

**Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)**

**ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494**

**Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC**

**Online Publication Date: 1<sup>st</sup> April 2021**

**Online Issue: Volume 10, Number 2, April 2021**

<https://doi.org/10.25255/jss.2021.10.2.232.247>



**The Usage of Balanced Scorecard (BSC) in Evaluating the Performance of the University of Jordan/Aqaba Branch from the Academic Staff Perspective**

**Mohannad Ahmed Almomoni**

The University of Jordan, Jordan, moh.momani@ju.edu.jo

**We'am Aref Alkhalayleh**

Part-time Lecturer, Department of Business Management, School of Business, Applied Science Private University, Amman, Jordan

w\_khalayleh@asu.edu.jo

**Abstract:**

The study aims to investigate the usage of Balanced Scorecard as a tool to evaluate the performance of the University of Jordan/Aqaba branch from the perspective of academic members. In order to achieve the objectives of the study and test hypotheses, the study relied on primary and secondary data, where the questionnaire was designed to reconnaissance the opinion of the sample of (65) members, the study was based on the analytical descriptive method and analysis of study variables and test hypotheses. One of the most important results of the study, the University is working to keep pace with scientific development through the development of academic programs and to ensure that the development of new programs according to scientific requirements, which has enabled the possibility of application of the performance of Balanced Scorecard, as noted, the cost of time courses at the university, which is obvious in the level of academic and administrative services submitted to the students that greatly increase the tuition fees for students in colleges, the university strives heavily on the development of their role and to highlight the reputation and efficiency among all Arab and international universities, and is working to develop a relationship with alumni and follow up on their situation, but it faces some difficulties due to the economic conditions

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

that prevent without the possibility of absorption of graduates into the labor market. The most important recommendations of the study is that University has to work to intensify efforts to further develop and to elevate the Balanced Scorecard to the rank of international universities besides the university administration serving to check the tuition fees for students and work on the budget with the services provided to them taking into consideration the social situations, as well as to increase the voltage in the follow-up conditions of graduates and to work up creating jobs for them.

**Keywords:**

Balanced Scorecard, University Performance, Academic Staff, Jordan

**Citation:**

Almomoni, Mohannad Ahmed; Alkhalayleh, We'am Aref (2021); The Usage of Balanced Scorecard (BSC) in Evaluating the Performance of the University of Jordan/Aqaba Branch from the Academic Staff Perspective; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.10, No.2, pp:232-247; <https://doi.org/10.25255/jss.2021.10.2.232.247>.

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوزن لتقدير أداء الجامعة الاردنية فرع العقبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس  
مهند أحمد المومني، الجامعة الاردنية، الأردن،  
moh.momani@ju.edu.jo

محاضر غير متفرغ، قسم ادارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة العلوم الخالية، عارف وئام  
w\_khalayleh@asu.edu.jo

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الجامعة الاردنية فرع العقبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال استخدام بطاقة قياس الأداء المتوزن. ولتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الاولية والثانوية، حيث صممت استبيانه لاستطلاع رأي افراد العينة بعدد (65) عضو هيئة تدريس، وقد اعتمدت الدراسة على اسلوب المنهج الوصفي التحاليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الاردنية فرع العقبة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج اكاديمية والحرص على استخدام برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية ، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوزن ، كما لوحظ ان تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الاكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن اسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وان الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وابراز كفاءاتها وسمعتها بين سائر الجامعات العربية والدولية ، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة اوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون امكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل. كما كان من اهم توصيات الدراسة ان تعمل الجامعة الاردنية فرع العقبة على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به الى مصاف الجامعات العالمية وان تعمل ادارة الجامعة على مراجعة اسعار الساعات الدراسية لطلابها والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية ، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة اوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

## الكلمات المفتاحية: بطاقة قياس الأداء المتوازن، أداء الجامعة،أعضاء هيئة التدريس، الأردن.

### المقدمة

يعتبر التغيير في القرن الحادي والعشرين السمة الثابتة، مما يستوجب على كافة المنظمات بمختلف انواعها ان تواصل الابداع والتحسين لتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة وتحقيق الفرص متعددة الاوجه (إدريس وآخرون، 2006). فالمنظمات الحديثة كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعيةنظم مفتوحة تعيش التغيير فهي تتنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها فالتغير ظاهرة طبيعية تتحول تلك المنظمات من وضع قائم الى وضع اخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئه مضطربة ومعقدة (البشناوي، 2004).

وبعكس ذلك فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية وفي اطار مواجهة منظمات الاعمال الخدمية والصناعية والتحديات العالمية فإن الانجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها اذا لم يرافقها اطار مؤسسي داعم للابداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر. وتعد الجامعة أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتنثر بالجو الاجتماعي المحاط بها فهي من صنع المجتمع من ناحية ومن ناحية اخرى هي اداته في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكريه ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها، ولتحقيق هذه الرسالة ومواكبة التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقدير أداء الجامعات وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير . (Tohidi et al., 2010) و التطوير المستمر

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقدير أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط ولكن هذا غير كافٍ للتأكد من سلامه تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها، مما دفع العديد من المنظمات إلى اللجوء إلى اساس منهجه واضح لقياس الأداء ناهيك عن النتائج المالية وغير المالية (Alrowwad & Abualoush, 2020; Ciuzaite, 2008; Norreklit, 2000).

بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد Kaplan & Norton و في عام 1996 قدم كل من الأربعه للتطبيق في منظمات الاعمال:

- 1 بعد المالي
- 2 بعد العملاء
- 3 بعد العمليات الداخلية
- 4 بعد التعلم والنمو

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي ، واطار مؤسسي داعم للابداع الدائم في المنظمات الحديثة (Kaplan & Atkinson, 1998) بكافة أنواعها. ومن خلال هذا البحث يرى الباحثان أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الجامعات الأردنية، والتي تعتبر منبع الكوادر والكافاءات للمجتمع، يعمل على ترسیخ وضع هذه الجامعات شامخة في مواجهة التقدم العلمي الحاصل في عالمنا الحاضر، وتميز الجامعة الأردنية فرع العقبة بدورها الريادي في مجال التعلم، وعليه فمن المفيد تقدير ادائها باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. ويتناول هذا البحث مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها وكذلك اهميتها وأهدافها والدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ونتائجها وتصنيفاتها.

### مشكلة الدراسة

إن قياس كفاءة وفعالية خدمات الجامعات يواجه صعوبات بسبب خصائصها والتي منها عدم تجانس المخرجات وتعددتها الذي يؤدي إلى صعوبة القياس المادي لمخرجاتها وغياب حافز الربح الذي يتربّ عليه توافر مقاييس متافق عليها لتقييم الأداء، وكذلك الخدمات التعليمية منتج غير ملموس ويطلب اتصالات مباشرة بين الجامعة التي تتولى تقديم الخدمات والمستفيدين لكي تتحقق الاستفادة الكاملة، وعدم الاهتمام بالتركيز على رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم يؤثّر على جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء المستفيدين وأيضاً الخدمات التعليمية غير قابلة للتخلّي عنها، عليه لا يمكن أن تلبي احتياجات زيادة الطلب عليها أو تخزين الفائض منها، وبالتالي فإن أي نقص أو

زيادة يؤثر على تقييم الأداء. وما سبق يتضح أن تقييم أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة يحتاج إلى نظام فعال قادر على القضاء على المشكلات التي تواجه الجامعة والتي تتعلق بتطبيق الخطط الاستراتيجية والتي ينبع عنها فجوة بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المطبقة على أرض الواقع، ولسد هذه الفجوة كانت هناك حاجة ماسة إلى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور الأداء على مستوى الجامعة، وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها، و نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي للجامعة الأردنية فرع العقبة. وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقدير وقياس الأداء لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تحيط بها اهتمامات الجامعة، وكذلك تعتبر موجهة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (ابو جزر واحمد، 2012) (جودة، 2008) (الخولي، 2001).

وتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على سؤال البحث التالي:  
ما مدى امكانية تقييم أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟

#### متغيرات الدراسة

أولاً : المتغيرات المستقلة. والتي تمثل الابعاد الاربعة لبطاقة قياس الاداء المتوازن:

- 1 بعد المالي
  - 2 بعد العملاء
  - 3 بعد العمليات الداخلية
  - 4 بعد التعلم والنمو
- ثانياً: المتغير التابع:  
أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة.

#### فرضيات الدراسة

اعتمد الباحثان في اجابتهم على مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توفر مقومات الأبعاد الأربع لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقييم أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة

- وبنقرع من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية التالية:
- 1 توفر مقومات بعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء في الجامعة الأردنية فرع العقبة.
  - 2 توفر مقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء في الجامعة الأردنية فرع العقبة.
  - 3 توفر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقييم الاداء في الجامعة الأردنية فرع العقبة.
  - 4 توفر مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء في الجامعة الأردنية فرع العقبة.

#### أهمية الدراسة

1- تتبع أهمية الدراسة من الهدف التي تسعى اليه، فقد تعرضت دراسات عديدة لبطاقة قياس الاداء المتوازن (BSC)، الا انه لم يتم اختبارها من واقع الممارسة العملية في الجامعات الأردنية من خلال الجمع بين الاطار النظري والتطبيق العملي، حيث يشير الواقع إلى أهمية تكامل الأطر من أجل تطوير ومتابعة الخطط الاستراتيجية وتدعم وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

2- حاجة البيئة العربية إلى مثل ذلك النظام والذي تظهر أهميته من خلال تقديمها لمعلومات أكثر دقة تخدم فيها أهداف متعددة فضلا عن زيادة الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسات.

#### أهداف الدراسة

- يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:
- 1 تحليل المركبات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
  - 2 استكشاف النظام المحاسبي المطبق في الجامعه الأردنية فرع العقبة من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيه.
  - 3 التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة.
  - 4 عرض إجراءات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على قطاع الجامعات متمثلاً بالجامعة الأردنية فرع العقبة.
  - 5 تقييم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكملاً لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات الأردنية بشكل عام وفي الجامعة الأردنية بشكل خاص.
- الدراسات السابقة**

(Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2018) تشير دراسة مزايها واسهامات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" إلى تحديد وتحليل مجموعة من المزايا والاسهامات المستمرة من تنفيذ (BSC) (المرجعية البليوغرافية الحصرية للأعمال النظرية / المفاهيمية والتتجريبية التي تم إجراؤها مسبقاً حول هذا الموضوع (مراجعة منهجية للأدبيات)، حيث اشارت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن هو أكثر من مجرد نظام بسيط لتقدير الأداء، ليصبح أداة إدارة استراتيجية حقيقة قادرة على توضيح وترجمة المهمة والإستراتيجية التنظيمية، مما يجعل عملية الاتصال والمواومة الاستراتيجية والتنظيمية ممكنة التعلم، ومنه تقدم الدراسة الخواص والعوامل التي تسهم في تعزيز، وكما يمكن أن تسهل هذه الدراسة اعتماد الأداء وتطويره في BSC وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المنظمات التي تنوى تنفيذ هذه الأداة.

(BSC) وإطار بطاقة الأداء المتوازن (AHP) قامت دراسة دمج عملية التسلسل الهرمي التحليلي (Alvarez Pérez, Rodríguez Montequín, Ortega Fernández, & Villanueva Balsara, 2018) للأعمال المستدامة في مصنع برمجيات في القطاع المالي بتطوير بطاقة (BSC) كأداة لتطوير برمجيات الأعمال المصرفيّة في نهاية عام 2015 لضمان الأداء المتوازن استدامته، وكان يركز على تحسين إنتاجيته وتتكلفته.

، فإن الهدف من هذه الدراسة هو بناء نهج باستخدام عملية BSC بناءً على بطاقة الأداء المتوازن لتقدير أداء المؤسسة من أجل أن BSC وبطاقة الأداء المتوازن AHP التسلسل الهرمي التحليلي تعزيز الاستدامة للمؤسسة، تُظهر نتائج هذه الدراسة أن رضا المستخدم هو الركيزة الأساسية لتخاذل القرارات، بالإضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج أن اختلاف الإدارة يلعب دوراً أساساً في تبني بطاقة الأداء المتوازن.

كما أشارت دراسة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات (زيادات و الهنري، 2018) استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال للقادرون الإداري العام في الجامعات الأردنية وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات وإلى مدى التوافق بين أداء الجامعات لبطاقة الأداء المتوازن (المالية، العمالة (الطلاب)، والأعمال الداخلية العملية والتعلم والنمو)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيانه وتوزيعها على عينة مكونة من 75 مستجيب من موظفين وإداريين في الجامعات الحكومية، وخلصت الدراسة إلى أن الأكاديميين والإداريين يدركون أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات.

وهناك أيضاً دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء العلوم والابتكار في جامعات أمريكا التي قامت بدراسة بطاقة (Peris-Ortiz, García-Hurtado, & Devece, 2019) اللاتينية الأداء المتوازن مؤكدة أنه أدى الضغط على نظام التعليم لتلبية احتياجات المجتمع إلى اعتماد بعض الجامعات لأنظمة قياس الأداء التنظيمي كأدوات تحكم استراتيجيه، وتعد بطاقة الأداء المتوازن

من أكثر الأنظمة استخداماً في الأعمال التجارية، واما بالنسبة لجامعات أمريكا اللاتينية ، BSC فقد أدت الدراسات في هذا المجال إلى قيام هذه الجامعات بتحديث عملياتها الأساسية وتبني مثل هذا الانظمة، فمن الضروري وجود نظام تحكم مناسب لضمان فعالية هذه السياسات الجديدة، والتغيرات المفاجئة فاستناداً إلى نظرية الإدارة الإستراتيجية حيث توصلت النتائج أن كفالة الجامعات تطورت بشكل إيجابي بعد تنفيذ BSC.

أما دراسة (تأثير بطاقة الأداء المتوازن كأداة لنظام الإدارة الإستراتيجية لتحسين التنمية المستدامة: (PLS-smart) (Rafiq, Zhang, Yuan, Naz, & Maqbool, 2020) فقد عمدت إلى معرفة الأثر التجريبي لنظام الإدارة الإستراتيجية على التنمية المستدامة من خلال المعرفة، حيث اعتبرت الطريقة الكمية أفضل BSC على التنمية المستدامة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن طريقة لتحقيق أهداف الدراسة، فقامت باستخدام الدراسة الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، ومنه توثر بشكل إيجابي على التنمية المستدامة، وكما أشارت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن ووجهة نظر (RBV) تدعم الدراسة أيضاً الأساس النظري لوجهة النظر القائمة على الموارد بطاقة الأداء المتوازن لنظام الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن التدابير غير المالية لها نتائج إيجابية على أداء الموظفين، مما يجعلها تستجيب بيئياً، على عكس مقاييس الأداء المالي المستخدمة سابقاً.

#### ما يميز هذه الدراسة عن سبقاتها

من خلال عرض إشكاليات الدراسات السابقة تتجلى لنا أهمية هذه الدراسة، كما يتجلى الهدف الأساسي للدراسة وهو استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقدير أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلى هذا الأساس يمكن لهذه الدراسة أن تضيف العديد من التحاليل والنتائج على المستوى النظري والميداني مقارنة بالدراسات السابقة، وإضافات الدراسة على المستوى النظري مقارنة بالدراسات السابقة تمثل بمقارنة بالدراسات والأبحاث السابقة على مستوى التحليل النظري، ومحاولة توسيع مختلف النماذج النظرية التي تربط قياس الأداء المتوازن لتقدير أداء الجامعة الأردنية وهذا ما لم يتم التطرق له في الدراسات السابقة.

#### منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان استخدام المنهج التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وقد اعتمد الباحثان في جمع البيانات على المصادر الثانوية والأولية، وتكونت المصادر الثانوية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الإنترنوت. وفيما يتعلق بالمصادر الأولية تم إعداد استبانة لهذا الغرض للحصول على المعلومات المطلوبة من في تفريغ (SPSS) الجامعة الأردنية فرع العقبة، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي وتحليل الإستبانة إحصائياً، ومن ثم استخدام الاختبارات المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينة البحث

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية فرع العقبة والبالغ عددهم (75) عضو هيئة تدريس، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعاً، وتم استرداد (65) استبانة وبنسبة استجابة 87%.

#### اداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقدير لأداء الجامعة الأردنية فرع العقبة كدراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. تكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الاول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الرتبة الأكademie، الكلية، والتحصيل العلمي).

## The Usage of Balanced Scorecard (BSC) in Evaluating the Performance ...

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتكونت الاستبانة من (36) فقرة موزعة على اربعة مجالات رئيسية هي:  
 فقرات (5) بعد المالي، ويكون من: المجال الأول  
 فقرة (12) بعد العملاء (أعضاء هيئة التدريس) ويكون من: المجال الثاني  
 فقرات (9) المجال الثالث: بعد العمليات الداخلية ويكون من: المجال الثاني  
 فقرات (10) بعد التعلم والنمو ويكون من: المجال الرابع  
 وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المشاركين في عينة البحث لفقرات الاستبيانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم 1. درجات مقياس ليكرت.

الدرجة	الاستجابة	لا اوافق بشدة	محايد	أوافق بشدة	أوافق	اوافق بشدة
5	1	2	3	4	5	اوافق بشدة

### صدق الاستبانة

تم حساب صدق الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي اليه، والتي أشارت الى وجود ارتباطات ايجابية ودالة إحصائياً.

جدول رقم 2. معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (البعد المالي) والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	m		
1		يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.	*0.472 0.024
2		يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها.	*0.405 0.036
3		تناسب اسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقمرة للطلبة.	*0.874 0.000
4		تعمل الادارة على زيادة البرامج والخدمات الاكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة.	*0.702 0.000
5		تقىم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تناسب مع مستوى الخدمة المقدمة.	*0.663 0.000

اقل من  $\alpha^*$  عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم 3. معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (بعد العملاء) والدرجة الكلية للمجال.

الفقرة	m		
1		تعمل إدارة الجامعة على تحقيق درجة الرضا للطلبة	0.729**

0.000	0.833**	تعمل الجامعة على تحقيق توازن بين الفترات الأكademية المتناوبة والصلة المستهدفة من خريجي الثانوية العامة .	2
0.000	0.723**	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للأكاديميين والإداريين .	3
0.000	0.666**	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة .	4
0.000	0.623**	تسعى إدارة الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات الأكademية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة .	5
0.000	0.633**	تقم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية .	6
0.000	0.655**	تعمل الجامعة على اتباع أسلوب تحليل الكفاءة العلمية للأساليب التربيسية والمحوى العلمي للمساقات التعليمية .	7
0.000	0.542**	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة اوضاعهم .	8
0.000	0.769**	تستجيب الجامعة لشكوى الطلبة ، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير .	9
0.000	0.799**	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق المستجدات الأكademية العالمية .	10
0.000	0.700**	تعمل الجامعة على تحقيق الاستجابة لمتطلبات الطالب الجامعي .	11
0.022	0.416*	تعمل الجامعة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى .	12

جدول رقم 4. معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (بعد العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للمجال.  
 $\alpha=0.01$   
 $**$  دال عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ \* دال عند مستوى دلالة

المقدمة	معامل الارتباط	الفقرة	م
Sig.			
0.000	0.677**	تعمل إدارة الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة .	1
0.000	0.679**	تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق .	2
0.000	0.492**	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة .	3

## The Usage of Balanced Scorecard (BSC) in Evaluating the Performance ...

0.000	0.693**	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.	4
0.000	0.599**	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.	5
0.000	0.591**	تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.	6
0.000	0.594**	تعمل إدارة الجامعة على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	7
0.000	0.744**	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.	8
0.000	0.762**	تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	9

$\alpha=0.01$   
\*Dal عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ \*Dal عند مستوى دلالة

جدول رقم 5. معاملات الارتباط بين فراتات المجال الرابع (بعد التعلم والنمو) والدرجة الكلية للمجال.

الفرقة	م	المعامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.	معامل الارتباط	فراتات المجال الرابع
	1	تعمل البرامج الأكademie في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.	0.764**	0.000	
	2	تعمل البرامج الأكademie في الجامعة على ترسیخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكademie العالمية.	0.739**	0.000	
	3	تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطالب الجامعي الخريج.	0.679**	0.000	
	4	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكademieين في الجامعة.	0.840**	0.000	
	5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضاء الطلبة.	0.864**	0.000	
	6	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	0.675**	0.000	
	7	تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.	0.644**	0.000	

0.000	0.751**	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز .	8
0.000	0.774**	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب .	9
0.000	0.889**	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها الأكademية والإدارية لتلاءم احتياجات الطلبة والمستجدات التقنية .	10

جدول رقم 6. Collinearity Diagnostics(a)

Variance Proportions						Condition Index	Eigenvalue	Dimension Model
Fin	(Constant)	Grw	Proc	Cust	Fin	(Constant)		
.00	.00	.00	.00	.00	1.000	4.939	1	1
.14	.02	.00	.00	.53	12.305	.033	2	
.26	.00	.00	.59	.18	17.550	.016	3	
.41	.17	.57	.40	.23	27.628	.006	4	
.18	.81	.43	.01	.06	28.979	.006	5	

a. Dependent Variable: Prfm

تم تحليل الارتباط المتداخل بين المتغيرات وكما هو ظاهر بالجدول أعلاه وقد اظهرت النتائج عدم وجود اي ارتباط متداخل بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم 7. Model Summary(b)

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.057	.12892	.816	.827	.910(a)	1

a. Predictors: (Constant), Grw, Fin, Cust, Proc

b. Dependent Variable: Prfm

، مما يعني ان نموذج 81.6 R المعدلة قيمة = من خلال الجدول أعلاه اظهرت النتائج قيمة الدراسة مقبول. كما يشير الجدول أدناه أن هناك تأثير للمتغيرات الأربع على الأداء مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى وهي توفر مقومات الأبعاد الأربع لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقييم أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة.

جدول رقم .8(a)

Collinearity Statistics		95% Confidence Interval for B		Sig.	t	Standar dized Coeffici ents	Unstandardiz ed Coefficients		Mode 1
Std. Error	B	VIF	Toler ance	Upper Bound	Lower Bound	Beta	Std. Error	B	
2.819	.355	.293	.208	-.092	.300	1.046	.311	.096	.101
3.613	.277	.208	.172	.056	.001	3.456	.138	.038	.132
5.264	.190	.188	.172	-.034	.182	1.349	.192	.051	.069
3.772	.265	.196	.188	-.023	.124	1.559	.192	.053	.082
							.364	.036	.125

a Dependent Variable: Prfm

### النتائج والتوصيات

#### النتائج

إن متابعة وتقدير أداء المنظمات من المهام الرئيسية للإدارة، نظام متكامل يتكون من بنية مترابطة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فللي جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، ومتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقدير الأداء بكل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطوير (Al Azmi, et al., 2012; Masa'deh&Shannak, 2012; Almajali& Al-Lozi, 2016; Aldmour&Obeidat, 2017; Masa'deh, et al., 2018; Tarhini, et al., 2018; Jawabreh, et al., 2020; )

- خلصت هذه الدراسة إلى بحث امكانية تقدير أداء الجامعة الأردنية فرع العقبة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- 1- ترتكز رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الأردنية فرع العقبة حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة.
  - 2- تعمل الجامعة الأردنية فرع العقبة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكademie وحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الامر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
  - 3- تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكademie والإدارية التي تقدم للطلاب تزيد كثيراً عن اسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة (في الجامعة الأردنية فرع العقبة).
  - 4- تحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وابراز كفاءاتها ومكانتها وتقليلها الجامعي بين سائر الجامعات العربية والدولية.

- 5- تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة اوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون امكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل.
- 6- تقوم الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقدم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق الاستقرار والانسجام في الدراسة.
- 7- على الرغم من حرص الجامعة على ضرورة متابعة خريجيها الا ان محدودية سوق العمل تحول دون امكانية ايجاد فرص العمل المناسبة لهم.

#### النوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- على الرغم من حرص الجامعة على مواكبة التطور العلمي في مجال تطوير ادائها الاكاديمي وفقاً للمستجدات العالمية فإن الامر يقتضي ايضاًمواصلة تكثيف الجهد لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية.
- 2- العمل من قبل ادارة الجامعة على مراجعة اسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية وعدم حرمان اي طالب من الدراسة لأسباب مالية.
- 3- زيادة الجهد من قبل ادارة الجامعة على متابعة اوضاع الخريجين رغم ضيق سوق العمل، والعمل على خلق فرص عمل لهم.
- 4- اقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تتحققها الجامعة من وراء ذلك.
- 5- العمل على تدريس منهجهية بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن مقررات المحاسبة الادارية والادارة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية في مرحلة البكالوريوس ولو بشكل مختصر ، والعمل على تدريس منهجهية البطاقة بشكل تفصيلي وشامل في مرحلة الماجستير.
- 6- العمل على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الاعمال المختلفة، وكذلك في المؤسسات الخدمية المختلفة كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقييم الأداء بشكل شامل لجميع اجزاء المؤسسة.
- 7- العمل على دراسة تقييم أداء الجامعة بشكل دوري والأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيق الجامعة فمقاييس كجائحة كورونا. حيث أن الدراسات السابقة للعوامل التكنولوجية بحال مواجهة ظرو الشير الى أهمية ربط الجوانب التكنولوجية بالأداء التنظيمي

( ) e.g. Obeidat, et al., 2019; Alrowwad et al., 2018; Obeidat&Altheeb, 2018; Obeidat&Nofal, 2018; Zawaideh, et al., 2018; Masa'deh, et al. 2017a,b; Yassien&Mufleh, 2017; Masa'deh, 2012, 2013, 2016; Al-Dmour, et al., 2015, 2020; Karajeh&Maqableh, 2014; Shannak, et al., 2012; Masa'deh&Kuk, 2007; Shannak, et al. 2010).

#### المراجع العربية والاجنبية

- \* ابو جزر، حمد احمد، (2012). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
- \* إدريس، ثابت عبدالرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونمذج تطبيقية. الاسكندرية، الدار الجامعية.
- \* البشتواني، سليمان حسين، (2004). إطار عمل لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الاردنية)،

## The Usage of Balanced Scorecard (BSC) in Evaluating the Performance ...

- مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 1، 425-385.
- \* جودة، محفوظ احمد، (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم الاردنية (دراسة تطبيقية) ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد 2، 292-273.
- \* الخولي، هالة، (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي، لمنشآت الاعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 57، 48-1.
- \* زيادات، احمد و الهنفي، ايمان. (2018). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عمان، العدد 12، 14-1.

### References:

- Al Azmi, N., Al-Lozi, M., Al-Zu'bi, Z., &Dahiyat, S. (2012). Patients attitudes toward service quality and its impact on their satisfaction in physical therapy in KSA hospitals. European Journal of Social Sciences, 34(2), 300-314.
- Al-Dmour, H., Masa'deh, R., Salman, A., Abuhashesh, M., & Al-Dmour, R. (2020). Influence of social media platforms on public health protection against the COVID-19 pandemic via the mediating effects of public health awareness and behavioral changes: integrated model. Journal of Medical Internet Research, 22(8), e19996.
- Aldmour, R., &Obeidat, B. (2017). Factors influencing the adoption and implementation of HRIS applications: are they similar. International Journal of Business Innovation and Research, 14(2), 139-167.
- Al-Dmour, R., Obeidat, B., &Almajali, D. (2015). The practice of HRIS applications in business organizations in Jordan: an empirical study. European Journal of Business and Management, 7(33), 37-51.
- Almajali, D., & Al-Lozi, M. (2016). Determinants of the actual use of e-learning systems: an empirical study on Zarqauniversity in Jordan. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5(2), 172-200.
- Alrowwad, A., &Abualoush, S. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. Journal of Management Development, 39(2), 196-222.
- Alrowwad, A., Obeidat, B., & Al-Khateeb, A. (2018). The role of work/life balance and motivational drivers of employee engagement on the relationship between

talent management and organization performance: a developing country perspective. *Modern Applied Science*, 12(11), 35-54.

Álvarez Pérez, C., Rodríguez Montequín, V., Ortega Fernández, F., & Villanueva Balsera, J. (2017). Integrating analytic hierarchy process (AHP) and balanced scorecard (BSC) framework for sustainable business in a software factory in the financial sector. *Sustainability*, 9(4), 486.

Ciuzaite, E. (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuania.

Jawabreh, O., Mahmoud, R., & Hamasha, S. (2020). Factors influencing the employees' service performance in hospitality industry case study Aqaba five stars hotel. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 649-661.

Kaplan, R.S., & Atkinson, A.A. (1998). *Advanced Management Accounting*, (3 ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard Translating strategy in Action*, Harvard Business School Press, Boston.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). A review on stereoscopic 3D: home entertainment for the twenty first century. *3D Research*, 5(4), 1-9.

Masa'deh, R. (2012). The impact of Management Information Systems (MIS) on Quality Assurance (QA): a case study in Jordan. *International Journal of Information, Business and Management*, 4(2), 93-110.

Masa'deh, R. (2013). The impact of information technology infrastructure flexibility on firm performance: an empirical study of Jordanian public shareholding firms. *Jordan Journal of Business Administration*, 9(1), 204-224.

Masa'deh, R. (2016). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction at Aqaba five star hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Masa'deh, R., & Kuk, G. (2007). A causal model of strategic alignment and firm performance. Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS), St. Galen, Switzerland, 7th-9th June.

## The Usage of Balanced Scorecard (BSC) in Evaluating the Performance ...

Masa'deh, R., &Shannak, R. (2012).Intermediary effects of knowledge management strategy and learning orientation on strategic alignment and firm performance. *Research Journal of International Studies*, 24, 112-128.

Masa'deh, R., Al-Badi, A., Abu-Hlalah, A., Alkyal, R., &Zytoon, S. (2017a). Factors affecting user's satisfaction of tourism board website and its impact on continuous intention to use. *International Journal of Business Administration*, 8(4), 1-15.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhafafat, F., Obeidat, O., &Abualoush, S. (2018). The role of corporate social responsibility in enhancing firm performance from the perspective of IT employees in Jordanian banking sector: The mediating effect of transformational leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Nasseef, M., Alshayeb, H., Ojilat, J., &Alshafiee, M. (2017b).The effect of sport tourism management on support for tourism development. *Journal of Management and Strategy*, 8(3), 20-34.

Norreklit, H. (2000). The balanced on the balanced scorecard activity analysis of some of its assumption. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.

Obeidat, B., &Altheeb, S. (2018). The impact of internal corporate social responsibility on job satisfaction in Jordanian pharmaceutical companies. *Modern Applied Science*, 12(11), 105-120.

Obeidat, B., &Nofal, R. (2018). The effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation: the mediating role of organizational learning capability. *Modern Applied Science*, 12(11), 77-104.

Obeidat, B., Al-Khateeb, A., & Abu Abdallah, A. (2019).Reviewing the mediating role of work/life balance and motivational drivers of employee engagement on the relationship between talent management and organization performance. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 8(2), 306-326.

Peris-Ortiz, M., García-Hurtado, D., &Devece, C. (2019). Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), 373-383.

Quesado, P.R., Guzmán, A., &Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.

Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., &Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable

development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, 12(4), 1365.

Shannak, R., Al-Zu'bi, Z., Obeidat, B., Alshurideh, M., &Altamony, H. (2012).A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage. European Journal of Social Sciences, 32(4), 520-532.

Shannak, R., Obeidat, B., &Almajali, D. (2010). Information technology investments: a literature review. Proceedings of the 14th IBIMA Conference on Global Business Transformation through Innovation and Knowledge Management: An Academic Perspective, Istanbul-Turkey, 23rd-24th June, pp.1356-1368.

Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., &Algharabat, R. (2018).An analysis of the factors influencing the adoption of online shopping. International Journal of Technology Diffusion (IJTD), 9(3), 68-87.

Tohidi, H., Jafari, A., &Afshar, A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2(2), 5544-5548.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017).The impact of ERP system's usability on enterprise resource planning project implementation success via the mediating role of user satisfaction. Journal of Management Research, 9(3), 49-71.

Zawaideh, F., Al-Zoubi, M., Abualoush, S., & Kanaan, R. (2018).The impact of knowledge documentation process as an intermediary variable among knowledge acquisition process, organizational culture and human capital. Modern Applied Science, 12(11), 151-168.