunah University. The results of the study showed that the application of knowledge administration in Libyan universities was low due to some hindrances impeding the application of knowledge administration. The study called for doing all the possibilities that could develop the application of such. Knowledge.