



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم أصول التربية

تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام

بطاقة قياس الأداء المتوازن

—دراسة ميدانية—

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية

إعداد الطالبة:

رؤى هشام عبد الله

بإشراف الدكتور:

غسان الخلف

الأستاذ في قسم أصول التربية، جامعة دمشق

العام الدراسي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢ م

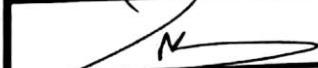
نوقشت رسالة الطالبية

رؤى هشام عبد الله

بعنوان:

"تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"
-دراسة ميدانية-

وأجيزت يوم الخميس الواقع في ٢٠٢٣/١/٥ من قبل السادة أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

الاسم	الصفة	التوقيع
أ.د. منى كشيك	عضواً	
أ.د. غسان الخلف	عضواً مشرفاً	
د. نسرین موشلي	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالةصالحة لمنح درجة الماجستير في أصول التربية . قسم أصول التربية

شكر وتقدير

كل بداية ذكر فيها جلالة الله فهو توفيق..سأبدأ بقول الله تعالى: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) والله الشكر أولاً وأخراً، على حسن توفيقه .

بعد كل التعب والجهد المبذول هنالك اشخاص يستحقون الشكر قبل اي أحد فمن دونهم ما كنت ولن اكون..

الى الدكتور الاول منارة العلم والمعرفة اليك ابدأ شكري وامتناني فهو من علمني وساندني وقدم لي كل ما يملك بكل حب ورضا انت مصدر العلم والمحبة والعلم منك يقتبس.. لك مني كل آيات الشكر الأستاذ الدكتور غسان الخلف..

كما اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم على تكرمهم بقبول عضوية التحكيم وتقديراً مني للجهد الذي بذلوه في قراءة هذه الرسالة، وللملاحظات القيمة التي قدموها لإغناء هذه الرسالة ممثلين بالأستاذة الدكتورة منى كشيح رئيس قسم أصول التربية والدكتورة نسرین موشلي لكم كل الشكر.

الى الحاضر الغائب في قلبي الذي غرس فيني منذ الطفولة الحب والعلم وقدم لي كل ما استطاع الى الرجل المثالي الذي غاب وما غاب يوماً عني لك كل ما افعل فأنت تستحق مني كل خير وجميل ..الى والدي وحبيب عمري لك كل الشكر والامتنان والمحبة .

الى تلك المرأة التي لا كلمات توصف ما في قلبي لها أنتي من سهرتي وتعبتني لأجلي انتي من حرصتي واضأتي وعلمتي كل ما فيني لأكون اليوم هنا الى تاج رأسي امي وحبيبة عمري لا شكر ينصفك .. لك كل الشكر واضعافه ..

الى تلك الجميلة المتفانية تتوق احرفي لخط كلمات تعبر عنك ... الصغيرة وفضلها اكبر .. رفيقة ايامي وسنيني ..

صديقة حزني وضحكاتي.. مكانك بين القلب والشغاف .. الى اختي روان كل الشكر لك ..

الى فخري وسندي في الحياة .. اخوتي خالد البعيد القريب وله القلب كله .. وسامر من اضاء البيت بضحكاته ..لكم الشكر كله

الى رفيقات عمري واصدقاء الدرب ومقاعد الدراسة الى الاخوة " ميرنا وبتول .. كل الشكر لكم

والى الذين أزروني ووقفوا بجانبني .. الى الاهل والاصدقاء والزملاء كل الشكر والاحترام.

شكرا لكل ما قدمتموه لأكون هنا الآن ..

الباحثة رؤى عبدالله

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ب	توقيع اللجنة
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
1	ملخص الدراسة باللغة العربية
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	أولاً: المقدمة
6	ثانياً: مشكلة الدراسة
12	ثالثاً: أهمية الدراسة
12	رابعاً: أهداف الدراسة
14	خامساً: أسئلة الدراسة
15	سادساً: متغيرات الدراسة
16	سابعاً: فرضيات الدراسة
16	ثامناً: حدود الدراسة
17	تاسعاً: مصطلحات الدراسة
20	عاشراً: الدراسات السابقة
20	1. الدراسات العربية
31	2. الدراسات الأجنبية
34	3. التعقيب على الدراسات السابقة
36	الفصل الثاني: تقويم الأداء في التعليم الجامعي
37	أولاً: مفهوم نظام تقييم الأداء
39	ثانياً: الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي
41	ثالثاً: مشكلات التعليم الجامعي وانعكاساتها على أداء الجامعات
41	رابعاً: تقويم الأداء الجامعي

43	خامساً: أهمية وأهداف تقويم الأداء الجامعي
45	سادساً: نظام تقويم الأداء الجامعي التقليدي
47	سابعاً: مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي
48	ثامناً: معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي
51	تاسعاً: أساليب التقويم التي يمكن استخدامها في تقويم الجامعات
57	الفصل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب في تقويم الأداء الجامعي
58	أولاً: النشأة التطورية لبطاقة الأداء المتوازن
62	ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
66	ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة
67	رابعاً: أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة
68	خامساً: مؤشرات بطاقة الأداء الجامعي المتوازن
70	سادساً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة
75	سابعاً: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن
79	ثامناً: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة
81	تاسعاً: التحديات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة
82	عاشراً: نبذة تعريفية عن جامعة دمشق
86	إحدى عشر: التصنيف العالمي لجامعة دمشق
92	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
93	أولاً: منهج الدراسة
93	ثانياً: أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية
104	ثالثاً: مجتمع الدراسة
105	رابعاً: عينة الدراسة
107	خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة
108	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة
110	الفصل الخامس: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
111	أولاً: نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها
126	ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها
137	ثالثاً: الخطوات المنهجية لآليات تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق
155	رابعاً: نتائج الدراسة

157	المراجع
157	المراجع العربية
163	المراجع الأجنبية
167	الملاحق
220	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
95	الجدول (1): أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها الأولية
96	الجدول (2) أمثلة لبعض البنود المعدلة في الاستبانة
97	الجدول (3) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية على أبعاد الاستبانة
97	الجدول (4): يبين معاملات ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي المنتمي إليه
99	الجدول (5) :نتائج اختبار مان ويتي للفرق بين متوسطي المجموعتين الدنيا والعليا على الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة
100	الجدول (6): معاملات ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا-كرونباخ
101	الجدول (7): يبين معاملات الثبات باستخدام معامل سبيرمان-براون
102	الجدول (8): معاملات ثبات الاستبانة باستخدام طريقة إعادة التطبيق
109	الجدول (9) أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية
103	الجدول (10): فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة التوفر الموافقة له
104	الجدول (11): توزع أفراد مجتمع الدراسة (الأكاديميين والإداريين) على المهمات الإدارية
105	الجدول رقم (12): توزع أفراد مجتمع الدراسة (الطلبة) على سنوات الجامعة
107	الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة
111	الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستبانة الأربعة ولدرجتها الكلية
114	الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود البعد المالي ولدرجته الكلية
116	الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود بعد العمليات الداخلية ولدرجته الكلية
119	الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود بعد التعلم والنمو ولدرجته الكلية
123	الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود بعد العملاء: رضا المستفيدين ولدرجته الكلية
126	الجدول رقم (19): نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات المحاسبين في البعد المالي تبعاً لمتغير تخصص الكلية

128	الجدول رقم (20): نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو تبعاً لمتغير تخصص الكلية
131	الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لدرجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي
132	الجدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي
133	الجدول رقم (23): نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي
135	الجدول رقم (24): نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات الطلبة في بعد العملاء (رضا المستفيدين) تبعاً لمتغير تخصص الكلية
139	الجدول رقم (25) ربط الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
140	الجدول رقم (26) تحديد عوامل النجاح الحاكمة
141	الجدول رقم (27) تحديد المقاييس والمؤشرات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
43	الشكل رقم (1) : دورة قياس الأداء الجامعي
61	الشكل رقم (2) : مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
64	الشكل رقم (3) : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
66	الشكل رقم (4) : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة
70	الشكل رقم (5) : نموذج أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعة
113	الشكل رقم (6) : الوزن النسبي لأبعاد الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة
127	الشكل رقم (7) : الفرق بين متوسطي درجات المحاسبين في البعد المالي تبعاً لتخصص الكلية
129	الشكل رقم (8) : الفرق بين متوسطي درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو تبعاً لمتغير تخصص الكلية
132	الشكل رقم (9) : الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي
136	الشكل رقم (10) : الفرق بين متوسطي درجات الطلبة في بعد العملاء (رضا الطلبة) تبعاً لمتغير تخصص الكلية
145	الشكل رقم (11) : الخريطة الاستراتيجية لجامعة دمشق

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل
	الملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين
	الملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية
	الملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية
	الملحق رقم (4) تسهيل المهمة
	الملحق رقم (5) التدقيق اللغوي
	الملحق رقم (6) - عدد الطلاب في جامعة دمشق - عدد أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق ونسبة الطلبة إليهم - عدد الطلاب المقيمين في مدينة باسل الأسد الجامعية
	الملحق رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعتبر من الأساليب الحديثة في تقويم الأداء كونها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية في إطار عملي واحد.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في افتقار الجامعات السورية إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل وقلة اعتمادها على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها، والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية والتي لا تتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلباً على تقويم أداء الجامعات السورية بشكل صحيح ودقيق، وهذا سيؤدي إلى عدم تقديم مؤشرات لإدارتها يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات تقويم الأداء السنوية بجوانبها المختلفة (العلمية، والأكاديمية، والبحثية، وغيرها).

إذ أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من الأساليب الحديثة التي تمكن الجامعة من تقويم أدائها وفقاً لأبعادها الأربعة (البعد المالي - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو - بعد رضا الطلبة)

كما هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق بين إجابات عينة الدراسة (الأكاديميين الإداريين - المحاسبين - الطلبة) حول واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لمتغيرات الدراسة وتحديد مستوى أداء جامعة دمشق والوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء الأكاديمي والإداري فيها واقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق التي تسعى إلى تقويم الأداء وتطويره.

ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق.

و قامت الباحثة بتطبيق استبانة معدة تبعاً لبطاقة الأداء المتوازن مكونة من 79 بند تغطي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي 20 بند ، بعد رضا الطلبة 13 بند ، بعد العمليات الداخلية بند 24 ، بعد التعلم والنمو بند 22) وزعت على عينة الدراسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (224 أكاديمياً إدارياً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب ، و 40

محاسباً ، و 49720 طالباً) في جامعة دمشق، وبلغ حجم العينة (140 أكاديمياً إدارياً ما بين عمداء ورؤساء أقسام ونواب ، 36 محاسباً من محاسبي جامعة دمشق ، 380 طالباً في جامعة دمشق).

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. جاء واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.

2. جاء واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد (العمليات الداخلية) من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بدرجة متوسطة في المرتبة الأولى، وجاء البعد المالي بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة أيضاً، وبعد التعلم والنمو في المرتبة الثالثة بدرجة توافر ضعيفة، وأخيراً جاء بعد رضا الطلبة في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن.

3. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقييمات الأكاديميين والإداريين لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعدي بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تبعاً لمتغير تخصص الكلية: نظرية وتطبيقية.

4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات الأكاديميين والإداريين لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعدي بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي: عميد، ونائب، ورئيس قسم وذلك لصالح العمداء

5. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقييمات المحاسبين لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) تبعاً لمتغير تخصص الكلية: نظرية وتطبيقية

6. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي تقييمات طلبة جامعة دمشق لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد الطلبة) تبعاً لمتغير تخصص الكلية: نظرية وتطبيقية، وهذه الفروق لمصلحة طلبة الكليات التطبيقية.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسئلة الدراسة

سادساً: متغيرات الدراسة

سابعاً: فرضيات الدراسة

ثامناً: حدود الدراسة

تاسعاً مصطلحات الدراسة

عاشراً الدراسات السابقة

أولاً : المقدمة

تعتبر الجامعات من المؤسسات التربوية التي تقوم على أهداف واضحة على مستوى الدولة حيث تتمثل هذه الأهداف في الوظائف التي تحققها الجامعة (خدمة المجتمع ،التعليم ،البحث العلمي) ، وللتأكد من تحقيق هذه الأهداف لابد من أن تقف هذه الجامعات وقفات تقييمية منظمة ومستمرة لتقويم أدائها وذلك لمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف والتخطيط لتحسين أدائها ورفع مستوى كفاءة خريجها.

كما تسعى الجامعة في جميع دول العالم إلى تحقيق أداء أكاديمي وإداري متميز خاصة في الوقت الذي زادت فيه تنافسية التعليم الجامعي وظهور العديد من التحديات العالمية والاقليمية والمحلية التي فرضت نفسها على هذه الجامعات من حيث التطورات والثورات العلمية والتكنولوجية والتطور المعرفي الهائل الذي يفرض على الجامعات مواكبة التغيرات لتكون منتجة ومدعمة لهذه المعرفة للدخول بما يسمى بمجتمع المعرفة.

ولكي تتمكن هذه الجامعات من رسم رؤية صحيحة تستطيع من خلالها تحقيق احتياجاتها الرئيسية ، لابد لها من تقويم أدائها الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بالمقاييس المالية وغير المالية لتطوير وتقويم الأداء وهذا الأمر ليس ببعيد عن المنشأة التربوية ولاسيما مؤسسات التعليم العالي التي أصبحت تعمل الآن في جو من المنافسة ، الأمر الذي يحتم عليها تقويم أدائها ومراعاة كل الأطراف ذات المصلحة من طلاب ، أكاديميين ، إداريين وسوق العمل الذي يستقطب الخريجين ذو الكفاءة العالية، لذلك أصبحت الجامعات بحاجة إلى أسلوب جديد يمكنها من تطبيق استراتيجياتها وتقويم أدائها وهذا الأمر ما يوفره نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC) حيث " جاءت فكرتها من خلال التراكم المعرفي والخبرات الاستشارية التي قادها العديد من الباحثين في عدة منظمات في بداية التسعينات، ويعتبر كل من كابلان ونورتن Kaplan and Norton أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها عام 1992" (الغالبى وإدريس، 2009، 143)، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أشهر أدوات تقويم الأداء وأكثرها انتشاراً، وذلك لأنها تقوم على نظرة متوازنة لجميع جوانب للأداء متجاوزة بذلك جميع الأدوات والأنظمة التقليدية، كما تهدف البطاقة الى تقويم الأداء في ظل استراتيجية ورسالة المؤسسة، وقد بدأت تتجه البحوث العلمية إلى دراسة كيفية استخدامها وتطبيقها في

الجامعات حتى يمكن الاستفادة من نتائجها في إحداث التطوير الشامل لهذه الجامعات كدراسة أبو شرح (2012) ، ودراسة عابدين (2013) ، ودراسة ، Sordo and others (2012) ودراسة (2013) Weerasooriy .

وهنا أشار كل من الغالبي و إدريس (2009) إلى أن قياس الأداء في التعليم الجامعي يعتمد على المتغيرات ذات الصلة بالنواحي المادية بدرجة كبيرة ، ومثل هذه المقاييس المالية قد فشلت في أن تعطي صورة شاملة عن الأوضاع الحالية للجامعة ، من حيث عدم قدرتها على تحديد عوامل النجاح الأساسية كما أنها لا تلم بأبعاد هذه الجامعة من حيث رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية ، ومن ثم كان هنالك حاجة إلى مقاييس ترتبط بالنواحي الأكاديمية ، والتي تكون من السهل تقديرها بصورة كمية من حيث الدراسات الإحصائية لكل من الطلاب ، والمعدل التراكمي العام ، ومعدلات القبول ، وعدد أعضاء الهيئة التدريسية ، ومعدلات التخرج والعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس وعدد المنشورات العلمية بالإضافة إلى المنح الدراسية.

ويضاف إلى ذلك كله أن الجامعات في الدول النامية تعاني من تحديات تتعلق بتدني نوعية مخرجاتها وعدم ملائمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية بالإضافة إلى تقليدية إدارة مؤسسات التعليم الجامعي وقصور التخطيط الإداري الجامعي وعدم تأهيل القيادات الجامعية إدارياً فضلاً عن محدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة ، وقلة توافر فرص أو عدم وجود موارد تمويلية إضافية، والجامعات السورية ليست بعيدة عما سبق من مشكلات فضلاً عن أنها تشهد حالياً العديد من التحديات الداخلية والخارجية والتي بدأت منذ بداية الأزمة السورية، وتجد نفسها مدفوعة في ظل هذه التحديات إلى تبني رؤى طموحة تهدف من خلالها لتحقيق المنافسة للوصول إلى العالمية.

ومن هنا تأتي أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الجامعي كونها تقوم بشكل متواصل بعمل تحسينات في قطاعات عديدة كتخفيض التكلفة ورفع مستوى قيمة الجامعة وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها، كما تضمن البطاقة استمرار التحسين وإدامته.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة الحالية في افتقار الجامعات السورية إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل وقلة

اعتمادها على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها، والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية والتي لا تتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلباً على تقويم أداء الجامعات السورية بشكل صحيح ودقيق، وهذا سيؤدي إلى عدم تقديم مؤشرات لإدارتها يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات تقويم الأداء السنوية بجوانبها المختلفة (العلمية، والأكاديمية، والبحثية، وغيرها) .

والمتتبع لمسيرة التعليم العالي في الوطن العربي بشكل عام والتعليم العالي في سورية يجزم بأن هنالك محاولات جادة وجهود كبيرة قد بُذلت ولا تزال للتطوير والتحسين، ولكن رغم تلك المحاولات والجهود إلا أن التعليم الجامعي في الوطن العربي والسوري بشكل خاص مهدد بالخطر نتيجة للتحديات الكبيرة التي تواجهه.

فضلا عن أوضاع الحرب التي حلت بسورية وأدت إلى تراجع التعليم في الجامعات السورية والتي فرضت أيضاً إعادة توزيع الطلاب بعد ما خرجت جامعات حكومية من الخدمة بسبب وجودها في مناطق ساخنة واستقبلت جامعات أخرى وعلى رأسها جامعة دمشق آلاف الطلاب من المحافظات المختلفة مما شكل عبئاً على كوادرها وبنائها التحتية وضغطاً على القاعات الدراسية التي اكتظت بالطلاب.

ويضاف لذلك تراجع ترتيب الجامعات السورية على المستوى العالمي، وغيابها بعد عام 2012 وحتى

الآن عن تصنيفات ومقاييس عالمية مثل topuniversities, shandhai

ولتدعيم مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها 30 عضواً من الأكاديميين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ، 10 محاسبين ، 40 طالب وطالبة من جامعة دمشق ، للوقوف على واقع الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في جامعة دمشق والمشكلات التي تواجهها ودرجة الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف و التغلب على المشكلات وجاءت النتائج على النحو التالي :

- تواجه الجامعة بعض المشكلات المالية حسب مديرية التخطيط والتعاون الدولي في وزارة التعليم العالي فقد تراكمت الأضرار التي لحقت بالجامعات بتراجع الإنفاق الحكومي على التعليم خلال سنوات الحرب بشكل واضح، حيث انخفضت موازنة هذا القطاع من 733 ألف دولار عام 2010 إلى ما لا يتجاوز

175 ألف دولار عام 2017 .

- كان للأزمة الاقتصادية التي تراكمت مع الحرب أثر كبير في ارتفاع تكاليف الدراسة الجامعية وتكاليف حاجات الطلاب من قرطاسية ومعدات وغيرها ، وهو ما أثر على طلاب الكليات التطبيقية والعملية أكثر من غيرهم ، فضلاً عن أن اكتظاظ القاعات الدراسية بالطلبة دفع طلبة الكليات التطبيقية الى التسجيل في معاهد خارج الجامعة للتمكن من التخصص الذي دخلوه وذلك أيضاً بسبب قصر فترة المحاضرات ضمن الجامعة وقصر الفصول الدراسية نتيجة القرارات التي كانت تطرح الدورات التكميلية في كل عام دراسي منذ 2012 وحتى 2016 استجابة للحالة الطارئة التي كانت تمر بها البلاد.

- تعرضت البلاد أيضاً لأضرار كادت أن تشل الحركة التعليمية ووقفت التعليم بشكل كامل في بعض الجامعات كجامعة حلب وجامعة الفرات في بداية الأزمة وكل ذلك فرض العديد من التحديات على العديد من الجامعات التي استقبلت الطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية وعلى رأسها جامعة دمشق فقد كان عدد الطلاب في جامعة دمشق دون الفروع بناء على مكتب الإحصاء ومكتب شؤون الطلاب عام (118020) وأصبح عام 2012 (132323) وعام 2013 (145334) كما ارتفعت أعداد الطلاب المقيمين في المدينة الجامعية من 10444 عام 2010 إلى 11669 في 2011 وإلى 1368 عام 2012 حسب إحصائيات إدارة المدينة، كما أن أعداد الهيئة التعليمية بناء على مكتب الإحصاء ومديرية شؤون العاملين كان في 2010 (3465) وأصبح (3640) في عام 2011 و(4003) في عام 2012 (الملحق 6).

- إن معدل نمو الطلاب أعلى من معدل نمو أعضاء الهيئة التعليمية، وذلك بالمقارنة ما بين نسبة الطلاب إلى أعضاء الهيئة التعليمية ، إذ ازدادت حصة عضو الهيئة التعليمية من 34 طالباً في عام 2010 بنسبة (1.34) إلى 55 طالباً عام 2015 بنسبة (1.55) (الملحق 6)، وذلك بسبب لجوء عدد من الطلاب إلى الجامعات ذات الوضع المستقر نسبياً واحتضان الطلبة من قبل جامعة دمشق، في حين انخفض معدل أعضاء الهيئة التعليمية بسبب الهجرة والتقديم إلى فرص عمل خارج البلد. وهنا لابد من

- الإشارة إلى أن نصيب عضو الهيئة التعليمية من الطلبة يُعتبر بمثابة أحد المؤشرات التي تدعم جودة التعليم، فكلما ارتفعت حصة عضو الهيئة التدريسية إلى حد معين تراجعت جودة التعليم والعكس صحيح.
- وضع أحد أعضاء هيئة التدريس عند سؤاله عن السبب في تأخر الجامعات السورية في سلم التصنيف العالمي ولاسيما جامعة دمشق؛ أنه في الواقع جميع الجامعات السورية من دون استثناء تراجع تصنيفها ولكن جامعة دمشق تراجعت لأن موقعها الرسمي لم يكن مفعلاً خلال فترة تصنيف الجامعات وهذا التصنيف يعتمد على أكثر من 55% من وزنه على الموقع الإلكتروني للجامعة سواء من حيث عدد الصفحات أو الروابط الخارجية للموقع.
 - عدم تفعيل مواقع الجامعات السورية الإلكترونية وكأنها خارج التغطية فإذا حاولت الدخول الى مواقع إحدى الجامعات السورية أو الأجنبية لوجدته هشاً.
 - ضعف الإلمام باللغة الإنكليزية لأساتذة الجامعات السورية وهذا عامل مهم في تردي النشر الخارجي.
 - هيمنة البيروقراطية على بعض مفاصل التعليم العالي وصعوبة تغييرها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر قلة الاعتبار للبحوث المشتركة عند النشر، صعوبات الإيفاد الخارجي لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات الخارجية
 - سعي عضو هيئة التدريس لتأمين معيشة بطرق شتى وعدم تفرغه للبحث وتحوله إلى مجرد موظف حكومي وليس باحثاً يرجى منه الكثير في النهوض بالاقتصاد الوطني.
 - اقتصرت الجامعة في أداء مهامها على وظيفة التعليم فقط متجاهلة الوظائفيتين الأخريين وهما البحث العلمي ونقل المعرفة.
 - عدم تحديث البيانات دورياً وعدم نشر الأبحاث العلمية وتوثيقها على مواقعها الإلكترونية من ضمنها رسائل الماجستير والدكتوراه، كما أن التبادلات الثقافية والتعاون الدولي في حدوده الدنيا، أي أنه بحال توسع التبادل الثقافي فيزداد التشبيك مع الجامعات الأخرى مما يزيد نسبة التفاعل وينعكس الأمر على صعيد التصنيف.

- يوجد العديد من العقبات أمام الباحثين والتي تحول دون قدرتهم على النشر خارجياً.
- غياب الاهتمام بالأنشطة الطلابية سواء داخل الكليات الجامعية أو خارجها.
- لا يتم تخصيص مبالغ مالية كافية لدعم البحث العلمي.
- عدم تحديث المقررات الدراسية بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية في التدريس.
- لا يوجد تناسب ما بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل.
- عدم توفير تدريبات ميدانية للطلبة ضمن تخصصاتهم لتضمن انخراطهم في سوق العمل لاحقاً.
- عدم توفير الأجهزة العلمية الحديثة في مختبرات الكليات.
- عدم تطوير الخدمات الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع المتطلبات الراهنة.
- عدم توفير قاعدة بيانات وشبكات مترابطة ومتكاملة لتعكس ما تقوم به الجامعة .

ويمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق في معالجة جوانب القصور وتقييم الأداء ثم تقويمه في ضوء أبعادها الأربعة من خلال :

1 - تقويم مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على معالجتها وذلك ضمن بعد رضا الطلبة.

2 - تقويم التطور الأكاديمي والإداري لطاقتها وتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها وذلك ضمن بعد التعلم والنمو .

3 - تقويم العمليات الداخلية ضمن الجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها وذلك ضمن بعد العمليات الداخلية .

4 - تقويم الأداء المالي في الجامعة من وقت لآخر للوقوف على نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها وذلك ضمن البعد المالي.

وبناء على ما ذكر أعلاه أشار مدير الجودة والاعتماد في وزارة التعليم العالي إلى رؤية الوزارة لرفع

التصنيف العالمي للجامعات السورية ومن بينها جامعة دمشق من خلال تطبيق خطة تبدأ ببناء نظام ضمان جودة داخلي وخارجي يعتمد الإدارة الناجحة والانسجام بين مكوناتها، مما يحتم على الوزارة إقامة هيئة وطنية للاعتماد والتصنيف الأكاديمي لوضع معايير جديدة للجامعات الحكومية والخاصة، إضافة إلى إقامة مركز معلومات وتقديم مشروع إلى مجلس التعليم العالي يتضمن معايير لقياس أداء العملية التعليمية (تصنيف الجامعات السورية يتراجع والأسباب متعددة، 2018)

كل ذلك يفرض الحاجة الملحة إلى وضع وبناء معايير ومؤشرات تستطيع من خلالها الحكم على مدى فعالية الجامعات السورية وتحديد دقيق لواقع التعليم العالي في الجامعات السورية عامةً وجامعة دمشق خاصةً إذ يمكن من خلال مقارنة هذه المعايير والمؤشرات مع واقع الأداء الجامعي الحكم على مدى فعالية هذه المؤسسات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسينها وتطوير أدائها وضمان جودتها، وضرورة تعديل السياسات التعليمية بما يتناسب مع الواقع الذي فرضته الأزمة في التعليم العالي حيث إن إعادة بناء وتنشيط التعليم للعالي في أعقاب الحرب يعد تحدياً كبيراً يتطلب جهوداً جماعية بين مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة التعليمية الوطنية.

وقد تكون بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء الجامعي لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشتمل على الاهتمام بالكليات والجامعات من جميع الجوانب حيث تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء وتساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

وبناء على الدور الذي تؤديه جامعة دمشق فإن من المفيد تقويم أدائها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من:

1. أهمية تقويم الأداء في المؤسسات الجامعية لما له من دور هام في تعديل السياسات الحالية أو تبني سياسات جديدة لتحسين وتطوير النظام التعليمي فيها.
2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء الشامل في مؤسسات التعليم العالي لما تقدمه هذه البطاقة من معلومات مفيدة تساهم في صناعة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في ظل بيئة شديدة المنافسة.
3. أهمية تطوير نظام التقويم الحالي وفقاً لمنظور الأداء المتوازن ليساعد القيادات الجامعية على تحقيق أهدافها وتحديد المؤشرات التعليمية في إعطاء صورة حقيقية وصادقة عن واقع الأداء التعليمي داخل مؤسسات التعليم العالي،
4. يتوقع أن يستفيد من نتائج البحث الجهات التالية:
 - القائمون على رسم السياسات والاستراتيجيات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي السورية لما تسفر عنه بطاقة الأداء المتوازن من نقاط ضعف وقوة في الجوانب الإدارية والأكاديمية في جامعة دمشق واتخاذ أليات تساعد في تحقيق أهدافها الإدارية والأكاديمية للدخول في دائرة المنافسة على الصعيد المحلي والدولي والإقليمي .
 - رفد المكتبة في كلية التربية بمعلومات تغني الباحثين وطلبة الدراسات العليا المعنيين بهذا الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب في تقويم الأداء .
2. رصد واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) من وجهة نظر المحاسبين في جامعة دمشق.

3. رصد واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية) من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة دمشق
4. رصد واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو) من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة دمشق .
5. رصد واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد رضا الطلبة) من وجهة نظر طلبة جامعة دمشق.
6. الكشف عن الفروق في إجابات الأكاديميين الإداريين حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعدي (العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) وفقاً لمتغير تخصص الكلية.
7. الكشف عن الفروق في إجابات الأكاديميين الإداريين حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعدي (العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي.
8. الكشف عن الفروق في إجابات طلبة جامعة دمشق حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بعد (رضا الطلبة) وفقاً لمتغير الكلية.
9. الكشف عن الفروق في إجابات محاسبي جامعة دمشق حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البعد المالي وفقاً لمتغير الكلية.
10. تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي من الممكن أن تساعد إدارة الجامعة في إجراء عملية تقويم الأداء السنوي لها او للكليات التابعة لها بما يمكن إدارتها من التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف نواحيها.

خامساً: أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ماهي بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب في تقويم الأداء ؟
2. ما واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) من وجهة نظر المحاسبين في جامعة دمشق؟
3. ما واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية) من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة دمشق ؟
4. ما واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو) من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين في جامعة دمشق ؟
5. ما واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لبعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد رضا الطلبة) من وجهة نظر طلبة جامعة دمشق ؟
6. ما الفروق في إجابات الأكاديميين الإداريين حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعدي (العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) وفقاً لمتغير تخصص الكلية؟
7. ما الفروق في إجابات الأكاديميين الإداريين حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعدي (العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي؟
8. ما الفروق في إجابات طلبة جامعة دمشق حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بعد (رضا الطلبة) وفقاً لمتغير الكلية؟
9. ما الفروق في إجابات محاسبين جامعة دمشق حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البعد المالي وفقاً لمتغير الكلية؟
10. كيفية تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

سادساً: متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات المستقلة: وتشمل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق :

- البعد المالي.
- بعد رضا الطلبة.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو.

2- المتغيرات الديموغرافية المستقلة:

- المسمى الوظيفي:
 - العميد
 - نائب العميد للشؤون العلمية
 - نائب العميد للشؤون الإدارية
 - رئيس القسم
 - المحاسب
- طلبة جامعة دمشق (السنوات الأخيرة – طلبة الدراسات العليا)
- تخصص الكلية:
 - كلية نظرية
 - كلية تطبيقية

3- المتغيرات التابعة

وتشمل المتغيرات التالية:

- الأداء الأكاديمي
- الأداء الإداري

سابعاً: فرضيات الدراسة:

تختبر الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات الإداريين الأكاديميين حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) تعزى إلى متغير تخصص الكلية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات الإداريين الأكاديميين حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بُعدي بطاقة الاداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو) تعزى إلى متغير المنصب الإداري (عميد - رئيس قسم - نائب علمي / إداري).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات طلبة جامعة دمشق حول الأداء الأكاديمي والاداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الاداء المتوازن (بعد رضا الطلبة) تعزى إلى متغير الكلية.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات محاسبي جامعة دمشق حول الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفي بعد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي) تعزى إلى متغير تخصص الكلية.

ثامناً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: تتمثل في كليات جامعة دمشق (النظرية - التطبيقية).
- 2- الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع الأكاديميين الإداريين في جامعة دمشق، جميع طلبة جامعة دمشق،

ومحاسبية جامعة دمشق ، والبالغ عددهم (224 أكاديمياً إدارياً من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب ، و 40 محاسباً ، 49720 طالباً وطالبة) في جامعة دمشق.

3- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2019 - 2020

4- الحد الموضوعي: يتمثل في قياس الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين والطلبة والمحاسبين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وفق الأبعاد الأتية: (البعد المالي- بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو - بعد رضا الطلبة).

تاسعاً: مصطلحات الدراسة:

1. **التقويم:** "جهود عقلانية تستعمل طرق البحث المختلفة بهدف توفير معلومات ضرورية لاتخاذ قرارات متعلقة بالخطط والبرامج والسياسات وفيه يتم إصدار الحكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل على كشف نواحي القصور واقتراح وسائل لتلافي هذا القصور في المستقبل" (قطيط، 2009، ص. 19)

وتعرف الباحثة التقويم إجرائياً بأنه عبارة عن عملية تقدير وقياس ووزن العملية التعليمية في مجال الكم والنوع ليس بهدف المحاسبة ولكن بهدف التشخيص والعلاج والوقاية ، فهو عملية تشخيصية هدفها الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء الجامعة من خلال جمع المعلومات حول الأداء الأكاديمي والإداري لجامعة دمشق بطريقة علمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى أحكام وتقديرات كمية وأدلة كيفية تسهم في اتخاذ القرار الأفضل وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد مواطن الضعف والعمل على معالجتها وتقديم الاقتراحات التي تساهم في العمل على تحسين الأداء في الجامعة.

2. **الأداء:** "يعرف بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الداوي، 2010، ص. 217).

وتعرف الباحثة الأداء الأكاديمي إجرائياً بأنه عبارة عن جميع الفعاليات والنشاطات الأكاديمية المتمثلة بالخدمات التعليمية والبرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة عن طريق كادرها الأكاديمي متمثلاً بأعضاء هيئة التدريس إلى طلبتها

بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لديهم وبالتالي المساهمة في خدمة المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل بكفاءات أكاديمية ومهنية معدة بشكل مدروس.

وكذلك تعرف الباحثة الأداء الإداري في الجامعة إجرائياً بأنه قدرة الجامعة على حسن إدارة جميع مواردها البشرية بما يضمن تلبية احتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل، وحسن إدارة مواردها المالية بما يضمن سير العملية التعليمية كما يجب توفير جميع متطلباتها من بنى تحتية وتجهيزات ووسائل تعليمية وذلك من خلالها كادرها الأكاديمي الإداري متمثلاً ب (رئيس الجامعة - النواب - عمداء الكليات - رؤساء الأقسام) وكادرها الإداري متمثلاً بجميع الموظفين والمحاسبين ضمن الجامعة.

3. **تقويم الأداء:** "عملية معيارية يقوم خلالها شخص أو أكثر بمتابعة سلوك العاملين في الوحدة وتقييمه بناء على مؤشرات أداء تحددها قيادة الوحدة بغرض الارتقاء بالأداء ومعالجة جوانب القصور فيه" (الدجني، 2010، ص. 3).

ويعرف إجرائياً بأنه العملية التي يتم من خلالها إخضاع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق للحكم والتقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف التطوير والتحسين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب عند تطبيق أداة الدراسة.

4. **بطاقة الأداء المتوازن:** "هي أسلوب يمكن المنظمات من قياس أدائها الكلي باستعمال بيانات مالية وغير مالية، حيث تعد نظام لقياس الأداء بالتركيز على سلوك العاملين في أعمالهم المباشرة وغير المباشرة بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقيس الأداء من خلال أربعة جوانب (المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو) بما يساهم في إنجاز الأداء وتعزيزه لتطوير التخطيط طويل المدى" (kaplan&norton, 2004) (p.11)

وتعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة إجرائياً بأنها نظام إداري وأداة قياس تعمل على ترجمة رؤية ورسالة الجامعة إلى مجموعة من المقاييس والمؤشرات لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق والأهداف المنجزة ضمن الجامعة في مقابل معايير ومؤشرات الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة

(بعد العملاء) (الطلبة) - بعد العمليات الداخلية - البعد المالي - بعد التعلم والنمو) كإطار متكامل لتقويم الأداء بما يعكس قدرة الجامعة على استغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للقياس والتقويم بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطويره والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

وتشتمل بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة التي تتبناها الدراسة الحالية على الأبعاد التالية:

5-1- البعد المالي: "يرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات، أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، ويركز على قياس نتائج الأداء الجامعي في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل، وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية الجامعة وتنفيذها يسهمان سوية في عملية تحسين الأداء " (الياسري وحسين 2012، ص.120).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه قدرة الجامعة على إدارة مواردها المالية بطريقة فعالة ، والعمل على إيجاد مصادر متنوعة للدخل بما يضمن تحقيق جميع أهدافها التعليمية والاستثمار الجيد للموارد المالية والمحافظة على وجود موارد كافية ومناسبة لاستمرار الجامعة ونجاحها، بالإضافة إلى بيان فيما إذا كانت الطريقة المتبعة في الفترات الماضية ضمن الجامعة جيدة، أم يوجد بها خلل والعمل على إيضاحه بهدف التحسن المستمر، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص عند تطبيق أداة الدراسة (المحاسبين في جامعة دمشق).

5-2- بعد (العملاء) الطلبة: "سعي إدارة الجامعة في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ إن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلبة جدد وإمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين ومن ثم جذب واكتساب المزيد من خريجي الثانوية وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها " (البشتاوي، 2004، ص.385).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه قدرة الجامعة على تحقيق أعلى درجة لرضا الطلبة وتلبية جميع احتياجاتهم من خلال تطوير خدماتها التعليمية وتنويع برامجها، والطرائق المعتمدة في تقديم المعلومات لهم ودراسة احتياجاتهم

وتلبيتها، بما يضمن حسن انخراطهم لاحقاً في سوق العمل، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب عند تطبيق أداة الدراسة (طلبة جامعة دمشق)

5-3- بعد العمليات الداخلية: "ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها، ويقوم هذا المنظور درجة نجاح الجامعة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات ورغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفعالية" (الجبوري والشلمة، 2011، ص. 159).

وتعرفه الباحثة بأنه: جميع الخدمات التي تقدمها الجامعة (تعليمية - أكاديمية - إدارية) والتي تعمل على تطويرها بشكل دوري، بهدف التميز في تقديمها وبالتالي كسب رضا المستفيدين منها وتلبية رغباتهم (الطلبة - المجتمع - سوق العمل) ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب عند تطبيق أداة الدراسة .

5-4- بعد التعلم والنمو: "هو البنية الأساسية والمهمة لنجاح الجامعة حيث إنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية" (الحدراوي والزهوري ، 2013، ص. 117).

وتعرفه الباحثة بأنه: قدرة الجامعة على التطوير المستمر لجميع خدماتها الأكاديمية والإدارية والبحث عن كل ما هو جديد في العلم لتضمينه في مناهجها وتقديمه بأحدث الطرق والوسائل والأجهزة التعليمية هذا وبالإضافة الى حرص الجامعة على تطوير الكفاءات الأكاديمية والمهنية لجميع العاملين فيها من أكاديميين وإداريين بهدف القدرة على الانخراط بكل ما يتم تحديثه ضمن الجامعة واكسابهم المهارات اللازمة لأداء عملهم بالشكل الأمثل ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب عند تطبيق أداة الدراسة.

عاشراً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

1-1- دراسة (الجبوري والشلمة ، 2011) بعنوان: (قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام

بطاقة الأداء المتوازن)" دراسة حالة "العراق

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الخدمات التعليمية والاستشارات فضلاً عن تقييمهما على النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية أداء الجامعة اتجاه طلابها، كما هدفت إلى رصد قدرة الجامعة في تطوير كل من رأس مالها البشري، التنظيمي والمعرفي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استمارة استبانة لهذه الغاية ، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا مرحلة البحث في جامعة الموصل، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام للكليات، وكانت العينة قصدية وتم توزيع 222 استمارة وتم استرجاع استبانة 181 موزعة على 81 من طلبة الدراسات العليا و100 من ذوي المناصب الإدارية (عميد، رئيس قسم، معاون عميد، رئيس قسم سابق).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود فروق معنوية لمنظور الزبائن، وهو ما يشير إلى أن الخدمات التي تقدمها الجامعة ذات جودة وتقوم أيضاً بتقديم استشارات للمستفيدين من خارج الجامعة.
- عدم وجود فروق معنوية لمنظور العمليات الداخلية، وتم الاستدلال عليه من خلال عدم وجود أو ضعف وجود العوائد الاستثمارية التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة والتطوير، وضعف سعي الميدان المبحوث بمكافأة المتميزين في الدراسة والتطوير وعدم محاولتها لتقديم التخصيصات المالية الكافية لدعم الأنشطة العلمية وتقديمها التسهيلات الممكنة لإنجاز البحوث ونشرها.
- عدم وجود فروق معنوية لمنظور التعلم والنمو، وهو ما يدل على انغماس إدارة الجامعة بالعمل الإداري من خلال الوصف والتشخيص إلا أنها غير مؤثرة في الميدان.

1-2- دراسة (أبو شرح، 2012)، بعنوان: "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام

بطاقة قياس الأداء المتوازن دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة". فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام

استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية؛ وهي: البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

و تم تطبيقها على عينة تتألف من كامل المجتمع لتحقيق أهداف الدراسة، والتي شملت (52) موظفاً في جميع الوظائف الإدارية من أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وقد درس الباحث الفروق تبعاً للخصائص الشخصية للمبحوثين (الدرجة العلمية، التخصص)،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية) تبعاً لمتغير (التخصص).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية حيث كانت الفروق لصالح الأستاذ المشارك.

- رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء وفق إستراتيجية واضحة.

- تعمل الجامعة الإسلامية على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

- تمتلك الجامعة الإسلامية الإمكانيات التي تمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

1-3- دراسة (عابدين، 2013) بعنوان: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء

كلية العلوم والتكنولوجيا - خان يونس). فلسطين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، والتعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقويم مدى فاعليته في قياس الأداء المتوازن بكلية العلوم والتكنولوجيا، وقد أجريت هذه الدراسة في فلسطين - قطاع غزة - خان يونس وتم اختيار كلية العلوم والتكنولوجيا كعينة للدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة بعدد (34) موظفاً من أعضاء مجلس كلية ورؤساء أقسام أكاديمية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة لتقويم الأداء، وهي البعد المالي، ورضا الطلبة، وعمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين.
- تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.
- الإيرادات المالية لا تكفي لتغطية نفقات الكلية والعاملين
- إن الكلية تسعى إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.
- عدم وجود متابعة كافية من قبل إدارة الكلية مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.
- تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة.
- تسعى إدارة الكلية إلى تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الكلية إلا أن ذلك غير كافٍ.

4-1- دراسة (زيادات والهنيني، 2014) بعنوان: (استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم

أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية). الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى إدراك كلا من الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملين في تلك الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، وإلى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في أدائها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة 75 مستجيباً يمثلون الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملين في الجامعة الرسمية ، وتم تحليل

بيانات الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي Spss

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يدرك الموظفون في الجامعات الأردنية الرسمية من الهيئتين الإدارية والتدريسية أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات.
- الجامعات الأردنية الرسمية تفي بمتطلبات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء(الطلبة)، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ، ماعدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي ، وما يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعد العملاء (الطلبة) ، وما يتعلق بعقد البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل وإيجاد فرص عمل مناسبة لطلبتها عند التخرج.
- تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن في أدائها ، وذلك من خلال قيام الجامعات بتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية وتطوير كفاءة الهيئة الإدارية باستمرار .

1-5- دراسة (عبد الرحمن، 2014) بعنوان: (تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن) "

دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013)"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات بمحاوره الأربعة (البعد المالي- بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو - بعد رضا العملاء) بالتطبيق على جامعة افريقيا العالمية، ودراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات المطبق حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملائمته لحاجة الجامعات، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور وزعت على عينة الدراسة التي تمثلت بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات والبالغ عددهم 30، وكانت متغيرات الدراسة المستوى التعليمي ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات

الخبرة، وأخضعت البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة إلى اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن إدارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وإن موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق أهداف الجامعة.
- إن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب.
- أكدت الدراسة في محور العمليات الداخلية على أن إدارة الجامعة تسعى إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية وجاءت الإجابات محايدة في ما يخص مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات والتعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين.
- أظهرت الدراسة أن ثقافة البحث العلمي ضعيفة بالجامعة، كما أن إدارة الجامعة لم تولي الاهتمام بتطوير مهارات ابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات.

1-6- دراسة (الشهري، 2015) بعنوان: (متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية

في ضوء التجارب العالمية " تصور مقترح" . السعودية

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية والتعرف على درجة توفر وأهمية متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وطُبقت على عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات على النحو التالي (عمداء الكليات ووكلائهم، عمداء المساندة ووكلائهم، رؤساء الأقسام الأكاديمية) ومن القادة الإداريين (مديري عموم الإدارات) في ثلاث جامعات (جامعة أم القرى - جامعة الملك عبد العزيز - جامعة الطائف) وعددهم 773 قائداً أكاديمياً وإدارياً وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها 320 قائداً أكاديمياً و 46 قائداً إدارياً وقد

درس الباحث الفروق تبعاً للمتغيرات التالية (الجامعة - المركز الوظيفي - الرتبة العلمية للقادة الأكاديميين - المرتبة للقادة الإداريين - التخصص العلمي - الخبرة في العمل الجامعي)

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين بدرجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الإجمالي 2.37.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين وفقاً لمتغير الجامعة وكانت الفروق لصالح القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز على القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة الطائف وتبعاً لمتغير المركز الوظيفي كانت الفروق لصالح القيادات الأكاديمية وتبعاً لمتغير التخصص العلمي كانت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية على التخصصات الطبيعية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية للقادة الأكاديميين والمرتبة للقادة الإداريين في الخبرة بالعمل الجامعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين وفقاً لمتغير الجامعة، المركز الوظيفي، الرتبة العلمية للقادة الأكاديميين، المرتبة للقادة الإداريين، التخصص العلمي، الخبرة في العمل الجامعي.

1-7- دراسة (رضية وأحمد ومحمد، 2016) بعنوان: قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد

الجزائرية). الجزائر

هدفت الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بناء على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من 36 سؤالاً موزعة على أبعاد بطاقة الأداء لتجميع الحقائق والمعلومات التي تخص قياس الأداء وبطاقة القياس المتوازن، وتألفت العينة من (52) أستاذاً من كلية العلوم الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- رؤية ورسالة وأهداف الجامعة تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها أدائها بمقاييس أداء استراتيجية واضحة.
- تعمل الجامعة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- تحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية.
- تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ولكن زيادة أعداد المتخرجين كل سنة وارتفاع معدل بطالة الشباب يؤدي إلى عدم إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل رغم الجهود المبذولة من السلطات للتخفيف من ذلك.
- تقوم الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقديم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصر الاستقرار والانسجام في الدراسة.

1-8- دراسة (سعاد وعزيز، 2016) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات

التعليم العالي " حالة جامعة طاهري محمد بشار " . الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال التطبيق على جامعة طاهري محمد بشار.

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة (استبيان) على كامل أفراد مجتمع الدراسة حيث تكون من كافة المدرء الأكاديميين والإداريين في الجامعة كافة والذي بلغ عددهم (55) فرداً وتم استرداد 47 استبيان، و كانت متغيرات الدراسة (العمر، الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاء مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد متوسطاً وفق إجابات أفراد العينة وذلك بسبب ضعف الجامعة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية، خاصة في ظل غياب استراتيجية واضحة للجامعة محل الدراسة.
- إن الجهود المبذولة لتحسين الأداء المالي غير كافية ، وذلك راجع إلى السياسة المالية المتبعة في استرداد التكلفة وتوفير مصادر التمويل.
- وجود بعض نقاط القوة والضعف المرتبطة ببعد الطلبة في جامعة طاهري محمد بشار ، حيث أكدت النتائج أن إدارة الكلية تولي اهتماماً كبيراً بمتطلبات وحاجات الطلبة، إلا أن الجامعة لا تولي اهتماماً بمتابعة الخريجين لمحاولة إيجاد فرص لتوظيف الطلبة في سوق العمل .
- وجود بعض المعوقات التي تحد من فعالية بعد العمليات الداخلية داخل الجامعة محور الدراسة ، أهمها الروتينية والشكالية في تأدية المهام والوظائف.
- توافر بعض الفرص للنمو والتعلم التنظيمي إلى حد ما ، حيث أن بعد التعلم والنمو مرتبط ببعد العمليات الداخلية من خلال علاقات السبب والنتيجة .

1-9- دراسة (السعدون، 2017) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي**في جامعة القادسية. العراق**

- هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة.
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاعتماد على بيانات جامعة القادسية للعامين الدراسيين (2014) و(2015) مع الاستعانة بالبيانات المالية لعام (2013) بسبب توقف الموازنة في عام (2014) إضافة إلى استبانة لاستطلاع آراء الطلبة والموظفين في الجامعة، حيث بلغ عدد الطلبة 360 وتم تطبيق الاستبانة وفقاً

لمتغيرات الجنس والكلية والقسم والموظفين 130 موظفاً وكانت المتغيرات حسب الجنس والمؤهل العلمي والعنوان الوظيفي وحسب عدد سنوات الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد.
- تدني في إنجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة.
- إن الجامعة كفاءة في مجال استغلال التخصيصات المالية المتعلقة بحساب المستلزمات الخدمية وحساب المصروفات الأخرى.
- عدم كفاءة الجامعة في استغلال التخصيصات المالية لحساب الرواتب وحساب المستلزمات السلعية وحساب صيانة الموجودات الثابتة.
- إن الجامعة قليلاً ما تقوم باستطلاع آراء طلبتها لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم.
- أن هناك تطوراً في حجم الجامعة فيما يتعلق بعدد الكليات وعدد الأقسام العلمية.
- كفاءة الجامعة في توزيع عدد الطلبة لكل أستاذ وفق النسبة المعيارية للتوزيع والبالغة (25 طالباً/أستاذاً). باستثناء كليتي التربية للبنات والآداب التي تجاوزت النسبة المقررة.
- كفاءة الجامعة في مجال الترقيات العلمية أعضاء الهيئة التدريسية.
- تدني مستوى الجامعة في مجال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية، وذلك بسبب عدم توفر التخصيصات المالية اللازمة لذلك.
- تسعى الجامعة إلى توفير الظروف المناسبة للموظفين في مكان عملهم وذلك لتشجيعهم على إنجاز عملهم بأفضل صور.
- اهتمام الجامعة بآراء موظفيها وذلك من خلال إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والانتقاد البناء.

1-10- دراسة (قراوي، 2021) بعنوان: نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات

التعليم العالي " دراسة حالة جامعة سطيف 1" الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، من خلال اقتراح نموذج للتطبيق بجامعة سطيف 1 يضم خمسة أبعاد من بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي.

واستندت هذه الدراسة إلى الاستراتيجية التنموية التي وضعتها الجامعة، كما استندت إلى نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة سطيف 1 وعرض الخريطة الاستراتيجية الخاصة بها .
- تتوفر في جامعة سطيف العديد من المقومات اللازمة لتجسيد كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن منها البشرية، المادية، المالية، وهذا سيساهم في تبني البطاقة.
- تدني في إنجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة.

1-11 دراسة (صدقي، 2022) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات

التعليم العالي " دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة" . مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وهدفت أيضاً إلى دراسة مدى تطبيق المعاهد العليا الخاصة محل الدراسة لمفاهيم بطاقة قياس الأداء المتوازن وفعالية الأداء بمؤسسات التعليم العالي، واعتمد الباحث على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وتم تصميم استمارة استقصاء وتم تطبيقها على عينة الدراسة لاستطلاع آراء العاملين ذوي الاختصاص وبلغ عددهم 90 فرد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من منظور متوازن وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

- يتم تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة باستخدام الأساليب التقليدية والتي تركز على المؤشرات المالية أكثر.

- لا تستخدم مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بطاقة الأداء المتوازن.

2- الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة نايري وآخرون (Nayeri and others,2007) بعنوان:

Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard".

(تقويم استراتيجية الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) .

هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي التي تعتمد بطاقة الأداء المتوازن، من خلال قياس أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعليم والنمو) وتم اعتماد مقارنة بين (6 مؤسسات تعليمية تعتمد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أداتين؛ إحداهما الاستبانة لقياس بعد العملاء (الطلبة) من قبل الطلبة أنفسهم، وتكونت الاستبانة من (9) أسئلة مستخدماً مقياس ليكرت، والأخرى قائمة فحص (checklist) لجمع المعلومات عن الأبعاد الثلاث الأخرى من قبل المدراء وطاقم العمل في جميع الأقسام الإدارية، وتم توزيع 294 استبياناً، وتحليل 282 منها أي ما نسبته 96%.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الجامعات التي تهتم ببعد العملاء (الطلبة)، أكثر نجاحاً من غيرها.

- أن بعد التعلم والنمو وبعد العملاء (الطلبة) أكثر أهمية من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية.

2-2- دراسة سوردو (Sordo and others, 2012) بعنوان:

"Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard". Italy

"تقويم الأداء العالمي في الجامعات: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن". إيطاليا

هدفت الدراسة إلى استكشاف بطاقة الأداء المتوازن لضمان صحة إجراءات إعداد التقارير الجامعية، كما عُدَّت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية يمكن أن تستخدم من قبل إدارة الجامعات من أجل قياس وتقييم الجوانب المختلفة لأداء الجامعات، ولتحقيق الهدف من الدراسة اتبع الباحثون منهج مراجعة الأدبيات التي تحدثت عن بطاقة الأداء المتوازن والهدف منها، ثم تحليل استخدام إدارة الجامعة لبطاقة الأداء المتوازن تبعاً لأبعاد الأداء المتعددة، وفي النهاية طورت الدراسة نموذجاً يتناسب وطبيعة الجامعة والذي سيطبق في الجامعات الإيطالية بهدف تحديد آليات إعداد التقارير والفجوة في الجامعات. كما يساهم النموذج الذي طورته الدراسة في مناقشة التقارير الداخلية والخارجية ضمن الجامعات الإيطالية كما أنه يسلط الضوء على الفوائد المستقبلية المرجوة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لكتابة التقارير في الجامعات.

2-3- دراسة الجاردي (Aljardali and others, 2012) بعنوان:

The implementation of the balanced scorecard in Lebanese public higher Education institutions ". Lebanon.

"توظيف بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي اللبنانية العامة". لبنان

هدفت الدراسة إلى التحقق من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي العام، كما هدفت لتكييف بطاقة الأداء المتوازن مع مؤسسات التعليم العالي العام اللبناني، واقتراح نموذج لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة المقابلة مع ١٨ شخصاً ما بين عميد، ورئيس قسم، ومدير تكنولوجيا المعلومات، عضو هيئة تدريس في الجامعات المختارة، وكانت المقابلة حول محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسساتهم (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعليم والنمو)، وقدمت

الدراسة مجموعة من الأهداف لكل محور وكيفية قياس كل هدف.

وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- عقد منهجية للمراقبة التشاركية يرافقها مقابلات شبه منظمة مع عمداء ومدراء في كليات أخرى من LU و ثلاث جامعات خاصة لأغراض استكشافية.
- تمكين العمداء من البدء في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي وتمكينهم من مراقبة عملية التنفيذ باستخدام العنصر الثالث من النموذج (الموارد البشرية- نظم المعلومات- السلطة) الذي يجنبهم سيناريوهات الفشلجنباً الى جنب مع عملية التنفيذ.
- تحقيق الأداء التنظيمي عند دمج العناصر الأربعة معاً.

2-4- دراسة ويرا سورييا (Weerasooriya، 2013) بعنوان:

"Performance Evaluation using the Balanced Scorecard"

(تقويم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع المنظور المالي، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، وتقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، وتقييم علاقة المنظور المالي مع إنجاز المهمة، وكذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية هي مطلعة على نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC.

وقد أجريت الدراسة على الجامعات السريلانكية وتم تصميم استبيان لتحقيق أهداف البحث واحتوى على 91 بنداً وتم توزيعه على رؤساء الأقسام في الجامعات السريلانكية ، حيث تم اختيار عينة مؤلفة من 45 قسماً واستجاب 39 من الأقسام وكان معدل الاستجابة 84% .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجدت الدراسة أن كليات الإدارة في الجامعات السريلا نكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الاستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات والتي تسمى المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.
- أغلب الجامعات تعطي الأولوية للبحث وغيرها من الأنشطة الأكاديمية ذات الصلة، للتطبيق في الجامعات الحكومية، ومن أجل تحسين فعالية نظام تقديم الخدمات، وتحسين الدراسات العليا، كما ينبغي تشجيع المبادرات بشكل يضمن حصول الخريجين على وظائف عند إنهاء دراستهم في الجامعات الحكومية.

3- التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات عربية وأجنبية يتضح تأكيد معظم الدراسات على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء وتطويره في مؤسسات التعليم العالي والجامعات، لدورها المؤثر في تحسين مستوى الأداء من خلال مقارنته بمعيار محدد مسبقاً، واعتبرتها أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وتُعَد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة في مجال استخدام الأساليب الحديثة في تقويم الأداء ومنها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وهذه الدراسة هي إضافة جديدة ومهمة لكونها من الدراسات القليلة التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء في سوريا والدراسة الأولى التي اتجهت إلى تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على حد علم الباحثة.

ما يميز الدراسة الحالية:

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي توجه علمي جديد وقامت الدراسات السابقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات التعليم العالي إما بهدف تقويم أدائها بشكل عام أو تحسينه وتعزيزه أو وضع نموذج ومجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء في ضوء البطاقة، بالإضافة إلى ذلك أن معظم الدراسات سعت إلى تقييم مدى فاعلية استخدام البطاقة في التعليم الجامعي وإمكانية تطبيقها ومتطلبات تطبيقها ومدى إدراك الإداريين للبطاقة، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو أنها اتجهت إلى تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق عن طريق استخدام

بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تصميم استبانة وربطها بأبعاد البطاقة الأربعة ودراسة العلاقة بينها على أرض الواقع وتطبيقها على جميع أعضاء الجامعة من أكاديميين وإداريين في الجامعة للوقوف على واقع العمليات الداخلية وعمليات التعلم والنمو وعلى طلبة جامعة دمشق للوقوف على واقع رضا الطلبة وعلى محاسبي جامعة دمشق للوقوف على الأمور المالية التي تخص الجامعة ليتم بذلك الوصول إلى رؤية شاملة ومتكاملة عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق من منظور بطاقة الأداء المتوازن وفق أبعادها الأربعة ، بالإضافة الى تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق الذي قد يكون كفيلاً في تحسين مستوى أداء الجامعة وتطوير خدماتها الأكاديمية والإدارية وبالتالي زيادة رضا الطلبة وتحقيق مكانة متميزة لها في مضمار المنافسة الذي تشهده الساحة اليوم فضلاً عن تأثير ذلك كله على رفع تصنيف جامعة دمشق محلياً وعالمياً خاصة بعد الظروف التي مرت بها البلد بشكل عام وجامعة دمشق بشكل خاص.

الفصل الثاني : تقويم الأداء في التعليم الجامعي

أولاً: مفهوم نظام تقويم الأداء

ثانياً: الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي

ثالثاً: مشكلات التعليم الجامعي وانعكاساتها على أداء الجامعات

رابعاً: تقويم الأداء الجامعي

خامساً: أهمية وأهداف تقويم الأداء الجامعي

سادساً: نظام تقويم الأداء الجامعي التقليدي

سابعاً: مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي

ثامناً: معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي

تاسعاً: أساليب التقويم التي يمكن استخدامها في تقويم الجامعات

يتناول في هذا الفصل عرضاً لمفهوم تقويم الأداء بشكل عام ومن ثم التطرق إلى مفهوم الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وأبرز المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات وانعكاساتها على أدائها ومن ثم تقويم الأداء الجامعي وأهميته وأهدافه ، وعرضاً لنظام تقويم الأداء الجامعي التقليدي ومن ثم مفهوم ومعايير التميز في مؤسسات التعليم العالي والأساليب المستخدمة في تقويم الأداء الجامعي.

أولاً: مفهوم نظام تقويم الأداء :

قبل تناول مفهوم تقويم الأداء لابد من التطرق الى مفهوم الأداء أولاً حيث يشير كل من كوجيت ودورايث c.coujet و b.doriath (2007،p:172) إلى أن الأداء المؤسسي يعبر عن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبذلك فهم يعرفون الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية. وهذا التعريف يُعدّ شاملاً حيث يتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء وهي:

- 1-1- **الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز:** ذلك أنه في أغلب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية وهنا يظهر لنا أن الأداء يفرض نوعاً من المنافسة حيث تسعى المؤسسة دوماً الى تحقيق نتائج أفضل من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.
- 1-2- **يعبر الأداء عن فعل أو نشاط:** يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمتربطة فيما بينها حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها و إمكانياتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.
- 1-3- **يعبر الأداء عن النجاح:** حيث يعد الأداء مفهوماً إيجابياً غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المؤسسة حول النجاح.

وتعرف الباحثة الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة مهما كانت طبيعتها وهذا التحقيق يتم إما عبر النتائج التي يمكن الحصول عليها أو الأعمال التي يتم القيام بها حتى يتم الوصول إلى تلك النتائج وذلك من خلال تنفيذ العاملين ضمن المؤسسة لأعمالهم المطلوبة منهم وذلك بالدرجة المطلوبة من الإلتقان.

وحتى تستطيع المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من أن تلجأ إلى تقويم أدائها وذلك بهدف الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف والعمل على تلافيها، حيث يعد نظام تقويم الأداء منهجاً علمياً نحو الحلول

تدريجياً محل الأشكال القديمة للرقابة على أعمال المؤسسات والأشخاص، مبنياً على أساس استقلالية المُقيّم، الرصانة العلمية وعلى تعددية المناهج وخاصة على شفافية النتائج، وعليه فإن التقويم عمل فردي و جماعي يخص القطاعات المختلفة وتنفيذ سياساتها أو دراسة المهام المتعددة لمؤسسة ما، كما أن التقويم عموماً عملية تشخيصية تهدف الى تحديد حقيقة حالة ما، وهي أيضاً عملية منظمة تهدف الى تقرير فاعلية وكفاءة الفرد من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات مهمة تخص المؤسسة (عبد الباقي، 2002، ص.98؛ مرعي، 2001، ص.34).

ويعرف شاويش (2005) "تقويم الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً ونوعاً " (ص.86).

كما يعرفه صالح (2004) بشكل شامل بأنه " عبارة عن تقرير يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوط بها فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع أدائه " (ص.137).

ومن التعريف السابق نرى أن أداء الفرد ينعكس على أداء المؤسسة ككل وإن تقييم أدائه كفرد يكون بمنزلة خطوة أولى لتقييم أداء المؤسسة أيضاً.

وتعرف الباحثة تقويم الأداء بأنه عملية منظمة تعتمد تناول عنصر أو أكثر من مدخلات المؤسسة من خلال مجموعة من المعايير التي يتم بموجبها مقارنة الأهداف الموضوعية مسبقاً للمؤسسة مع الأهداف المنجزة والتي يتم من خلالها الحكم على أداء المؤسسة وبالتالي نجاحها وبقائها ضمن سوق المنافسة.

وبذلك تُعد عملية تقويم الأداء من أهم المراحل والخطوات الإدارية الضرورية التي لا يمكن تجاهلها عند تنفيذ الأعمال، والخطط، والأهداف المختلفة، فهي من الركائز الأساسية التي تهدف بصورة مباشرة إلى النهوض بالعملية الإدارية وتطويرها وهذا ما يجعلها تكتسب أهمية كبرى تدفع مختلف المؤسسات إلى تطبيقها وتفعيلها في نظامها المؤسسي .

وانطلاقاً من مفهوم تقويم الأداء في المؤسسات بشكل عام سيتم تناول مفهوم تقويم الأداء في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص ولكن قبل ذلك لابد من التعرف على الأداء الأكاديمي والإداري في تلك المؤسسات.

ثانياً: الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي:

عرف وانج (2010) Wange الأداء في مؤسسات التعليم العالي بأنه " مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تشمل الوظائف الأساسية لمؤسسات التعليم العالي والتي يتم توجيهها نحو تحقيق أهدافها، وحيث أن وظائف مؤسسات التعليم العالي تتضمن الوظائف الأكاديمية والإدارية لذلك يقسم الأداء في التعليم العالي الى جانبين" (p. 18) وهما:

2-1- الأداء الأكاديمي: هو المؤشر الأساسي لمؤسسات التعليم العالي عند قياس أدائها وهو المعيار الهام لحكم المجتمع على مدى جودة تلك المؤسسات، ويختلف التركيز في الأداء الأكاديمي من مؤسسة تعليم عالٍ إلى أخرى تبعاً لأهداف تلك المؤسسات.

كما أن الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي ينقسم إلى: البحث العلمي والتعليم، وتحقيق التوازن بين هذين النشاطين هو سمة هامة من سمات مؤسسات التعليم العالي، فبفضل وظيفة البحث العلمي يتم توفير وتدريب برامج تعليمية مواكبة للتغيرات وتناسب احتياجات المجتمع، وبهذا يدعم البحث العلمي عملية التعليم ويحسنها أما التعليم وفقاً لرقاد (2014، ص.27) يعبر عن مجموعة من الأنشطة الشاملة لكيفية تنفيذ موقف التدريس طبقاً لمبادئ محددة تتصف بقدر من المرونة، لتكون أكثر ملائمة للظروف المتغيرة في المواقف التعليمية، على أن يشارك كل من المعلم والمتعلم بفعالية لتحقيق الأهداف المحددة، ويتمثل المبدأ الأساسي للتعليم الجامعي في مدى فهم الطلبة للمعلومات ومدى قدرتهم على توظيفها في حياتهم وليس حفظها واسترجاعها ثم نسيانها بعد ذلك.

وفيما يتعلق بالبحث العلمي فهو يعد بمناهجه ومجالاته وإجراءاته المختلفة أحد الحلقات الضرورية للبناء المجتمعي، حيث تعتمد عليه الدول اعتماداً كبيراً في حل المشكلات التي تواجهها في مختلف الميادين وذلك إدراكاً منها لأهمية ودور البحث العلمي في صناعة التقدم وتحقيق التطور واستمراريته.

2-2- الأداء الإداري: ينقسم الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي إلى قسمين : إدارة الموارد البشرية و

إدارة الموارد المالية، حيث يجب أن يتوفر لدى إدارة مؤسسات التعليم العالي الموارد المالية اللازمة لتلبية احتياجات الطلبة، كون الأداء المالي يحدد قدرة تلك المؤسسات على التحسين والاستمرار وتقديم الخدمات المطلوبة منها، أما إدارة الموارد البشرية فهي المسؤولة عن تحويل المدخلات في النظام التعليمي الى مخرجات ولكي يتحقق ذلك يجب الاستثمار في التدريب واتباع سياسة التحفيز .

وهنا يمكننا القول إن إدارة الموارد المالية والموارد البشرية هما حيز الزاوية في إدارة مؤسسات التعليم العالي ليس فقط لأنهما يحددان قدرة تلك المؤسسات على الإنجاز وانما من المسؤول عن قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

ومن هنا فإنه على مؤسسات التعليم العالي أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضروريات الواقع الجديد وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحولات مستخدمة التقنيات الحديثة وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها وتتمكن من تطوير عملياتها الداخلية والتوجه نحو النظم الحديثة والمعاصرة حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل.

إلا إن الأحداث المتلاحقة التي شهدتها البلاد في الفترة الأخيرة أحدثت تغيرات كثيرة في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من النظم التعليمية وجعلت التغير ضرورة للارتقاء بالتعليم نحو الجودة والنوعية والتميز في الأداء .

حيث تعرض قطاع التعليم العالي في سورية لأضرار كبيرة نتيجة الحرب التي عصفت بالبلاد منذ عام 2011، وقد عانى الكثير من الكليات في بعض الجامعات الواقعة ضمن المناطق الساخنة صعوبات هائلة في تقديم خدماتها التعليمية، وقد بذلت الحكومة جهوداً جبارة للتعامل مع تداعيات الحرب على منظومة التعليم العالي وانعكست هذه المشكلات نتيجة تداعيات الحرب في سورية على المكانة العلمية للجامعات السورية عالمياً حيث تراجع تصنيف الجامعات السورية في الفترة الاخيرة لذلك لابد من إعادة بناء الهياكل الأساسية والمادية والقدرات

المؤسسية لقطاع التعليم العالي لكي يتسنى للجامعات أن تكون قادرة على تأمين تعليم عالي الجودة والاطلاع على تجارب الدول التي عانت الحروب والاستفادة من الإجراءات التي اتخذتها بهذا الشأن لاختصار الوقت والحفاظ على الموارد والوصول إلى الخيارات الأمثل، بالإضافة إلى ضرورة إعادة تأهيل الكوادر والقدرات البشرية اللازمة التي تسهم في وضع رؤية تطويرية شاملة لكل قطاع من القطاعات الاقتصادية والخدمية.

هذا فيما يخص الفترة الأخيرة في سوريا ولكن لا يمكننا التغاضي عن بعض المشكلات العامة التي كان يعانيها التعليم الجامعي قبل سنوات الحرب والتي قد تتعلق بأساليب الإدارة ومحدودية التمويل التي كان لها انعكاسات على أداء الجامعة وسيتم تناولها فيما يلي:

ثالثاً: مشكلات التعليم الجامعي وانعكاساتها على أداء الجامعات:

أشار كل من (الأغبري، 2005، ص. 159-160؛ اسماعيل، 2007، ص. 324-329) إلى إن الجامعات العربية تواجه مشكلات ومعوقات إدارية وأكاديمية متعددة تحد من أدائها للرسالة المناط بها، وتتمثل في الآتي:

- 3-1- تقليدية إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، فما زالت تنظيماتها تميل إلى الهرمية وتتحو كل من السلطة، وآليات صنع القرار، والتمويل إلى المركزية حتى القوانين واللوائح والتعليمات أصبحت نمطية كونها نماذج متكررة.
- 3-2- غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية، واستثمار الموارد القومية.
- 3-3- محدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة، وقلة توافر فرص أو عدم وجود موارد تمويلية إضافية.
- 3-4- المركزية في إدارة التعليم الجامعي؛ مما يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الإدارة الجامعية.
- 3-5- البيروقراطية في إدارة التعليم الجامعي، حيث تجعل العمل الموجود في الجامعات عملاً روتينياً، وليس عملاً إبداعياً.
- 3-6- تعيين القيادات الجامعية، حيث يتم تعيين معظم القيادات الجامعية على المحسوبية والمجاملات والمنفعة الشخصية.

3-7- قصور التخطيط الإداري الجامعي، وقصور تأهيل القيادات الجامعية إدارياً.

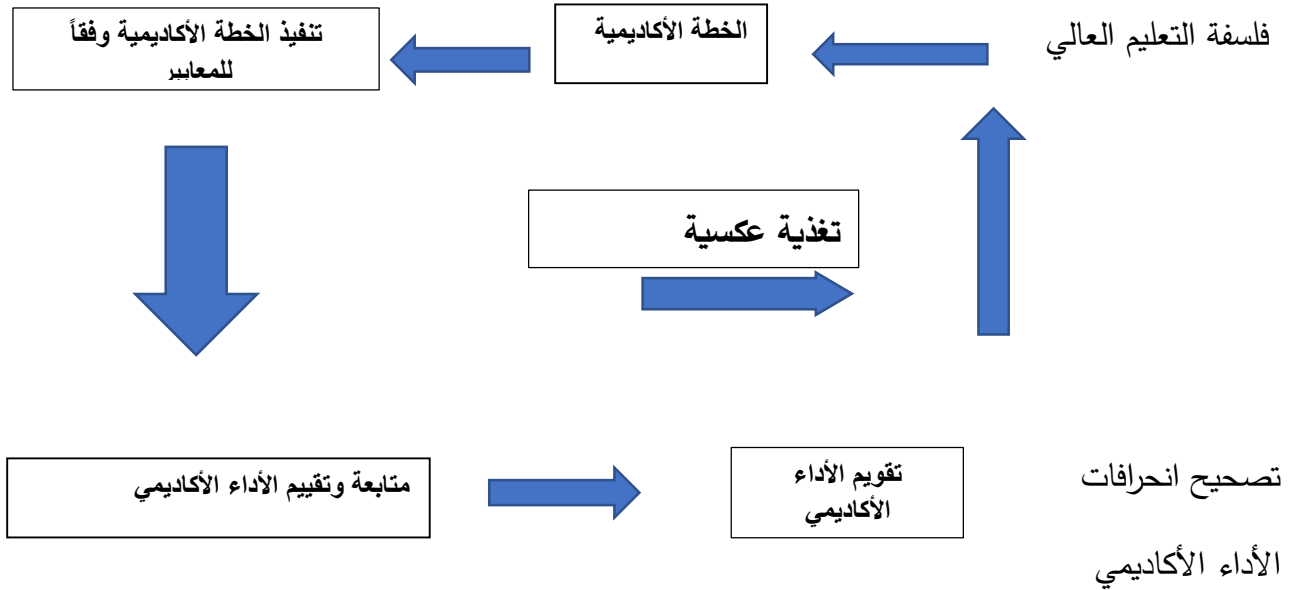
إن وجود مثل هذه المشكلات وغيرها تؤثر بشكل مباشر على عمل الجامعة مما استدعى من الإدارة الجامعية ضرورة تقييم الأداء الجامعي وذلك للتأكد من أن إجراءاتها وعملياتها منسجمة مع رسالتها وتساهم في تحقيقها (التعليم، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) وتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف ومن ثم تقويم الأداء الجامعي وتعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف والنقاط التي تحتاج للتطوير حيث أضحى تقويم الأداء الجامعي مطلباً ملحاً وذلك لأن الجامعة بحاجة ماسة لتحسين خدماتها الأكاديمية والإدارية والبحثية والمجتمعية لكي تصبح قادرة على تحقيق رغبات وحاجات جمهور عملائها ولن يتم ذلك إلا بتقويم أدائها وتقويم جودة الخدمات المقدمة وسيتم توضيح ذلك في ما يلي:

رابعاً: تقويم الأداء الجامعي:

يسهم تقويم الأداء الجامعي بتقديم البيانات والمعلومات للإدارة للتعرف على مدى تحقق الأهداف لتتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات، فإن تقييم الأداء جزء من العملية الإدارية وهذا يتطلب مقاييس وحقائق لطمأنة المؤسسة بأن الأداء جارٍ وحسب المعيار المحدد المرتبط بالأهداف المحددة (Brinker, 1996, p.143) .

لذا وبناء على ما ذكره ديفي وتاريجان (Devie & tarigan, 2006, p.235) فإن تقويم الأداء الجامعي يحقق فحص دقيق لواقع الحال لتحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها بهدف بناء معرفي شامل يعكس مستوى النجاح ومدى قدرة الجامعة على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

ويصف المدهون قياس وتقويم الأداء الجامعي بمجموعة من المراحل يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (1) دورة قياس الأداء الجامعي

المصدر (المدهون، 2003، ص. 135)

وفي عالمنا اليوم نرى أنه يجب على الجامعة ان تكون مستعدة دائماً لإنتاج خريجين يمتلكون المهارات المطلوبة وهذا يعني تطوير المهارات المعرفية والأكاديمية والإدارية والاجتماعية والتقنية التي تتلاءم مع تغييرات العولمة السريعة التي نشهدها حالياً وهذا ما يجعلها بحاجة دائمة ومستمرة لتقويم أدائها الأمر الذي يكسب هذه العملية أهمية كبيرة تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف وهذا ما سيتم تناوله في الفقرة التالية.

خامساً: أهمية وأهداف تقويم الأداء الجامعي:

تعد عملية تقويم الأداء من العمليات المهمة والحاسمة لأنها تتصل مباشرة بالعنصر البشري، لذلك يجب أن تكون العملية موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة والتي تحقق هدف الجامعة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل ويمكن تلخيص أهمية عملية تقويم الأداء الجامعي بالآتي حسب (الشمري، 2010، ص. 34؛ عبد الرحمن، 2014، ص. 74-75؛ العبيدي وآخرون، 2010، ص. 8):

5-1- تُعد أساساً جوهرياً للتطورات الإدارية، وأن نتائجها يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطوير الإداري كبرامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء وغيرها.

5-2- تسهم في اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وغير المستغلة في عملهم، والعمل على إعادة تقويم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يضمن الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.

5-3- تسهم في تحسين وتطوير أداء العاملين بالجامعة فهي تساعد /المسؤولين/ في اكتشاف نقاط الضعف في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها من خلال جهود التدريب والتنمية، إذ إن نتائج تقويم الأداء تعطي صورة للعاملين وذوي المستوى المتدني في الكفاءة عن جوانب ومجالات النقص والضعف في مستوى كفاءاتهم ليعملوا على تقويتها من خلال جهودهم الذاتية.

5-4- تُظهر التطور والتقدم الذي أحرزته الجامعة في مسيرتها نحو الأفضل أو التراجع نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي من مدى لآخر في الجامعة.

5-5- تساعد في التعرف على أهم المعايير والمقاييس التي تبنى عليها عملية الضبط والرقابة.

5-6- تعمل على تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الأداء وتحسينه.

5-7- تأتي أهمية تقويم الأداء من كونها تبين طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في الجامعة، فعملية التقويم تساعد الجامعة على التحقق من أن تلك الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة.

5-8- تساعد على التأكد من مدى سلامة وفاعلية نظم الاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.

5-9- توفر مجموعة من المقاييس التي يمكن استعمالها في الحكم على كفاءة التنفيذ، وتساعد أيضاً على التوجيه السليم للإدارة والعاملين في أداء أعمالهم.

5-10- تؤدي الى اكتشاف العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج دعم وتطوير.

5-11- تعكس مدى المواءمة والانسجام ما بين أهداف الجامعة واستراتيجيات تنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية المحيطة بها.

5-12- تزويد الأجهزة الرقابية بالمعلومات التي يقدمها التقويم الأدائي للتحقق من قيام الجامعة بعملها بشكل كفوء وفاعل ومنسجم مع خططها المرسومة مسبقاً.

5-13- تحديد مسؤولية الجامعة عن مواقع الضعف والخلل في أنشطتها بواسطة تحديد الانجاز الفعلي والذي من شأنه خلق المنافسة بين الوحدات لغرض رفع مستوى الأداء.

وانطلاقاً من هذه الأهمية أكد عويس (2008، ص.67) على أن تقويم الأداء الجامعي يستطيع أن يحقق مجموعة من الأهداف :

- تطوير آلية للاستفادة من النتائج لمعالجة الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.
- تقييم مستوى أداء البرامج التعليمية.
- توفير بيئة مناسبة لتطوير البرامج التعليمية والأكاديمية من خلال المعلومات الدقيقة.
- توفير قاعدة معلومات عن الجامعة وبرامجها التعليمية وتزويد أصحاب المصالح بالمعلومات لترشيد قراراتهم.
- اكتساب ثقة الجمهور والمستفيدين من البرامج الجامعية محلياً ودولياً والقدرة على إمداد المجتمع بخريجين لتلبية حاجات المجتمع.
- المشاركة بالبحوث لحل المشكلات التي يعاني منها المجتمع.

وانطلاقاً من أهمية وأهداف تقويم الأداء الجامعي لابد من تناول الأساليب المستخدمة في تقويمه ولكن قبل تناول أساليب تقويم الأداء الجامعي الحديثة لابد من التطرق إلى الأساليب المتبعة حالياً وفيما يلي نظام تقويم الأداء الجامعي المطبق حالياً في جامعات ومؤسسات التعليم العالي السورية في ضوء مراجعة الأدب التربوي المتصل بموضوع الدراسة.

سادساً: نظام تقويم الأداء الجامعي التقليدي:

أمكن فرز عشر مجالات لتقويم الأداء الجامعي في سوريا بحسب (ناصر وطرابلسية ، 2007 ، 103):

المجال الأول: رسالة الجامعة.

المجال الثاني: فاعلية الجامعة.

المجال الثالث: البرامج الأكاديمية.

المجال الرابع: أنظمة القبول والتقويم.

المجال الخامس : خدمات التنمية الطلابية

المجال السادس: المكتبة وخدمات مساندة التعلم

المجال السابع: القيادة والسلطة الإدارية.

المجال الثامن : الأساتذة والموظفون.

المجال التاسع: موارد الجامعة.

المجال التاسع: أخلاقيات الجامعة

إن مقاييس ومؤشرات الأداء المطبقة للمحاور أعلاه تستهدف النتائج موسعة وتفشل بالإمساك بالكثير من عوامل النجاح، وتفقر الى قوة تنبؤية وتهتم بالمدخلات وليس المخرجات، وتولي اهتماماً غير كافٍ لمصادر صعوبة القياس مثل رأس المال الثقافي وتركز على المقاييس سهلة القياس، إذ إن التعليم العالي ركز بصورة عامة على المتغيرات ذات العلاقة أكاديمياً التي يمكن أن تكون قابلة للقياس بسهولة على سبيل المثال مثل إحصائيات عن الطلبة والتسجيل ومعدل التخرج وحضور الطلبة ومساحة القاعات، العمل التدريسي في الكلية، البحوث المنشورة، احصاءات الكتب العلمية، ومستوى مراجعة الطلبة للمكتبة وغيرها من المؤشرات التقليدية التي لا تضيف قيمة للجامعة، فلا بد من استخدام مقاييس مؤشرات نافعة لتقيس التفوق الجامعي وتجنب التحميل العالي للمعلومات، وأن تكون المؤشرات رئيسة لنجاح الجامعة لتقيس التميز والتفوق في الأداء الجامعي (حمودي ومحمد، 2010، ص.13).

ولقد استمر العمل في تقويم أداء الجامعات وفقاً لتلك المقاييس في أغلب جامعات العالم التي لا تعتمد على معايير ومؤشرات كافية حيث أن تقويم الأداء الجامعي يتطلب نظام تقويم شاملاً ومتكاملاً من مقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية لتقويم الأداء للجامعة وذلك من خلال الربط بين رؤية ورسالة الجامعة واتجاهاتها

الاستراتيجية لتحقيق النجاح للجامعة.

ومن خلال ما سبق نرى أن تميز الجامعة يتطلب أن يكون هنالك تطبيق للقياس ثم تقييم وأخيراً تقويم لأدائها وأن تواصل الجامعة الإبداع والتعلم وأن تراجع باستمرار مقاييس التميز والتفوق، فليس هنالك وضع صحيح لمقاييس الأداء التي يجب أن تستخدمها، فكلما كانت المقاييس موجزة وأكثر شمولاً كلما كانت هنالك احتمالية أكبر لمراقبة وتقويم الاداء.

سابعاً مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات):

لقد أجمع الباحثون على أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تسعى إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها: إعداد جيل مثقف يؤمن بالعلم ويعتمده أساساً لإحداث تغييرات جذرية في جوانب المعرفة وتدعيمها وتنمية العمل بروح الفريق والارتقاء بمستوى التفكير والإبداع وتقديم حلول جذرية للمشكلات الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى توظيف البحث العلمي في استثمار موارد المجتمع وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والإنقان وتحقيق الجودة في التدريس والبحث العلمي.

وتقوم فلسفة التميز على عدة منطلقات من أهمها بحسب (واصلي، 2018، 48):

- أن الوظيفتين الأساسيتين للتعليم العالي هما: تحرير الإنسان من كافة القيود التي تحول دون إبداء رأيه وإعمال عقله وإطلاق إبداعاته وتعظيم إسهاماته في المجتمع.
- أن التعليم العالي المتميز يجب أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها ويسهم في تطويرها.
- أن تطوير التعليم العالي لتحقيق التميز لا بد أن يكون وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية.
- إن التعليم العالي يجب أن ينطلق من الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية ومن سرعة استجابة المتغيرات.
- إن تحقيق التميز في المؤسسات العلمية يتطلب الأخذ بالمعرفة الكمية بدلاً عن الاختزال والتحول من ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار والأخذ بثقافة الترابط والتفاعل بدلاً من التقنيت والانعزال

والارتباط بتحسين الأداء وليس بالتقويم والتشجيع على الاختيار وحرية الاختلاف.

- إن تميز التعليم العالي في إعداد القوى البشرية وتأهيلها في مختلف التخصصات لتلبية احتياجات سوق العمل يتطلب تحديد أولويات التنمية وحصر الإمكانيات القائمة والاحتياجات المطلوبة والأهداف على المدى البعيد.

- إن الترابط بين التعليم العالي المتميز وسوق العمل والإنتاج يزداد عاماً بعد عام.

- إن تحقيق التميز في التعليم العالي يتطلب إحداث تغيرات وتعديلات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح الجامعية وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي يحتوي على سياسات وبرامج بديلة.

- إن تحقيق التميز في التعليم الجامعي لم يعد ترفاً بل ضرورة لكل من الفرد والمجتمع.

ثامناً معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي:

أشار واصلي (2018، 48) إلى أنه نتيجة للتغيرات في كافة المجالات فإن معايير التميز الأكاديمي أصبحت ضرورة ومن أهم هذه المعايير:

- **الاستقلالية:** وتعني الاستقلال العلمي والفني والإداري والمالي حيث تنظم الجامعة المتميزة شؤونها الداخلية مع ضمان استقلالها في اختيار برامجها ومناهجها الدراسية وقبول الطلاب وتقويمهم وتعيين أعضاء هيئة التدريس.

- **الحرية الأكاديمية:** وتعني حرية التعليم والمناقشة وتناول القضايا وحرية البحث العلمي مع توافر الضمانات لأعضاء هيئة التدريس في إبداء الرأي والتحليل العلمي والنقد البناء.

- **تكوين مجتمع التعليم:** وتعني النظر في مفهوم التعليم الجامعي بما يساعد على تخطي أسوار الجامعة بدلاً من أن تظل قاصرة عما بداخلها.

- **الإنتاجية:** وتعد من أهم معايير الجامعة المتميزة حيث يركز الاهتمام فيها على جميع العناصر المكونة للجامعة من أساتذة وطلبة وغيرهم ويجب اتباع إجراءات لتطوير الإنتاجية من ساعات تدريسية وأنماط تقويم وأن تكون الجامعة أشد ارتباطاً مع سوق العمل.

- **التعددية في مصادر المعرفة:** وتعني امتلاك الجامعة لقدرة على تطوير ذاتها وبنيتها المعرفية والقدرة على البحث والاستقصاء عن طريق مصادر متنوعة للمعرفة من خلال الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا.

- **الجودة التربوية:** وتعني العمل على تأكيد ثقافة الجودة في النظام التعليمي والقيام بعمليات التقويم والتطوير المستمر لكل جوانب البيئة الجامعية.

- **المستقبلية:** وتعني تولي البعد المستقبلي سواء في الفلسفة أو الأهداف أو البرامج أو التنظيمات أو الأساليب وهنا تشير التجارب العالمية إلى ثلاثة بدائل في هذا الميدان وهي:

■ جامعة المستقبل وهي صفة جديدة للجامعة تقوم على استشراف المستقبل في المجالات المختلفة في مجتمعها والعالم المحيط بها.

■ فريق مفكري المستقبل في الجامعة ويضم مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس ويكون منهم ما يعرف بالوعاء الفكري المستقبلي مع الارتباط باستشراف المستقبل في المدى البعيد والقريب.

■ اقتراح أساليب ترجمة هذه الرؤى المستقبلية في أهداف الجامعة وبرامجها ومناهجها.

- **الاستمرارية في طرح وتحديد المعارف والخبرات:** حيث تسعى الجامعة إلى انتهاج طريقة تعليمية مناسبة تزود الطلبة بالمعرفة والخبرات والتخصصات المختلفة والتفكير المنطقي ونظرة شاملة للحياة والطبيعة والبيئة.

- **الابتكارية في أساليب التدريس:** وتسعى الجامعة المتميزة هنا إلى ابتكار أساليب تدريس تراعي مختلف القدرات العقلية للطلاب والطالبات وتناسب كل أنواع الذكاء وتخطب كل حواس الطالب وعواطفه بالصورة والرمز والعبارة والأنشطة وبالمكتبة والعمل حيث تستفيد من كل موارد المعرفة من كتب وموسوعات وتقنيات.

- **إنتاج وتوظيف وإدارة المعرفة:** مما يساهم في استيعاب المتغيرات العالمية في عصر التكنولوجيا

والمعلومات والانترنت للتعرف على الاتجاهات الحديثة مثل الذكاء الصناعي وغيرها والتفاعل معها حيث تقوم الجامعات بتوظيف هذه المعارف وإعادة إنتاجها.

- **ديموقراطية الإدارة والجامعة:** مع التغيرات السريعة في البيئة الجامعية زادت الأعباء الإدارية وتعددت طبيعة المشكلات التي تواجه القيادات الجامعية، لذا تسعى الجامعات إلى تفعيل دور الإدارة الجامعية في ضوء رؤية مستقبلية تستوعب التغيرات المتجددة وتمتلك القدرة على إحداث تغييرات جوهرية في العمليات والبنية الجامعية ويتطلب ذلك وجود قائد جامعي متميز يمتلك الرؤية في الإدارة المستقبلية وترسيخ المبادئ الأساسية للإدارة مثل تفويض السلطة والإدارة التشاركية وتوزيع المسؤوليات والمساءلة.

- **القابلية للتغيير والتقويم الذاتي وإعادة الهيكلة:** إذ تقوم الجامعة المتميزة في ضوء رؤيتها للمستقبل المراجعة الدورية للتقويم الذاتي لبرامجها العلمية وقدرتها المادية والمعنوية وإحداث التغييرات الجذرية في بنية النظام التعليمي وإعادة هيكلته واستحداث تخصصات وأساليب علمية تواكب التغيرات.

- **التنافسية:** يشهد العالم منافسة حادة بين كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية مما ينعكس على التعليم الجامعي ويتطلب الأمر من الجامعة المتميزة إحداث تغييرات استراتيجية في سياستها حتى تتمكن من الحصول على الاعتمادات المالية اللازمة التي تمكنها من تحقيق التميز وجذب عدد أكبر من الطالب.

- **الشراكة المجتمعية:** وهي من السمات المعاصرة للتعليم الجامعي ويتطلب الأمر توسيع المشاركة الشعبية المتميزة في إدارة الأنظمة التربوية والتعليمية ويجب تحقيق التعاون بين القطاع العام والخاص والتوسع في إشراك المجتمع المدني والمحلي وأسر الطالب ورجال الأعمال في الحوار الثقافي حول السياسات التعليمية.

- **الافتراضية:** وتعني الوجود الافتراضي للجامعة المتميزة فالإلى جانب وجودها المادي الملموس يكون لها وجود افتراضي على شبكة الانترنت كصيغة علمية مستحدثة تقوم بإتاحة الفرص التعليمية

الجامعية للطلاب مستخدمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوصيل خدماتها وبرامجها ومقرراتها التعليمية.

إضافة لذلك يعد تحديد أساليب وأنظمة تقويم الأداء من أهم الجوانب التي تتضمنها سياسة تقويم الأداء والأساس الذي تقوم عليه وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الفقرات التالية:

تاسعاً أساليب التقويم التي يمكن استخدامها في تقويم الجامعات:

إن أساليب التقويم عبارة عن تصور منظم لعملية التقويم يشمل مجموعة من الافتراضات مع مجموعة من الفرضيات التي تستخدم للتوقع المستقبلي، وذلك من أجل توفير بيانات تتعلق بمدخلات البرنامج أو عملياته أو مخرجاته تفيد اتخاذ قرار صائب بشأنه. (الحارثي 1997، 260)

وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن استخدامها في تقويم الجامعات:

9-1- مقياس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي.

تم اعتماده من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ويتكون من المعايير التالية:

- **الرسالة والغايات والأهداف:** يتم تقويم جودة رسالة المؤسسة من خلال فحص صيغة الرسالة نفسها، وجمع البيانات والتقارير من الطالب وأعضاء هيئة التدريس لتقويم مدى استخدام الرسالة في اتخاذ القرارات.
- **السلطات والإدارة:** يمكن تقويم جودة السلطات والإدارة من خلال معرفة نطاق الصلاحيات الخاصة بالمجلس الإداري الأعلى للجامعة (مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء) واللجان الرئيسية، ولابد من وجود أدلة على أن هذا المجلس أجرى تقويماً لمدى فاعليته ويمكن الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لمعرفة جودة المناخ التنظيمي.
- **إدارة ضمان الجودة وتحسينها:** يمكن الحصول على مؤشرات لذلك من خلال النظر إلى مدى المشاركة في عمليات ضمان الجودة مع جميع أجزاء المؤسسة، ومدى مناسبة الخطوات التي تم اتخاذها لعمليات التقويم التي أجريت، ويمكن الحصول على الأدلة من خلال استطلاعات الرأي أو المناقشات مع أعضاء

هيئة التدريس أو الموظفين والطلبة.

- **التعلم والتعليم:** يمكن تقويم جودة التعلم والتعليم من الطلبة ، والخريجون ، وأرباب العمل عن جودة البرامج ، ومن إحصائيات إتمام المقررات ، ونتائج توظيف الخريجين ، ونسب الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس ، وتوافر أدلة حول نتائج المقارنة المرجعية لمعايير مخرجات التعلم مع المعايير المرجعية المناسبة ، ويمكن أن يتم بمراجعة التصحيح لعينات من أعمال الطلبة.
- **إدارة شؤون الطلاب والخدمات:** يمكن الحصول على دلائل جودة إدارة شؤون الطلبة والخدمات الطلابية من خلال استطلاعات مسحية لآراء الطلبة حول جودة هذه الخدمات ومدى تحقيقها لرغباتهم ، والوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بقبول الطلبة والنتائج.
- **مصادر التعلم :** يمكن تقويم جودة مصادر المعلومات من خلال استبانات رضى المستخدمين ومعدلات وصول الطلبة إلى المواد المرجعية للمقررات.
- **المرافق والتجهيزات :** يمكن تقويم جودة المرافق والتجهيزات من خلال استطلاع رضا المستخدمين ، ومقارنة مدى توافرها مع مؤسسات تقدم برامج مشابهة ، وكذلك الملاحظات المباشرة بواسطة مقومين مستقلين ، وعمل إحصائيات عن أعطال الأجهزة.
- **التخطيط والإدارة المالية :** يمكن تقويم جودة التخطيط والإدارة المالية من بيانات الميزانية وتقارير التدقيق المالي إلى جانب بيانات نسب الاتفاق ، مثل نسب رواتب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس إلى الإنفاق الكلي.
- **عمليات التوظيف :** يمكن تقويم جودة عمليات التوظيف من خلال الوثائق تنظيم عمليات التوظيف والترقية ومحاکاتها ، ومن توصيفات برامج التهيئة والتوجيه لهيئة التدريس ومشاركات أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التطوير المهني.
- **البحث العلمي :** ينبغي أن يتضمن تقويم جودة الأبحاث و مراجعة استراتيجية البحث العلمي ويشمل ذلك مخرجات الأبحاث وجودتها في كل الأقسام والمراكز البحثية وخطة التطوير ، وعدد البحوث

المنشورة لكل عضو من هيئة التدريس في مختلف المجالات .

- **علاقات المؤسسة بالمجتمع :** يمكن تقويم جودة العلاقات مع المجتمع من خلال الوثائق التي تصف سياسات المؤسسة نحو خدمة المجتمع ووضع محكات تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم التي تتضمن المشاركة في خدمة المجتمع ، ومدى استخدام أفراد المجتمع لمرافق المؤسسة ، ومدى مشاركة هيئة التدريس في لجان المجتمع المختلفة (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، 2012، 8-80) وقد خصصت الهيئة الوطنية وثيقة للاسترشاد بها في عملية التقويم الذاتي التي تسبق أي عملية تقويم لمعرفة مدى تحقيق المعايير الأحد عشر معيارا للمؤسسات التعليمية سواء كان التقويم دوريا أو من أجل إعداد الدراسة الذاتية التي تقدم عند طلب التقويم الخارجي من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، 2011، 8-80).

9-2- نموذج التفوق الأوروبي:

يركز هذا النموذج بحسب (العنزي، 2017، 287) على القيادة في البداية لان التزام القيادات يساعد على السرعة في الإنجاز والالتزام بمهمة التقويم مما يعطيها بعداً هاماً ، كما أكد هذا النموذج على أهمية إدارة الأفراد (أعضاء هيئة تدريس ، وطلاب ، وموظفين) إذ أنهم القلب النابض لعملية التقويم الذاتي ، فمتى اقتنع الأفراد بهذه المهمة فإنه سينعكس إيجاباً على عملية التقويم من حيث الدقة والتغلب على الصعوبات كما أكد هذا النموذج على أهمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد العمل وتوجهه ، كما أكد على أهمية رضا الفرد والمجتمع ، فالجامعة تخدم الفرد والمجتمع ، ولا شك أن الحصول على رضاهم يعتبر مدخلاً للتطوير والتحسين ، وفي النهاية الإشارة إلى نتائج المؤسسة والأمور التي ستصل إليها في النهاية ، خاصة وإن علمنا أن كثير من الجامعات تعاني من تدني مستوى الرضا لدى الأفراد والمجتمع من خدماتها وإنتاجها .

يمكن تطبيق النموذج الأوروبي في تقويم الجامعات من خلال صياغة الأسئلة المتعلقة بكل جانب من

جوانب النموذج وعند الإجابة على الأسئلة التالية يتم التقويم وهي:

9-2-1 القيادة :

- هل القيادة مختارة بدقة ؟ هل يتم تطبيق منظومة الصفات الشخصية عليها مثلاً؟
- هل يوجد لدى القيادة رسالة ورؤية خاصة بتطوير الجامعة ؟
- هل القيادة مرنة وتتقبل وجهات النظر الأخرى ؟
- هل هنالك لدى القيادة قنوات تواصل مع المجتمع (لقاءات - بريد الكتروني - مواقع تواصل اجتماعي) ؟ .

9-2-2 إدارة الأفراد:

- هل يتم تطوير الأفراد وتدريبهم ؟
- هل توفر لأفرادها الحوافز المادية والمعنوية ؟
- هل توفر لأفرادها الأمان الوظيفي ؟

9-2-3 السياسات و الاستراتيجيات :

- هل تحقق الجامعة خططها و أهدافها واستراتيجيتها ؟
- ما الإجراءات التي تساعد الجامعة على التميز والتطور ؟
- هل تقوم الجامعة بأداء وظائفها في التدريس وخدمة المجتمع والأبحاث ؟
- هل تراجع الجامعة خططها مع المنافسين ؟

9-2-4 الموارد:

- هل لدى الجامعات موارد وجهات تساعد على إدارة أموالها ؟
- هل هنالك أنظمة لإدارة الشراكات الداخلية والخارجية ؟

9-2-5 العمليات:

- هل لدى الجامعات استراتيجيات تحقق رؤيتها؟
- هل السياسات خاضعة للتطوير وفق المستجدات الحديثة ؟

- هل يتم نشر السياسات في المواقع الإلكترونية ؟
- هل السياسات مستمدة من نتائج البحوث ؟ أم أنها مصاغة من قبل ومقتبسة من جامعات أخرى
- دون أخذ الظروف المحيطة بعين الاعتبار ؟

9-2-6 رضا العاملين:

- هل تعمل الجامعة على تحقيق رضا العاملين لديها؟
- هل لدى الجامعة إجراءات تحسن رضا أفرادها؟

9-2-7 رضا العملاء :

- هل تقوم الجامعة بدراسات لمعرفة الآراء اتجاهها؟
- هل تقوم الجامعة بأنشطة من أجل رضا المستفيدين من فعاليات وأنشطة ؟

9-2-8 رضا المجتمع :

- ما الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع وتلبي رغباته ومدى تأثيرها في المجتمع ؟
- هل هنالك دراسات تقدمها الجامعة للأوبئة ، و الفيروسات والمشكلات المجتمعية ؟
- هل تقدم الجامعات استشارات للجان المجتمع ؟ أعضائها فعالون في هذه اللجان ؟ وهل تقدم الجامعة حوافز للمساهمين في خدمة المجتمع ؟

9-2-9 النتائج :

- هل تحقق الجامعة خططها وأهدافها السنوية ؟
- ما مقدار ما تحققه الجامعة من نتائج في تخريج الطلاب وهل هم على كفاءة عالية ؟
- كم عدد الأبحاث التي تقدمها الجامعة ؟

3- بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج الإدارية المتطورة لجميع أنواع المؤسسات التي تطبقها وبخاصة المؤسسات الجامعية، حيث يمكن استخدامها كنظام إداري وكأداة لتقويم أدائها. (إبراهيم، 2015، 7).

كما أنها عبارة عن نظام إداري يهدف إلى مساعدة الإدارة على ترجمة رؤية واستراتيجيات الجامعة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث تركز في تقويم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في:

- **البعد المالي:** ويهتم بتأمين احتياجات الجامعة وخفض التكلفة وحسن إدارة مواردها المالية.
- **بعد العملاء (الطلبة):** يركز على استراتيجية خلق القيمة للطالب وكيف تبدو الجامعة من منظوره.
- **بعد العمليات الداخلية:** يهتم بالعمليات التي تتفوق بها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- **بعد التعلم والنمو:** ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.

وكل ما سبق يقودنا إلى ضرورة التعرف على إحدى المقاييس الحديثة والمتمثلة ببطاقة الأداء المتوازن وهذا ما سوف يتناوله في الفصل الثالث من خلال تسليط الضوء على نشأتها ومفهومها والخطوات المنهجية لتصميمها بالإضافة الى أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث

بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب في تقويم الأداء الجامعي

أولاً: النشأة التطورية لبطاقة الأداء المتوازن

ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة.

رابعاً: أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة.

خامساً: مؤشرات بطاقة الأداء الجامعي المتوازن.

سادساً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة

سابعاً: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن

ثامناً: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة.

تاسعاً: التحديات التي تواجه بطاقة الاداء المتوازن في الجامعة.

عاشراً: نبذة تعريفية عن جامعة دمشق.

إحدى عشر: التصنيف العالمي لجامعة دمشق

يتناول هذا الفصل بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب في تقويم الأداء حيث يتطرق إلى نشأتها ومفهومها ومن ثم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة وأهميتها في تقويم الأداء الجامعي بالإضافة إلى مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة ومن ثم الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات هذا التطبيق والتحديات التي تواجهه وأخيراً نبذة تعريفية عن جامعة دمشق وتصنيفها العالمي والأسباب التي تستدعي تقويم أدائها.

أولاً: النشأة التطورية لبطاقة الأداء المتوازن:

1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992 على يد الباحثين روبرت كابلان¹ Robert Kaplan وديفيد نورتن² David Norton ، وذلك إثر دراسة دامت عاماً كاملاً وشملت اثنتا عشرة مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية تؤثر سلباً على قدرتها في خلق القيمة ومن هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها بطاقة الأداء المتوازن (niven,2003,p.14).

وإن بطاقة الأداء المتوازن كما يرى كابلان ونورتن (1992) Kaplan & Norton هي "عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تقدم للمديرين رؤية شاملة، وسريعة حول العمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن كل من المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأفعال والقرارات الماضية مع المؤشرات العملية (غير المالية) من رضا العملاء، العمليات الداخلية ، والإبداع والنمو، وتُعَد هذه المؤشرات العملية الدافع والموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل" (p.7).

وتجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد لقيت منذ ظهورها انتشاراً واسعاً وإعجاباً كبيراً، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات مختلفة الأنواع.

وتشير الإحصائيات حسب غومبس وليونس (2002) Gumbus & Lyons إلى أن 50% من أغنى 1000 مؤسسة في شمال أمريكا وحوالي 40% في أوروبا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كما أكد 70% من

¹ أستاذ للمحاسبة بجامعة هارفارد

² مستشار بولاية بوسطن

المسؤولين والمديرين أن أداء مؤسساتهم قد تحسن بعد تطبيق البطاقة ونتيجة لذلك فقد تم إدراجها كواحدة ضمن الأفكار الخمس والسبعين الأكثر تأثيراً في القرن العشرين" (p.1)

فضلا أن بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة قد تعرضت داخل المؤسسات وخارجها الى مجموعة من المتغيرات التي أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا هذه المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق مقياس الأداء المتوازن.

ومن أبرز هذه المتغيرات بحسب (السوافيري، 2003، ص.383؛ الشيشيني، 2004، ص.105؛ عوض، 2001، ص.80):

1-1- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل.

1-2- التغيرات في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج نتج عنها تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

1-3- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي إثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة.

1-4- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر وتقديم خدمات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء.

كما أكد العبادي (2002، ص.47) أن نظام القياس التقليدي يعد أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة وغير كفء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، وفي نفس الوقت يتجاهل هذا النظام بعض الجوانب المهمة مثل: رضا العملاء ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة العمليات الداخلية وإمكانية تطويرها لمواجهة الحاجات والظروف المتغيرة للمؤسسة وتنمية العاملين وتحفيزهم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هذه الانتقادات وغيرها من الأمور الموجهة لنظام القياس التقليدي

كانت من أبرز أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن، وأصبحت المؤسسات تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء بما يلائم كلاً من المؤسسات التي تعمل في بيئة تصنيع تقليدية.

ولذلك قدم كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992, p.73) فكرة قياس الأداء المتوازن لسد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء فأنظمة قياس الأداء المبنية فقط على أساس نتائج المؤشرات المالية وغير ذلك من المؤشرات التقليدية تعطي نتائج مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير والإبداع في بيئة المنافسة الحالية. وتجدر الإشارة هنا إلى ان فكرة قياس الأداء المتوازن قد مرت بالعديد من المراحل والتطورات تلبية للتغيرات التي شهدتها البيئة حتى ظهرت في شكلها الأخير وهذا ما سيتم توضيحه في الفقرة التالية.

2- تطور بطاقة الأداء المتوازن:

إن التطور الحاصل في البيئة المؤسساتية نتيجة الثورة التنافسية العالمية أدى الى قصور في نظام بطاقة الأداء المتوازن مما أدى إلى تطويرها خلال السنوات الأخيرة ومرت بطاقة الأداء بثلاث مراحل ، وهي:

2-1- الجيل الأول (1992) first Generation:

يعد الترابط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي- بعد رضا العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) في هذا الجيل ضعيفاً، حيث تم الربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء من خلال تحديد عدد من مؤشرات الأداء في كل بعد دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء ومقاييس النتائج (Anderson & Lawrie, 2004, p.2).

2-2- الجيل الثاني (1996) Second Generation:

تطورت بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل وتم اشتقاق الأهداف الاستراتيجية والمقاييس ذات العلاقة، باستعمال نموذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد النتائج الواجب قياسها Anderson & Lawrie (2004, p.638).

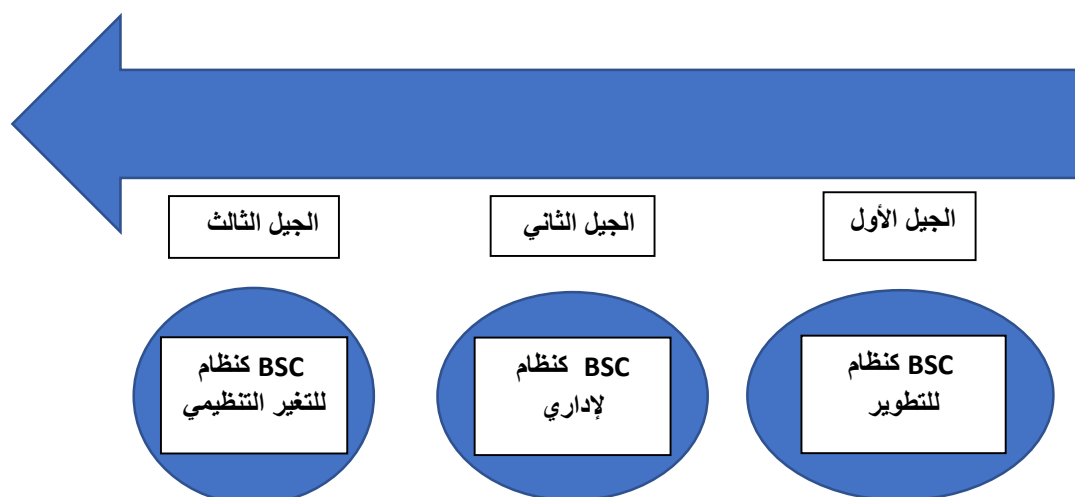
2-3- الجيل الثالث Third Generation:

يعد هذا الجيل الأكثر تطوراً إذ تضمن الترابط في الأهداف الاستراتيجية بشكل يظهر أهداف الأداء

المالي بوضوح، ومثل هذا الجيل البدائية الفعلية للخريطة الاستراتيجية التي تحقق التكامل بين مؤشرات تقييم الأداء والنتائج الفعلية (Morisawa,2002,p.6).

ويمكن القول إن في هذا الجيل تحولت بطاقة الأداء المتوازن من أداة تحكم استراتيجية الى أداة توفر إمكانية رسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ربط الأبعاد الأربعة بعلاقات السببية (Alolah,et,al,2014,p.58).

وقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن من التسعينات بعد أن أدركت المؤسسات أن هنالك أسباباً للأداء غير المرضي فبدأ استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الإدارة، ثم تطورت لتضيف على أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي وهو ما يظهره الشكل التالي:



الشكل رقم (2) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

المصدر (بلاسكة، 2012، 20)

وهذا التطور الذي طرأ على البطاقة ابتداءً من الجيل الأول وانتهاءً بالجيل الثالث ضمن لها التميز كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في مساعدة المؤسسات على قياس أدائها وتقويمه بالإضافة إلى تحقيق أهدافها وتطوير عملياتها الداخلية.

واستناداً إلى ما سبق وبعد استعراض نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأهم أسباب ظهورها والمراحل التي مرت بها حتى وصلت إلى شكلها الأخير لابد من التطرق إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للوقوف على تعريفات بعض الباحثين لها كما يلي:

ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

يرمز لها باختصار **BSC** وقد عرفها كل من كابلان ونورتون (1992) Kaplan & Norton على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال الى أهداف استراتيجية (strategic objective) ومقاييس (measures) وقيم مستهدفة (targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (initiatives) (p.43)

وإن عرض كابلان ونورتون لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن جذب الاهتمام الدولي كونها شكلاً للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الاستراتيجي، من أجل توفير الإطار العام لنظرية القيمة لعملية قياس الأداء في جميع الأعمال وإجراءات المؤسسات.

ويشير هورنجرين (Horngren 2002, p.448) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها وتُعد هذه البطاقة أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية لأنها تعتمد أربعة مناظير لتقييم أداء المؤسسة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة، إذا أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة وإن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصير أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي.

ويعرف عبد المحسن (2006) "بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة الى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة" (ص.34)

كما عرفها عبد الملك (2006) بأنها "إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف واستراتيجية المؤسسة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المؤسسة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها بعضاً بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه

العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير" (ص.95)

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم من قوة المؤسسة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة" (Gering & Keith, 2002, p.98).

كما يشير ديفيد David (2009) بأنها: "استراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات الى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية الخدمة وخدمة الزبون" (p.135)

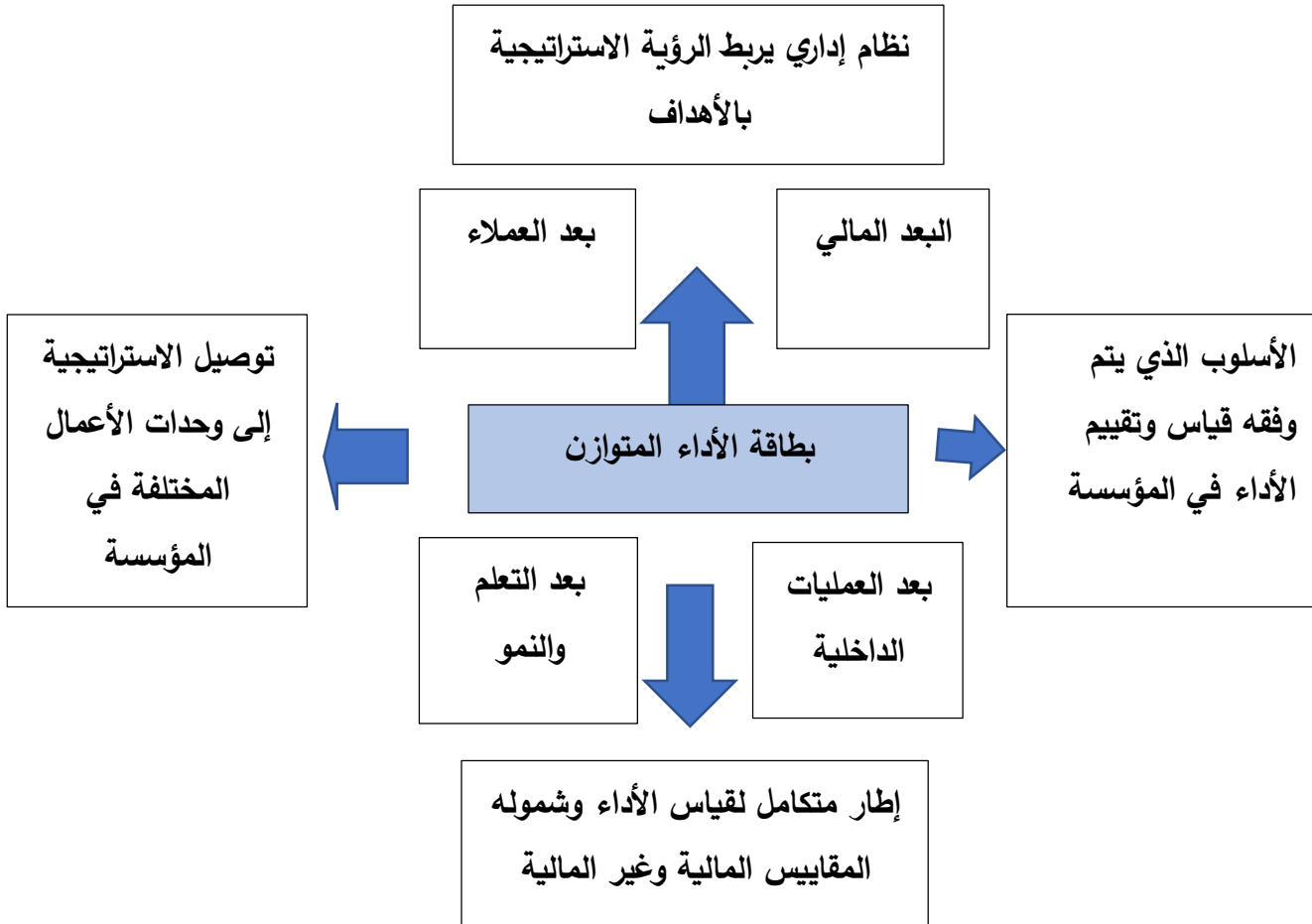
كما تم تعريفها بأنها "أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء، تمكن المؤسسة من ترجمة استراتيجيتها الى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتطوير" (Garrison ,r, 2010, p.56).

كما تمثل بطاقة الأداء المتوازن "نظاماً ادارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف الى مقاييس متوازنة أي يشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية ويتم توزيعها الى أربعة أبعاد: مالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وقد أضاف بعض الباحثين بعداً خامساً مثل الأداء البيئي" (غوث 2005، ص. 82).

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمكن القول أن جميعها تركز على أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس وتقويم الأداء يعمل على ترجمة رؤية المؤسسة الى أهداف استراتيجية من خلال التركيز علي المقاييس المالية وغير المالية لأداء المؤسسة ولكنها اختلفت عن بعضها في تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي سيتم في ضوئها تقويم الأداء وهذا أمر طبيعي نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات التي تطبق فيها.

ومن هنا تعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام إدارة تعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية

المؤسسة إلى مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تتناول الأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة متمثلة بالبعد المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، عمليات التعلم والنمو، بدلاً من التركيز فقط على المؤشرات المالية التقليدية بحيث يتم التركيز الشامل على جميع قطاعات عمل المؤسسة بهدف الوصول إلى الغاية المثلى في أداء المؤسسة، والشكل التالي يوضح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.



الشكل رقم (3) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

المصدر من إعداد الباحثة

وبناء على ذلك تتميز بطاقة الأداء المتوازن في الربط التكاملي بين الأهداف والمؤشرات والمقاييس بما يساعد المؤسسة على الاطلاع المباشر على سير العمليات التشغيلية ومتابعة النتائج بما يضمن التطور المستمر للمؤسسة ومتابعة رصد عملية تحقيق الخطط.

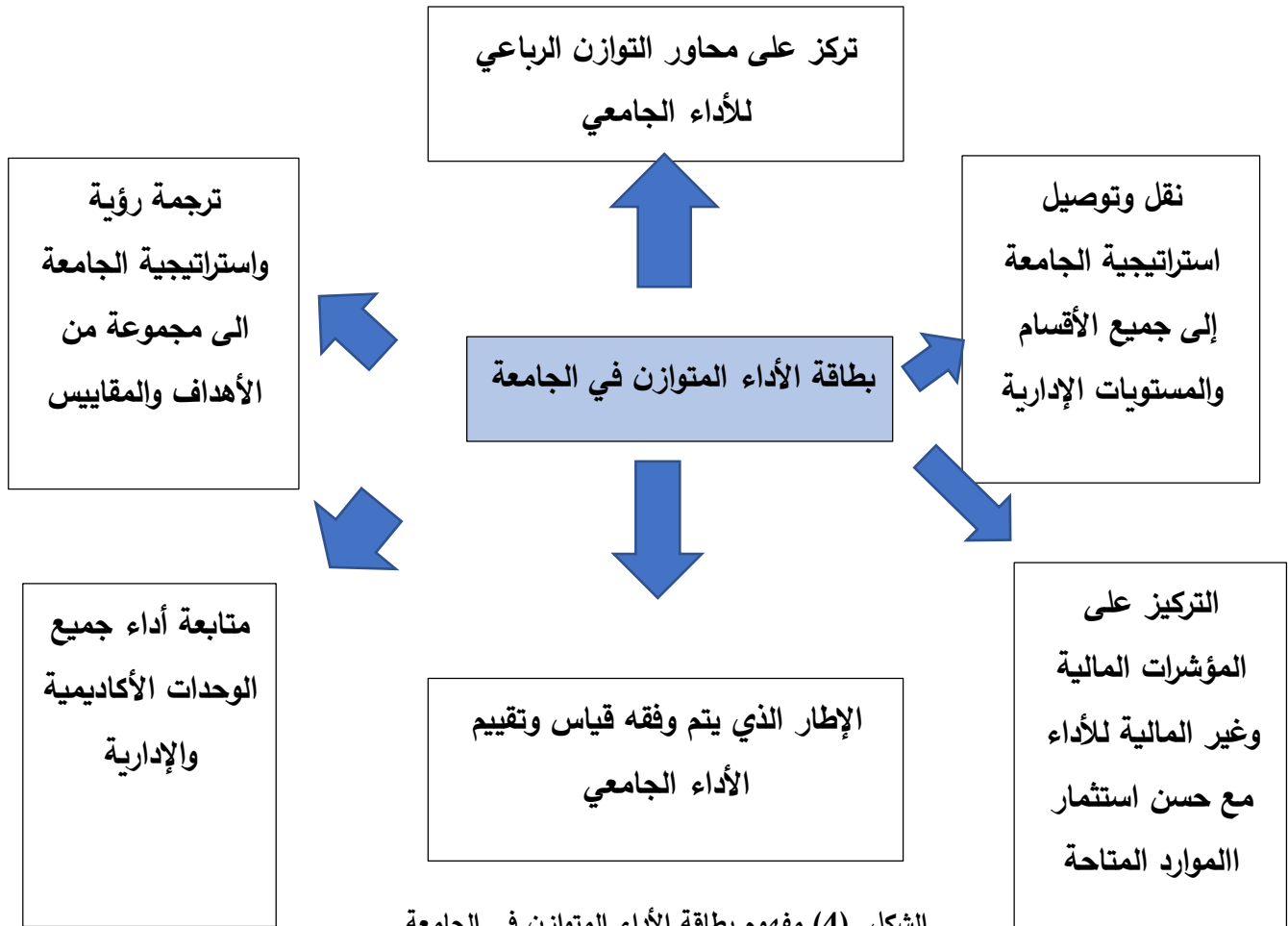
وهذا ما دعا إلى التوجه نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة لكونها تعد نظام تقويم شاملاً

يهتم بجميع جوانب الأداء ويعتمد على المؤشرات الأكاديمية والإدارية والمالية مبتعداً عن المؤشرات التقليدية التي قد تضلل الطريق أمام المقومين وتبعدهم عن الهدف المراد، فعلى الرغم من اعتقاد بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وهي تتناسب بشكل كبير المؤسسات الربحية، فتبعاً لكونغ (2007,p.102) kong إنه من الصعب وبشكل خاص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات غير الربحية، فالعلاقة بين أصحاب المصالح والمؤسسات غير الربحية أعقد بكثير من العلاقة بين العملاء والمؤسسات الربحية، فتلك المؤسسات وفقاً لـ kong لا تمتلك عملاء وإنما مستلمي خدمات، لذلك لم يتم بذل اهتمام كبير من أجل تقديم نموذج لبطاقة الأداء لتطبيقه في تلك المؤسسات، ولكن بالرغم من ذلك، ذكر كابلان Kaplan (2001,p.369) أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن مؤسسات التعليم العالي من ضبط وتوجيه الإجراءات والأقسام والأفراد للعمل معاً بحيث يقوي بعضهم بعضاً وبالنتيجة سوف يتحقق تقدم ملحوظ في الأداء وتصبح كل الموارد التنظيمية موجهة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويؤيده في ذلك غرين (2003,p.66) Green عندما أكد أن الاتجاهات التقليدية لإدارة مؤسسات التعليم العالي لم تعد مفيدة، حيث لم يعد التميز الأكاديمي فقط مقياساً للأداء وإنما ينبغي إعادة هندسة تلك المؤسسات وتحديد واكتشاف وتطبيق استراتيجيات إدارية معينة ومنها بطاقة الأداء المتوازن كي تصبح فعالة في عالم اليوم، لذلك شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي، حيث تناولت دراسة Carpenter & Stewart (2000,p.37-42) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الجامعات ومنها من تناول الأقسام الأكاديمية أمثال لورانس وشارما Lawrence & sharma (2002,p.661) إذاً يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي بدأت تدريجياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لضمان النمو والاستمرار ضمن هذه البيئة التي تتميز بالتغير السريع الذي يفرض عليها الاستجابة ومقابلة توقعات المستفيدين منها، حيث تسمح بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسات التعليم العالي بتحقيق التوازن بين الإنفاق الحكومي المحدود والمحافظة على احتياجات المجتمع والتي تتضمن المساهمة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي في الاقتصاد المحلي والمستوى الجديد من المسؤولية والكفاءة والفعالية المطلوبة، فهذه البطاقة هي الحل الأمثل الذي يزود تلك المؤسسات وإدارتها بتغذية عكسية تقود إلى تحسين مستمر للأداء الفردي والجماعي والذي

يقود بالتالي الى تحقيق مستوى عال من الأداء المؤسسي ككل.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

نظام إداري واستراتيجي يتم بموجبه ترجمة رؤية واستراتيجية الجامعة إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الاستراتيجية أي يعمل على تحويل غاية الجامعة واستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تعمل على إعطاء صورة شاملة ومتوازنة للأداء الحالي للجامعة في ضوء أربعة أبعاد متكاملة تعكس جميع أنواع الأداء التي تقوم به الجامعة وهي البعد المالي - بعد العملاء (الطلبة) - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو الأمر الذي يساهم في تقويم هذا الأداء فضلاً عن قيادة أدائها للمستقبل.



الشكل (4) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة

وبالتالي فإن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة له منافع كبيرة في تحقيق التميز والتطور المستمر في مناهجها وأساليبها وأدواتها وجميع عملياتها الداخلية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بحيث تلبي احتياجات الطلبة والمجتمع وسوق العمل وبالتالي فإن تقويم أداء الجامعة الحالي يمكننا من الوقوف على أبرز نقاط القوة وتدعيمها وتحديد مواطن الضعف والعمل على علاجها وهذا ما يكسب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة أهمية كبرى وهذا ما سيتم تناوله في الفقرة التالية:

رابعاً: أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

أشار المفيز (2016، ص.309) إلى أنه هنالك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة التعليم العالي التي تجعلها تكتسب أهمية كبيرة وهي :

٤-1- أنها توفر لغة مألوفة للتفكير الاستراتيجي، وأنها تُعرف التميز من منظورات مختلفة، وتساعد في التركيز على ما هو مهم من خلال توفير بيانات للمقاربة، وتعزيز الحوار والتعاون ورفع أي حواجز تقف أمام الأداء.

٤-2- تساعد الجامعات في توكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي، مع وجوب النظر إليها كمتمة وليس كبديل للمقاييس المالية، وأن تطبيقها يوفر فهماً أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية، كما أنها تجبر مخططي الجامعات على تحديد تقيّماتهم واقتصارها على مقاييس محددة، وهي بذلك تساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء.

٤-3- إغلاق الفجوة بين الرسالة والرؤية والاستراتيجية والعمليات الداخلية ضمن الجامعة، وتحسين تنافسية العمل ورفع كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي في مواجهة التحديات السريعة، حيث ومن خلال توفير المعلومات تتمكن الجامعة من مواجهة المجتمع وتحسين الرضا وتوفير فرص لتطوير الأداء لمواكبة التنافس الزائد والتطورات الاجتماعية الجديدة.

٤-4- تفهم جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتنفيذها، بما يحقق التكامل بين الأعمال المختلفة داخل الجامعة وتحقيق التوازن بين مجالات العمل المختلفة داخل الجامعة ورصد مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجية.

٤-5- تساعد الجامعة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، كما توضح صورة الجامعة أمام المستفيدين كافة (الطلبة - المجتمع - سوق العمل) وبالتالي تحسين اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال فهم العلاقات المتبادلة والآثار السببية.

٤-6- توفر للتعليم العالي منظوراً متكاملًا للأهداف والغايات، ومقاييس التقدم.

أي إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية الجامعة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطار عمل ونظام إدارة وقياس استراتيجي، ولجعل نظام مؤشرات الأداء متكامل لا بد من استخدام المؤشرات المالية مع المؤشرات الأخرى لتعكس الرؤية الاستراتيجية للجامعة وتساعد في التقييم الذاتي وتركز على الأهداف والاتجاهات، حيث إن المؤشرات عبارة عن مقاييس توضع في مكانها الصحيح لتعقب الأداء المحدد لتطور الجامعة بناء على خطتها الاستراتيجية وبمعنى آخر: إذا أردنا أن نعرف أننا في الاتجاه الصحيح فيجب أن نقيس أداء العمل خطوة بخطوة، ولفهم أدق لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة سنسلط الضوء عليها فيما يلي:

خامساً: مؤشرات بطاقة الأداء الجامعي المتوازن:

تعكس بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات تتوافق مع أبعادها الأربعة وتتمثل بحسب ما ذكره عويس (2008، ص. 169) في:

5-1- مؤشرات قياس أداء المنظور المالي: والتي عادة ما ترتبط بالبيانات المالية من خلال الوقوف على مستوى العائد على الجامعة والتكاليف.

5-2- مؤشرات قياس أداء منظور المستفيدين: حيث إن المستفيد هنا يقصد به الطالب ومنظمات المجتمع المستفيدة من خدمات الجامعة

و وأشار (landrum & prybutok 2004, p.628-642) إلى أن مؤشرات الأداء لهذا الجانب يمكن قياسها من خلال أبعاد جودة الخدمة التعليمية الآتية :

5-2-1- الملموسات: وتعني الجوانب الملموسة لخدمات الجامعة وهي التسهيلات المادية والخصائص المرافقة للحد من معدات الاتصال وأجهزته ووسائله.

5-2-2- الاعتمادية: وتشير الى قدرة مقدم الخدمة على إيصالها باعتماد دقة وثقة ترضي طموحات الطلبة والمجتمع وسوق العمل

5-2-3- الاستجابة: وتعني قدرة مقدم الخدمة على الرد السريع على الطلاب واستفساراتهم ومحاولة حلها بالسرعة الممكنة.

5-2-4- الأمان: وتشير الى خلو الخدمة المقدمة من الشك أو المخاطرة أو الخطر، وإشعار المستفيد بالأمان يعني أن الخدمة تكون شاملة للاطمئنان النفسي والمادي.

5-2-5- التعاطف: ويقصد به المعاملة الودية مع الطالب واللباقة والتفهم والاحترام.

5-3- مؤشرات قياس أداء منظور العمليات الداخلية: والتي تتميز داخل الجامعة بالبحث العلمي والتطوير والإبداع (عويس، 2008، ص.84)

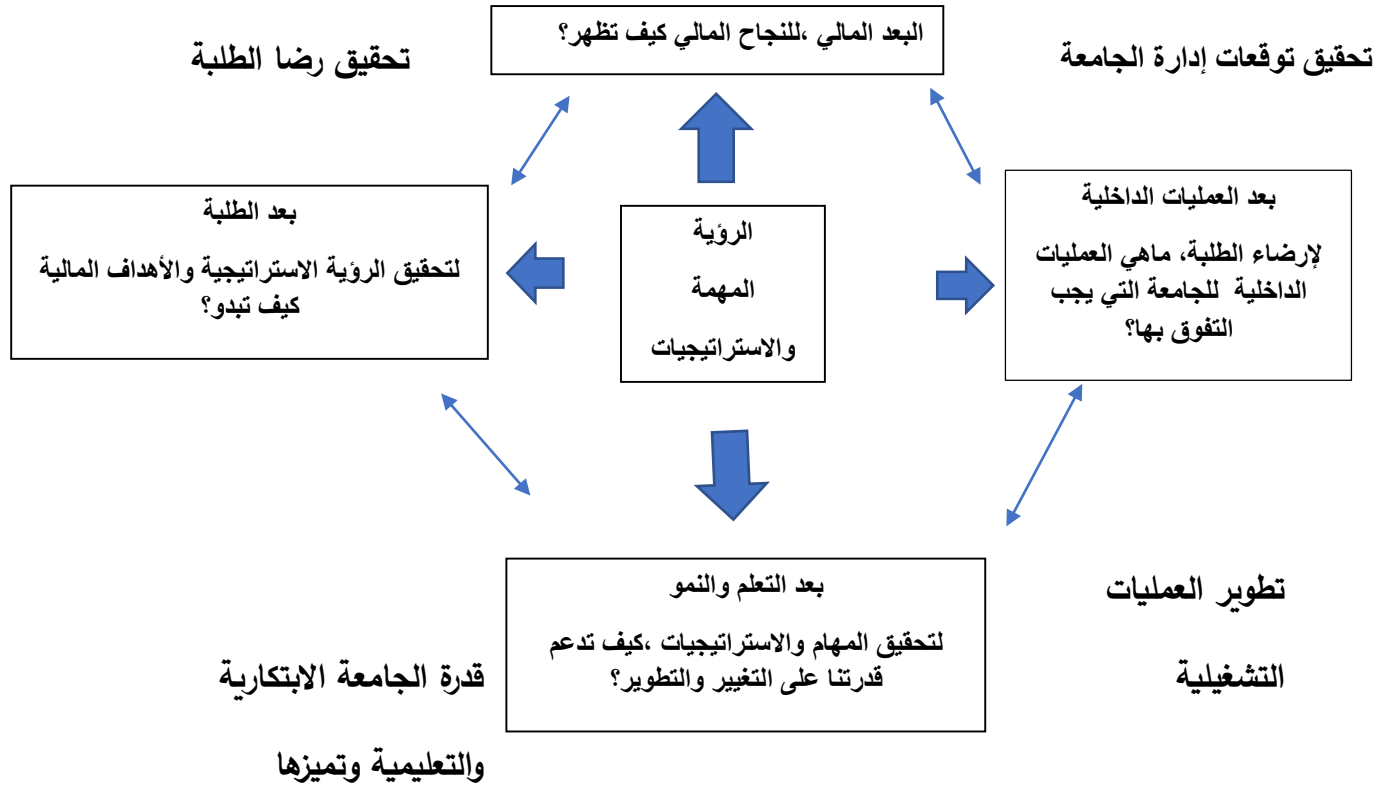
5-4- مؤشرات قياس أداء منظور التعلم والنمو: من خلال ثلاثة مقاييس أساسية وهي رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال المعرفي.

أي أن مؤشرات الأداء عبارة عن وسائل وأدوات تساعد الجامعة في قياس مدى تحقيق النتائج المرغوبة وتحويل الأهداف ورؤية رسالة الجامعة إلى صيغة يمكن قياسها وبذلك تساعد على تحديد أدق لمدى قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف (وما تم تحقيقه منها بشكل فعلي) ومن ثم تحديد الأولويات وتحديد مكامن القوة والضعف في الأداء وبيان ما تحتاجه من علاج وتعزيز ومن ثم توجيه الأداء نحو وجهته الصحيحة وبالتالي العمل على تحسينه بشكل مستمر.

ولتوضيح هذه المؤشرات بشكل جيد لابد من البحث في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة لمعرفة كيف يتم بناؤها وماهي الأسس التي تعتمد عليها.

سادساً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالجامعة وهم المساهمون (المجتمع) والعملاء (الطلبة) والعاملين ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية الجامعة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة، والشكل التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:



الشكل (5) نموذج أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعة

المصدر: (أبو شرح، 2012، 36)

6-1- البعد المالي: والمقصود به " قدرة مؤسسات التعليم العالي على ضبط مواردها واستخدام ميزانيتها وفقاً للخطة الموضوعية (التعليمية والبحثية) وقدرتها على توليد الدخل واستثمار الموارد بأقصى كفاءة ممكنة وزيادة عدد

المنح الدراسية وتقديم بعض الخدمات التي تلبي جزءاً من حاجات المجتمع وسوق العمل" (عثمان، 2018، ص. 13).

فالمؤشرات المالية تعد غاية في الأهمية من أجل إرضاء العملاء، فعند غياب الموارد المالية المطلوبة لن تستطيع مؤسسات التعليم العالي تحقيق مهمتها وبالتالي لن تستطيع مواجهة توقعات عملائها، إذاً هذا البعد عبارة عن تفاصيل مالية لجميع التكاليف الناتجة عن ممارسة مؤسسة التعليم العالي لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن الأبعاد الثلاث الأخرى وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف غير الضرورية من خلال سيطرة الجامعة على نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كلما كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الاستراتيجي.

وفي الدراسة الحالية يتمثل هذا البعد بقدرة الجامعة على تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية، واستخدام الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري بالإضافة إلى العمل على زيادة دخل الجامعة وتنويع مصادر الدعم والتمويل الذاتي واستثمار العائد من البحث العلمي وتحسين جودة خدمات الجامعة لزيادة الحصة السوقية من الطلبة وتقديم الدعم المالي لأصحاب البحوث المتميزة منهم بالإضافة إلى ضرورة وجود آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.

ولتتحقق الجامعة أهدافها لا بد أن تزيد من دخلها الاقتصادي، وبالتالي حصولها على الموارد التي تعمل على تحسين ظروف العمل وجودة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية -كونهم يشكلون النسبة الأكبر من طاقم العمل-، وبذلك فلا بد من بناء خطة استراتيجية لزيادة الدخل (Wang & Li, 2009, p.324-325).

ويقىس هذا البعد موقع الجامعة المالي والتغيرات المالية الحادثة فيها، كما يحدد الطرق التي تضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة كزيادة مخصصات الجامعة للبحث العلمي، تنويع مصادر الدخل، العائد من الاستثمار المعرفي والمنشورات (رايح ونجوى، 2014، ص. 488؛ Antonsen, 2013, p.3).

كما أن البعد المالي يهتم بكيفية إدارة موارد الجامعة بشكل فعال، كما يمكنها من معرفة مدى قدراتها وإمكانياتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها وإلى أي مدى تعمل بطريقة سليمة، وعن طريقه تستطيع أيضاً تحديد التحسينات والتطورات التي يمكن إجراؤها لتحسين أدائها.

وبذلك يهدف البعد المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في تخفيض مصاريف الجامعة وزيادة دخلها والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأهداف في الأبعاد الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن (العملاء - العمليات الداخلية - النمو والتعلم) وفق علاقات السبب - الأثر، وهذا ما سيتم توضيحه في الأبعاد الثلاثة الأخرى.

6-2- بعد الطلبة Customer perspective:

"تهتم وتسعى إدارة الجامعة في الوقت الحاضر في الوصول إلى أعلى درجة لإرضاء الطلبة والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ إن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلبة جدد وإمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين ومن ثم جذب واكتساب المزيد من خريجي الثانوية وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها" (البشتاوي، 2004، ص.385).

وتعتمد معظم الجامعات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي ستحقق من خلال قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية ببسر وسهولة وأسعار معقولة للساعات الدراسية، وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشمل مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا الطلبة، والاحتفاظ بالطالب، واكتساب طلبة جدد من طلبة الثانوية العامة والقيمة من وجهة نظر الطلبة (السريري، 2013، ص.181-216).

وفي الدراسة الحالية يتمثل هذا البعد بسعي الجامعة إلى تحديد احتياجات الطلبة والعمل على تلبيتها وجذب المزيد من خريجي الثانوية العامة للالتحاق بها، واستطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لتحديد الدورات التدريبية التي يحتاجونها في تخصصاتهم الدراسية، وتحديد مشكلاتهم والعمل على حلها والعمل أيضا على تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومتابعتها.

ولابد من الإشارة إلى أنه يقع على كاهل الجامعة مسؤوليات متعددة، لذلك فلا بد أن تراعي فلسفتها حاجات ورضا الجهات المستفيدة، بما في ذلك الطلبة، أولياء الأمور، والمستثمرين مما يجعلها تحقق هدفها المنشود (Li,2011,p.604).

وبذلك يمكن القول: إنه من المهم بالنسبة للجامعة أن تجذب الطلبة الموهوبين خاصة في ظل بيئة شديدة التنافس، كما يجب عليها أن تقابل احتياجات الطلبة وتطلعات ذويهم مع أهدافها بهدف تحقيق رضاهم عنها.

6-3- بعد العمليات الداخلية Internal processes perspective

ويقصد به "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها ويقوم هذا المنظور درجة نجاح الجامعة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات ورغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفعالية.

إذ يقيس أيضاً درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وتحقيق نتائج مميزة من أجل قياس الأداء الداخلي للجامعة، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا الطلبة الحاليين والجدد " (الجبوري والشلمة، 2011، ص. 159-199).

وفي الدراسة الحالية يتمثل هذا البعد بتطوير جودة خدمات الجامعة الأكاديمية والإدارية بحيث تكون ملائمة لتوقعات عملائها وتنوع برامجها التعليمية وتطوير طرائق وأساليب تقديم هذه الخدمات وتوفير التدريبات الميدانية اللازمة للطلبة ضمن تخصصاتهم وضرورة تحقيق تناسب ما بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل ومتابعة الطلبة في سوق العمل وتحديد التدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم وسعي الجامعة إلى التميز والتفوق الجامعي من خلال أنشطتها وعملياتها الداخلية.

كما يُعنى هذا البعد بكفاءة إدارة التعليم، بما فيه عملية تقديم الخدمة التعليمية وعمليات الشؤون الإدارية والتدريسية والاجتماعية (li ,2011,p.604).

وبهذا يمكننا القول إن العمليات الداخلية تعد الركيزة الأساسية والحيوية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بشكل كفاءة وفاعلية بما يقابل توقعات الطلبة والمجتمع وسوق العمل ويلبي احتياجاتهم kaplan & (David , 1996,p.96-97).

6-4- بعد التعلم والنمو Learning and Growth perspective

" ويمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح الجامعة حيث إنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية" (الحدراوي والزهيرى، 2013، ص.117-138).

ويضمن هذا البعد للجامعة القدرة على التجديد في المدى البعيد وهو الشرط الأساسي للبقاء والاستمرار ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويجب أن تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالطلبة الحاليين وتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الطلبة المرضية (الفاعوري، 2012، ص.38).

وفي الدراسة الحالية يتمثل هذا البعد بتوفير تدريبات للطاقت الأكاديمي والإداري في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية بناء على رؤية الجامعة واستطلاع آرائهم من وقت لآخر وبالتالي تحسين العمليات والأنشطة الداخلية في الجامعة وتطوير بنائها التحتية واستحداث تخصصات دراسية جديدة بما يتماشى مع المستجدات العلمية، وتوفير قاعدة بيانات وشبكات مترابطة ومتكاملة لتعكس أداء الجامعة.

و ينعكس هذا البعد بشكل أساسي على القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة ومهاراتهم الحالية ومدى حاجتهم إلى الارتقاء بها وتطويرها، وتطوير الأجهزة العلمية، والتي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعة، وتضمن إنشاء كليات جديدة، مخرجات الجامعة البحثية وتطوير المكتبة والمختبرات وعملية بناء المعلوماتية (li, 2011, p.604).

كما يسعى هذا المحور نحو التأكيد على ضمان التوسع المستقبلي للخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال مدى توفر الثقافة القائمة على الأداء، اكتشاف المؤهلات والقدرات المتميزة، واستثمار الموارد بالحد الأقصى والتقدم الحاصل في تنوع الهيئة التدريسية (رابح ونجوى، 2014، ص.488).

وتجدر الإشارة إلى أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد لا تكفي بمفردها لإنجاح عملية تقويم

الأداء، حيث إنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصّباً فقط نحو تحقيق رضا المستفيدين وتأمين الاحتياجات المالية، بل قد يتجه الاهتمام نحو أطراف أخرى كالمجتمع والبيئة المحيطة، لذلك يقترح بعض الباحثين في مثل هذه الحالات بإدخال تلك الأطراف ضمن البطاقة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأداء المؤسسة (يوسف، 2004، ص. 142).

وأخيراً نلاحظ أن الأبعاد الأربعة تدعم بعضها بعضاً فالتعلم والتطوير يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا الطلبة والعمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا الطلبة وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية. وفي ضوء ما سبق من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يتبين أن لكل مؤسسة أهدافاً ورؤية استراتيجية تسعى إلى تحقيقها وحتى تتحقق لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف للوصول إلى نتائج يمكن الحكم على مدى نجاح هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وهذا ما سيتم التطرق له ضمن الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

سابعاً؛ الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفها طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدى (البشتاوي، 2004، ص. 89؛ المغربي وغريبة، 2006، ص. 67).

وبذلك فإن تصميم بطاقة الأداء المتوازن قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي.

وفيما يلي الخطوات التفصيلية اللازمة لتطبيق البطاقة والتي قد تنقص أو تختلف تبعاً للمؤسسة التي تطبق فيها لذلك سيتم عرضها بغض النظر عن طبيعة المؤسسة بحيث تكون هذه الخطوات بمنزلة خطوط عامة يمكن اتباعها عند تطبيقها على مؤسسة ما مع مراعاة خصائصها وظروفها المؤسسية على أن يتم تناول هذه الخطوات بشكل محدد أكثر عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بجامعة دمشق لذلك كان لابد من وقفة

تفصيلية لهذه الخطوات قبل إسقاطها وتطبيقها على جامعة دمشق بشكل محدد.

7-1- تكوين فريق العمل:

يتطلب تصميم وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن تكوين فريق ويتم اختيار فريق العمل ضمن معايير محددة .

7-2- تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بألية بطاقة الأداء المتوازن:

حيث يجب في هذه الخطوة تزويد فريق العمل بأسس بطاقة قياس الأداء ويجب العمل على إثراء فريق

العمل بكل ما يتعلق ببطاقة قياس الأداء المتوازن. (Niven, 2003,p.60).

7-3- جمع البيانات وتكوين خلفية عن المؤسسة بشكل موضوعي:

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرسم استراتيجية المؤسسة، وحتى يتم القيام بذلك لابد من توافر

البيانات الخاصة بالأداء الحالي للمؤسسة والأداء الخاص بالفترات السابقة، سواء من داخل المؤسسة أو من

خارجها (Niven,2003,p.59) .

7-4- تحديد رؤية المؤسسة وصياغة رسالتها:

حيث يتم الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة من أجل تحديد رسالة ورؤية

المؤسسة، حيث تعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه جميع العمليات الداخلية ضمن المؤسسة ،

والرسالة الفاعلة يجب أن تكون قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ولها إطار زمني محدد

7-5- صياغة استراتيجية المؤسسة وتحديد أهدافها الاستراتيجية بدقة:

يتم التعبير عن رؤية المؤسسة ورسالتها بوضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات

التي تؤدي الى تحقيق هذه الأهداف.

وتترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف

النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول الى هدف ثابت في زمن محدد،

(Chaudron ,2003,p.4)

وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية التي أشار إليها (المغربي، 2009، ص.23-26):

-المرحلة الأولى صياغة الاستراتيجيات الملائمة

-المرحلة الثانية وضع الأهداف الاستراتيجية:

7-6- تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

يتم بموجب هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة آنفاً الى مناقشة ما هو مطلوب لنجاح رؤية المؤسسة، بمعنى آخر أن تحدد المؤسسة ماهي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

7-7- تحديد مقاييس ومؤشرات للأهداف الاستراتيجية:

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه كون دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح (Quedraogo, 2005,p.27)

7-8- رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية:

يتم في هذه الخطوة رسم خريطة استراتيجية للمؤسسة تصف مختلف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (أبو قمر، 2009، ص.75).

7-9 إعداد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل والتي تشمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

7-10- تحديد الأفعال التنفيذية:

ويتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة الى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج ويقوم فريق مشكل من المؤسسة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة

المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في أقسام المؤسسة بهذه البطاقة كافة (أبو شرح ،2012،ص.61).

7-11- إعداد التقرير الأولي لبطاقة الأداء المتوازن:

تتم هذه الخطوة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة، ويتطلب الأمر جمع البيانات عند الأداء

خلال السنتين يوم الماضية من أجل إعداد التقرير الأولي (Niven, 2003,p.61-63)

7-12- المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة قياس

الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات

والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم

الأهداف وتخصيص الموارد (أبو شرح،2012،ص.61).

وللتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجز

الوظيفة المقصودة كونه أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية (أبو جزر ،2012،ص.67).

7-13- تقويم الأداء :

بعد القيام بعملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القصور والضعف وأي أداء غير مرغوب، لابد من القيام

بتقويم أي قصور أو ضعف في عمليات وأنشطة المؤسسة ويتم تقويم الأداء من خلال تحديد الأنشطة والعمليات

التي يمكن التركيز عليها كونها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة والعمليات

التي يستوجب استبعادها أو معالجتها كونها تمثل نقطة ضعف في المؤسسة (أبو قمر ، 2009،ص.81)

وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة الى

أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية، ويتم اختيار عدة مقاييس لكل بعد من أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن مع إعطاء نسبة مئوية لكل بعد من الأبعاد وتقسيم النسبة المئوية للبعد الواحد على مقاييس أداء

هذا البعد التي يتم تحديدها، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية كما

تعمل على إحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاث

(الأمس، اليوم، الغد) وليس الأمس فقط كالمقاييس المالية التقليدية التاريخية (أبو جزر ،2012،ص.69).

وقبل البدء في تصميم وتطبيق البطاقة في الجامعة لابد من التعرف على متطلبات تطبيقها حتى نضمن النجاح في ذلك والوصول الى الغاية النهائية وتقويم أداء الجامعة بالشكل الأمثل، وبدون هذه المتطلبات سنكون أمام نتائج غير مرضية لذلك لابد من الوقوف على هذه المتطلبات في الفقرة التالية:

ثامناً: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات:

يمكن تلخيص متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي ذكرها المفيز (2016، ص.312-313) في

تقويم أداء الجامعات فيما يلي :

8-1- دعم والتزام الإدارة العليا في الجامعة لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون الدعم واضحاً لكل العاملين في الجامعة منهم الأكاديميون والإداريون والمحاسبون والموظفون حتى يؤدي إلى التزام كامل من قبلهم.

8-2- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الاستراتيجية، وتحديد علاقة السبب والآخر، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالجامعة، والتطورات التكنولوجية التي يشهدها العلم والتي من الضروري أخذها بعين الاعتبار حيث إن التحليل يفيد في التعرف على الفرص والتحديات التي تفرضها التغييرات ومحاولة التوفيق بين الإمكانيات والمتطلبات مع ضرورة توافر قيادة حكيمة تقود عملية التطوير والتقييم بعيداً عن المفهوم التقليدي لها

8-3- التركيز على كيفية إجراء المسح البيئي وهنا في الجامعة يتم مسح البيئة المادية والبشرية وجمع المعلومات مما يوفر التوجيه الحاسم لبطاقة الأداء، وتحديد من هم المستفيدون الحقيقيون، وماهي أفضل طريقة لربط بطاقة الأداء الاستراتيجية مع المهام التشغيلية ضمن الجامعة

8-4- تحديد واضح للرؤية والأهداف الاستراتيجية، مع وضع أهداف أساسية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بمعنى رؤية نفقات الجامعة وتحديد الموازنة وتحديد عدد الطلاب ومتطلبات البيئة الجامعية وبناء على ذلك من قاعات ومخابر ومكتبات والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة لهم وتنويع البرامج التعليمية وتطوير

طرائق تقديمها بالإضافة الى تحديد التدريبات اللازمة لجميع العاملين في الجامعة بهدف رفع مستوى كفاءتهم وبالتالي تحسين العمليات الداخلية ضمن الجامعة وتحقيق أعلى درجة رضا من قبل الطلبة والمجتمع وسوق العمل

8-5- تحديد مقاييس الأداء بشكل دقيق تحت كل الأهداف، وخطط العمل، وتحديد عدد المقاييس المستخدمة للتركيز على مؤشرات الأداء الحرجة للجامعة كما يجب أن تكون المقاييس كمية وكيفية في ضوء نتائج واقع الجامعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمعنى أن المؤشرات والمقاييس الأساسية للأداء تنقسم إلى نوعين: **مقاييس مالية**: وهي تعطينا مؤشرات عن نتائج الأداء الفعلي ، **ومقاييس غير مالية**: وهي تعطينا مؤشرات عما يجب أدائه لتحقيق الأهداف المرغوبة وبذلك أن هنالك تكاملاً ما بين هذين عن النوعين من المؤشرات من خلال علاقات السبب والنتيجة.

8-6- توعية العاملين في الجامعة بالمنطق الذي تستند إليه البطاقة بهدف تطوير الممارسات الإدارية، وإشراك العاملين في تنفيذ هذا التطوير من أكاديميين وإداريين ومحاسبين كافة، وتدريب أفراد جدد على مهارات إعداد البطاقة، وقيام الفريق المسؤول عن تنفيذ ما تضمنته البطاقة بإدخال التعديلات اللازمة عند الضرورة وإعداد تقارير دورية عن النتائج المتحققة للحصول على تغذية راجعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

8-7- ربط الحوافز بنظام تقييم الأداء المستمر في إطار العمل والمسؤولية الجماعية بالجامعة.

8-8- وجود نظام للاتصال والتواصل، لضمان وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والخارجي للجامعة، وتدفق المعلومات والقرارات على مختلف المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

وفضلاً عن ذلك يجب استثمار التغذية الراجعة للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إذ يعتمد نجاح تطبيقها على عمليات المتابعة والمراجعة الدورية والتي تقتضي بالضرورة إلى تقييم الأبعاد الأربعة وتأثيرها بشكل مباشر على الجامعة والمجتمع والبيئة المحيطة.

وفي حال عدم توفر هذه المتطلبات أو الإخلال بأحد منها قد يعرض هذا التطبيق للفشل كما أن التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعة يتطلب معرفة التحديات التي تواجه هذا التطبيق وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

تاسعاً: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق البطاقة بحسب (Niven (2003,p.300-306 تتمثل في الآتي:

- 9-1- تردد الإدارة العليا في القيام باستخدام أساليب قياس محددة.
- 9-2- الاعتقاد السائد بين العاملين في الجامعة بأن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب.
- 9-3- عدم الوضوح في رسالة الجامعة، فأغلب بيانات الرسالة عبارة عن شعارات فضفاضة لا تستطيع الإدارة ترجمتها إلى نتائج أداء محددة أو أنها تصل إلى قياسات أداء متعارضة.
- 9-4- تحدي إشاعة ثقافة عدم الثقة في الحلول التي تطرح في الجامعة.
- 9-5- عدم وجود قاعدة أو أساس للتغيير، فالمؤسسات التعليمية لا تقوم بتطوير المؤشرات والمقاييس إلا عندما تواجه حالات أزمة تهدد استمراريتها.
- 9-6- نقص المهارات للكوادر الفنية والإدارية العاملة في مجال القياس والتقويم، وخاصة ما يرتبط منها في جوانب التحليل والاستنتاج وربط المؤشرات وإيجاد آليات لعمل المنظمة كأنظمة فرعية، وهذه المتطلبات ضرورية لإدارة وتقييم الأداء.
- 9-7- إشكالية تطوير مقاييس إبداعية متجددة، فعادة ما يتم الركون إلى مؤشرات وضعت في فترات زمنية سابقة دون أن تحدد وفق اعتبارات توسع وتأثير عمل مؤسسة التعليم وبالتالي وجود فجوة بين المقاييس المستخدمة والنتائج المستهدفة من خلال الاستمرار في استخدام مؤشرات محددة.
- ويتضح مما سبق إن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من الإدارة العليا للجامعة تبني تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن استناداً إلى معلومات ومعطيات صحيحة، كذلك ضرورة وضوح رسالة المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى أهمية انتهاز مبدأ التدريب لزيادة مهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية في مجال القياس والتقويم أو الاستقطاب عند الحاجة لذلك، وهذا مايركز عليه الفصل التالي لإمكانية تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق.

ولكن قبل الخوض في عملية التصميم سنتطرق إلى نظرة عامة على جامعة دمشق من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها وعن بنيتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى التصنيف العالمي للجامعة وفق مجموعة من المقاييس العالمية.

عاشراً: نبذة تعريفية عن جامعة دمشق

سنتناول في هذه الفقرة نظرة عامة عن جامعة دمشق من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن الجامعة وهيكلها الإداري والتطرق إلى بنية كلياتها وأقسامها بالإضافة إلى البنية التنظيمية الحالية للبحث العلمي والدراسات العليا فيها وأخيراً التصنيف العالمي لجامعة دمشق

10-1 لمحة تاريخية عن جامعة دمشق :

جامعة دمشق هي من كبرى الجامعات القائمة في القطر العربي السوري وأقدمها، وهي الجامعة الأم التي ترجع نشأتها الأولى إلى مستهل القرن العشرين وقد دخلت في العقد التاسع من عمرها وهي لا تزال ماضية في رفع راية الفكر والعلم والمعرفة غير متوانية أو مترددة على الرغم من سنوات الحرب التي مرت بها وصمودها واستمرارها في تقديم المعرفة لطلابها ولكن ذلك لا يعني أن نغفل غيابها عن التصنيف العالمي للجامعات في الفترات الأخيرة . بحسب (الموقع الرسمي لجامعة دمشق، تاريخ الجامعة) .

10-2 الهيكل الإداري في جامعة دمشق:

يتألف الهيكل الإداري في جامعة دمشق من:

10-2-1 رئيس الجامعة.

10-2-3 نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب والشؤون الإدارية.

10-2-3 نائب رئيس الجامعة للشؤون العلمية.

10-2-4 نائب رئيس الجامعة لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا.

10-2-5 نائب رئيس الجامعة لشؤون التعليم المفتوح.

10-2-6 أمين الجامعة.

10-2-7 عمداء الكليات.

10-2-8 نواب عمداء الكليات لشؤون الطلاب والشؤون الإدارية.

10-2-9 نواب عمداء الكليات للشؤون العلمية.

10-2-10 رؤساء الأقسام.

10-2-12 رؤساء الشعب.

10-3- بنىة جامعة دمشق:

ينطوي تحت مظلة جامعة دمشق ما يقارب 37 كلية موزعة ما بين المركز الرئيس في دمشق وعددها

19 كلية، إضافة إلى ثلاثة فروع في كل من درعا والسويداء والقنيطرة على النحو الآتي:

10-3-1 محافظة دمشق تضم الكليات التالية:

وتضم كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية، كلية الهندسة المدنية، كلية الطب، كلية الهندسة المعلوماتية، كلية الهندسة المعمارية، كلية الزراعة، كلية الطب البشري، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية السياحة، كلية العلوم، كلية الاقتصاد، كلية التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم السياسية، كلية الحقوق، كلية الفنون الجميلة، كلية الشريعة، كلية الإعلام.

10-3-2 كليات فرع درعا:

كلية التربية الثالثة، كلية الاقتصاد الثانية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية الثالثة، كلية الحقوق الثانية، كلية العلوم الثانية.

10-3-3 كليات فرع السويداء:

كلية الآداب الثانية، كلية التربية الثانية، كلية الزراعة الثانية، كلية الفنون الثانية، كلية العلوم الرابعة، كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية الثانية، كلية الاقتصاد الرابعة.

10-3-4 كليات فرع القنيطرة:

كلية التربية الرابعة، كلية الاقتصاد الثالثة، كلية الحقوق الثالثة، كلية العلوم الثالثة، كلية الآداب الرابعة.

10-3-5 المعاهد التقنية:

- المعهد التقني لإدارة الأعمال والتسويق.
- المعهد التقني للحاسوب.
- المعهد التقني لطب الأسنان.
- المعهد التقني الطبي.
- المعهد التقني للعلوم المالية والمصرفية.
- المعهد التقني الهندسي.
- المعهد التقني الزراعي.
- المعهد التقني للهندسة الميكانيكية والكهربائية.
- المعهد التقني الزراعي في درعا.
- المعهد التقني للحاسوب في درعا.
- المعهد التقني للعلوم المالية والمصرفية في درعا.
- المعهد التقني للزراعة في السويداء.
- المعهد التقني الطبي في النبك.
- المعهد التقني الزراعي في القنيطرة.

10-3-6 المكتبات:

- مكتبة كلية الآداب 1.
- مكتبة كلية الآداب 2.
- مكتبة كلية الحقوق.
- مكتبة كلية الصيدلة.
- مكتبة كلية العلوم.

- مكتبة كلية الهندسة المعلوماتية.
- مكتبة كلية الهندسة المعمارية.
- مكتبة كلية الهندسة المدنية.
- مكتبة كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية.
- مكتبة كلية الطب البشري.
- مكتبة كلية الفنون الجميلة.
- مكتبة كلية طب الأسنان.
- مكتبة كلية الزراعة.
- مكتبة كلية الاقتصاد.
- مكتبة كلية التربية.
- مكتبة كلية الشريعة.
- مكتبة الدراسات العليا.

بالإضافة الى مدينة باسل الجامعية:

وهي عبارة عن وحدات سكنية للطلاب الجامعيين من المحافظات الأخرى وتحتوي على غرف سكنية
 جهزت بشكل يوافق متطلبات الطالب الجامعي بحيث خصص لكل طالب سرير وخزانة وطاولة وكروسي كما
 خصص لكل وحدة سكنية مكتبة فرعية للدراسة.

10-3-7 المشافي الجامعية:

- مركز نقل الدم.
- مستشفى جراحة الفم والفكين.
- مستشفى الأمراض الجلدية والزهرية.
- مستشفى جراحة القلب الجامعي.

- مستشفى البيروني.
- مستشفى التوليد وأمراض النساء.
- الهيئة العامة لمستشفى الأطفال.
- مستشفى المواساة الجامعي.
- مستشفى الأسد الجامعي.

10-3-8 مديرية البحث العلمي والدراسات العليا:

إيماناً بأهمية البحث العلمي كونه من أهم أركان تطور المجتمعات ومقياس تقدمها ورقبها العلمي والأكاديمي وعاملاً هاماً في تطوير الإنتاج لارتباطه المباشر بخطط التنمية حرصت جامعة دمشق على إيلاء هذا الموضوع أهمية قصوى في جميع النواحي، فأحدثت مديرية البحث العلمي والدراسات العليا عام 1997 والتي عملت منذ إحداثها وبتوجيه مباشر من قبل الأستاذ الدكتور رئيس جامعة دمشق والأستاذ الدكتور وكيل جامعة دمشق للشؤون العلمية ومن تحت إشراف الاستاذ الدكتور نائب رئيس جامعة دمشق لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا بعد صدور قانون تنظيم الجامعات لعام 2006 على تأمين مستلزمات البحث العلمي من أدوات وأجهزة وكوادر والمساهمة في إحداث العديد من المراكز البحثية التخصصية والمخابر المركزية المجهزة بأحدث الأدوات، ومتابعة تشكيل مجموعات بحثية لمتابعة تنفيذ وتطوير خطط البحث العلمي (الموقع الرسمي لجامعة دمشق، مديرية البحث العلمي)

وبعد استعراض النبذة التعريفية عن جامعة دمشق لأبد من التطرق إلى التصنيف الحالي لجامعة دمشق وفق المقاييس العالمية الذي تأثر خلال سنوات الحرب مما انعكس على أداء هذه الجامعة وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

إحدى عشر : التصنيف العالمي لجامعة دمشق الحالي:

نتيجة اختفاء الجامعات السورية وخاصة جامعة دمشق من المقاييس العالمية التي تعمل على تصنيف الجامعات، كان لابد من اعتماد مقاييس رديفة - إن صح التعبير - لأجل الوقوف على ترتيب الجامعات السورية (نور وآخرون، 2016).

وذلك بعيداً عن مؤشر shanghai ranking الذي يقوم وبشكل رئيس على تصنيف الجامعات لـ 500 الأفضل في العالم والذي لم يحتو منذ انطلاقه في عام 2003 على أية جامعة سورية، يخرج مقياس top universities لأفضل 100 جامعة عربية لعام 2015 من دون أن يحتوي على أية جامعة سورية، ولعل بعضهم يرى أن ما تشهده سورية منذ عام 2011 يلعب دوراً هاماً في تحجيم إمكانيات التعليم العالي والبحث العلمي وقد يكون هذا الأمر صحيحاً، إلا أن احتواء المؤشر الأخير على 10 جامعات عراقية أولها جامعة بغداد، 3 جامعات فلسطينية، 2 جامعة سودانية، جامعة يمنية، يضاعف أثر الفكرة السابقة إذ تعاني هذه البلاد ما تعانيه من مشاكل متعددة، وبشكل مماثل لم يحتو تقرير نشرته Times higher Education على أية جامعة سورية من لائحة أفضل 30 جامعة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (نور وآخرون، 2016).

لذلك الأمر تم الاعتماد على مقياس Webometrics العالمي الذي هو أكبر نظام لتقييم الجامعات العالمية حيث يغطي أكثر من 20000 جامعة وينشر منهم 16000 جامعة يصدر في إسبانيا عن المجلس العالمي للبحث العلمي، هدف التقييم هو تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على الانترنت وتشجيع نشر المقالات العلمية المحكمة بطريقة الوصول المفتوح وهو تقييم نصف سنوي حيث يصدر في شهري كانون الأول وتموز من كل عام ويعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الالكترونية (ترتيب ويبوميتركس لجامعات العالم، 2015).

حيث يعتمد التقييم على أربعة معايير مهنية في هذا الترتيب هي حجم الموقع (20%) والملفات الإلكترونية (15%) والأبحاث العلمية المنشورة تحت نطاق موقع الجامعة (15%) والروابط والظهور عن طريق محركات البحث 50% (ترتيب ويبوميتركس لجامعات العالم، 2015).

أما عن تقييم جامعة دمشق الحالي احتلت الجامعة حسب نظام ويبوميتركس للتقييم في النصف الأول من 2017 - 4759 عالمياً ثم احتلت في النصف الأول من 2018 - 4526 عالمياً والأولى سورياً متراجعة 200 درجة تقريباً عالمياً ولكن وبظروف أشهر من بداية سنة 2018 يتراجع تصنيف الجامعات السورية ومنها دمشق 4000 درجة حيث أصبح ترتيبها في شهر تموز 10902 عالمياً والسابعة سوريا حسب ويبوميتركس

العالمي مقارنة مع تصنيفات أجرتها الجهة نفسها في شهر كانون الثاني 2018.

كما أن من أهم مؤشرات التصنيف العالمية تركيز على البحث العلمي وعلى الرغم من أن البحث العلمي يعد الوظيفة الثانية من وظائف الجامعة إلا أن جامعاتنا اقتصرت في أداء مهامها على وظيفة التعليم فقط متجاهلة الوظائف الأخرى وهما البحث العلمي والتدريس و خدمة المجتمع مما يستدعي إحداث طفرة بحثية سورية من خلال تشجيع الباحثين السوريين للنشر بأسماء جامعاتنا السورية في المجالات العالمية ذات التصنيف ومعامل التأثير المرتفع، ولنتمكن من ذلك لابد من النظر إلى التعليم بعده قاطرة للتنمية وليس إنفاقاً غير مثمر، لذلك يجب وضع " رفع تصنيف الجامعات دولياً " كهدف محدد وواضح ضمن خطط واستراتيجيات التعليم العالي وعامل أساسي في عمليات ضمان الجودة والاعتماد.

وهذا الهدف يمكن الوصول إليه بعد تحديد أي تصنيف نرغب أن توجد الجامعات السورية فيه، وما هي مصادر المعلومات التي استندت عليها الجهة المصدرة للتصنيف كي نكيف معطياتنا وفقاً لها، لكن هذا الإجراء غير ذي أهمية (لوحده) فهو ينظر إلى معالجة النتائج وليس الأسباب الجوهرية التي ساهمت في تدني تصنيف الجامعات السورية، وعدم وجودها ضمن مؤشرات التصنيف الأهم عالمياً وهذا يتطلب القيام بعدة خطوات منها:

1- تعديل شروط الترفع والتعيين بما يتفق مع النشر الخارجي في المجالات العالمية عند الترفع من مرتبة علمية إلى أخرى، وأيضاً كشرط لمناقشة الدكتوراه.

2- إعادة النظر في تعويض التفريغ العلمي وتعديله بما يحفز على النشر الخارجي وربط الراتب والمكافآت بالأبحاث العلمية المنشورة في المجالات العالمية وفقاً لمعامل التأثير.

3- زيادة مخصصات البحث العلمي من الإنفاق الحكومي وزيادة نسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي.

4- العمل على تذليل العقبات أمام الباحثين والتي تحول دون قدرتهم على النشر خارجياً مثل دورات تأهيل وتدريب لتمكين الباحثين من استخدام لغة علمية سليمة باللغة الأجنبية ومهارات بحثية مختلفة.

5- تشجيع وتحفيز الباحثين السوريين في الخارج للنشر باسم الجامعات السورية وكذلك تشجيع نشر بحوث بالمشاركة مع باحثين أجانب وكل ما سبق مشروط ولا يمكن تطبيقه من دون أن يسبقه تحسين فعلي وملاموس لرواتب الأساتذة الجامعيين والباحثين كي يستطيعوا من أن يتحولوا إلى مجرد محاضرين في مختلف الجامعات. وبالعودة إلى تصنيف جامعة دمشق وتتبعه خلال السنوات التالية لسنة 2018 حسب نظام ويبوميتركس نجد أنها احتلت في النصف الأول من 2019 المرتبة 3654 لتتراجع في النصف الثاني من العام نفسه بمقدار 131 درجة عالمياً حيث احتلت الدرجة 3785 عالمياً.

أما في عام 2020 شهدت جامعة دمشق تحسناً ملحوظاً حيث قفز ترتيب الجامعة قفزة نوعية ويظهر الترتيب الجديد جامعة دمشق 353 عالمياً بتحسن 250 نقطة عن التصنيف السابق وفي عام 2021 شهدت جامعة دمشق تحسناً جيداً نسبياً حيث احتلت في النصف الأول من العام الدرجة 3429 عالمياً بتحسن 104 نقاط عن التصنيف السابق.

أما في العام الحالي فقد احتلت جامعة دمشق في شهر كانون الثاني المرتبة الأولى بين الجامعات السورية والمرتبة 3309 عالمياً، لتتراجع في النصف الثاني من العام الحالي بمقدار 319 درجة حيث احتلت الدرجة 3628 عالمياً بحسب تصنيف ويبوميتركس webometrics .

ولابد هنا من التنويه إلى أن تصنيف " webometrics " العالمي للجامعات هو الوحيد الذي يشمل الجامعات السورية، وعلى الرغم من التحسن النسبي الذي شهدته جامعة دمشق في آخر سنتين إلا أنه لا يخفى علينا أنها مازالت تحتل مراتب متأخرة في التصنيف العالمي وفي هذا ترى الباحثة أن سبب تدني تصنيف جامعة دمشق هو أن التصنيفات العالمية للجامعات تعتمد على المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعة وما تنشره من أخبار وأبحاث دون أن تأتي إلى المصدر لأخذ البيانات، والفترة التي تم تراجع تصنيف جامعة دمشق فيها كان الموقع الخاص بها متوقفاً ولم يكن يحتوي على أي أخبار عن الجامعة وعن أبحاثها.

كما أن التصنيفات العالمية تعتمد على معدل الأبحاث العلمية المقدمة من رسائل دكتوراه وماجستير وغيرها والتي يرتفع التصنيف بارتفاعها وتعطيل الموقع أو عدم وجود آلية محددة من قبل الجامعة لنشر الأبحاث

على موقعها كان له دور في تراجع التصنيف حيث تم نشر بعض الأبحاث باسم الطالب من ايميله الخاص وبهذه الطريقة لا يحتسب للجامعة.

كما أن هنالك العديد من الأسباب التي أدت الي تراجع تصنيف جامعة دمشق والتي لا يمكننا اعتبار سنوات الحرب أبرزها لأن التصنيفات ذاتها التي تراجع فيها تصنيف جامعة دمشق كانت تحتوي على جامعات عربية تحتل مراتب عالية وعانت ما عانتها سورية خلال فترة الحرب وذلك كآلية القبول الجامعي وبعض القرارات التي لا تصب في مصلحة الطالب بالإضافة إلى إنتاجية الجامعة من الأبحاث العلمية وآلية الدراسة فيها أيضاً. من الجدير بالذكر أيضاً أن انخفاض تصنيف الجامعات السورية عالمياً لا يعني بأن الشهادات السورية الحكومية والخاصة قد فقدت الاعتراف بها خارج سورية، وإنما تبقى مسألة الاعتراف وتعديل الشهادات متعلقة بقرارات وزارات التعليم العالي حول العالم.

مازالت الشهادات السورية الصادرة عن الجامعات الحكومية والخاصة معترف بها عالمياً كما كان الحال قبيل الحرب السورية، وبالتالي فإن الدول الأوروبية والولايات المتحدة وكندا ومعظم دول العالم لم تصدر اي قرارات جديدة تتعلق بإلغاء اعتماد شهادتنا في الخارج.

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن القول انه لا بد من أن تعمل جامعة دمشق على تقييم أدائها الأكاديمي والإداري لمعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف التي تواجهها والعمل على معالجتها حيث إن أداءها الأكاديمي متمثلاً بالبحث العلمي والتعليم يعد من أهم المؤشرات لمؤسسات التعليم العالي عند قياس أدائها حيث إن البحوث العلمية تحتل أهمية كبيرة في صناعة التقدم وتحقيق التطور واستمراريتها حيث تعتمد الدول على نتائج مثل هذه البحوث لحل مشكلاتها.

كما أن أداءها الإداري متمثلاً بالموارد البشرية والمالية والتي من خلالها تعمل على تلبية احتياجات طلابها وهذا يؤثر بدوره على تقدمها واستمراريتها أيضاً.

ولأن أنظمة تقييم الأداء الحالية تعتمد فقط على المدخلات ولا تولي المخرجات أهمية وتلجأ إلى قياس النقاط التي يسهل قياسها على الرغم من وجود بعض الأمور صعبة القياس وغير ملموسة ولكن من خلالها

نستطيع تقييم الأداء الفعلي والحقيقي للجامعة ، لذلك تم التوجه إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الأكاديمي والإداري لجامعة دمشق حيث إنها تقوم على أهداف واضحة على مستوى الدولة تتمثل هذه الأهداف في خدمة المجتمع والتعليم والبحث العلمي وللتأكد من تحقيق هذه الأهداف لا بد أن تقف الجامعة وقفات تقييمية منتظمة ومستمرة لتقويم أدائها ولمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف وحتى تخطط لتحسين أدائها.

لذلك لابد من استخدام وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن كمحاولة جادة لتحويل مهام الجامعة من مجرد خطط استراتيجية إلى خطط تنفيذية ومهام محددة على مستوى القطاعات والكليات والإدارات والأقسام وهي بذلك تسهل متابعتها وتطبيقها ورصد أدائها طبقاً لداولها الزمنية المحددة وتقديم اقتراحات حول النتائج من أجل تحسين الأداء بشكل مستمر والذي يساهم في ذات الوقت الى رفع تصنيف جامعة دمشق عالمياً.

الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: إجراءات تنفيذ الدراسة

سادساً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل التعريف بمنهج الدّراسة وأداتها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وصلاحياتها للتطبيق، إضافة إلى وصف مجتمعها الأصليّ وعينتها ومتغيراتها المدروسة، ووصف إجراءات تطبيق الدّراسة، وصولاً إلى ذكر أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة، وفيما يلي عرض لذلك.

أولاً. منهج الدراسة:

اتبعَت الباحثة في دراستها المنهج الوصفيّ التحليليّ، وهو "منهج واسع الانتشار في العلوم الإنسانية، يصف الظاهرة المدروسة، كما هي في واقعها الراهن، وصفاً دقيقاً، بعد جمع معلومات كافية عنها، عبر واحدة أو أكثر من أدوات متعددة: المقابلة، والملاحظة، والاستبانة، وتحليل الوثائق، وتحليل المضمون، ويقدم لها وصفاً كمياً أو نوعياً" (عمار والموسوي، 2014، ص. 20).

وهو المنهج القادر على الكشف عن واقع الأداء الإداري والأكاديمي لجامعة دمشق من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في أبعادها (البعد المالي - بعد رضا الطلبة - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) لتحديد مستوى أداء جامعة دمشق من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين والمحاسبين والطلبة فيها.

وقد جسدت الباحثة المنهج المتبع في الدراسة الحالية كما يلي :

٢- الجانب النظري: حيث قامت الباحثة بوصف الظاهرة المدروسة وهي الأداء الإداري والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال توضيح مفهوم الأداء وخطوات تقويم الأداء إلى وصف تقويم الأداء الجامعي بالأساليب التقليدية والوصول إلى وصف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها كأسلوب حديث في تقويم الأداء الجامعي

2- الجانب الميداني: إذ قامت الباحثة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (بعد التحقق من صدقها وثباتها) على عينة الدّراسة، وحساب درجات أفراد عينة الدّراسة على البطاقة، ومن ثم معالجة الدرجات الخام بالقوانين الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدّراسة والتحقق من صحة فرضياتها وتفسير نتائجها في ضوء الواقع الميداني والدراسات السابقة.

ثانياً. أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

لتحقيق هدف الدّراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن وهي "أداة تمكن

المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء لجامعة دمشق من جوانب متعددة، أي أنها نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي لجامعة دمشق حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة أبعاد هي (البعد المالي - بعد العمليات الداخلية - بعد عمليات التعلم والنمو - رضا المستفيدين " الطلبة") (عبد العظيم 2005، ص. 26)

وقد مرّ تصميم الاستبانة بعدّة مراحل مخطّطة ومنظّمة بدقّة وفق الأصول العلميّة لبناء الاستبانة قبل أن تظهر الصورة النهائية لها، وجميع تلك المراحل تؤسّس للصدق البنويّ، وهي:

1- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة:

يتمثّل الهدف العام للاستبانة في الكشف عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

في حين تتمثّل الأهداف الفرعية للاستبانة في الآتي:

1-1- كشف واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في البعد المالي من وجهة نظر محاسبي جامعة دمشق.

1-2- تعرّف واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد العمليات الداخلية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

1-3- كشف واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد التعلم والنمو من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

1-4- كشف واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد رضا المستفيدين "الطلبة" من وجهة نظر الطلبة.

1-5- تعرّف الفروق الإحصائية بين متوسطات تقييم أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق تبعاً للمتغيّرات المستقلة الآتية: (تخصّص الكلية - والمنصب الوظيفي).

2- تعيين المحتوى الذي تتصدى له الاستبانة باتباع الخطوات الآتية:

2-1- مراجعة الأدبيات التربوية والبحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالأداء المتوازن للمؤسسات، والاطلاع على هذه المقاييس التي تضمنتها، وذلك للوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والأبحاث ولمعرفة أهم الأبعاد التي تناولتها والجوانب التي تغطيها.

2-2- الاسترشاد بآراء التربويين المتخصصين، بتحديد النقاط الأساسية في بناء الاستبانة.

2-3- تحديد الأبعاد التي يجب أن تتضمنها الاستبانة، تبعاً لبطاقة الأداء المتوازن، بأربعة أبعاد، هي (المالي، والخدمات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا المستفيدين)، ومن ثم انتقاء عينة من البنود تغطي كل بعد من الأبعاد السابقة مع مراعاة وضوح الألفاظ والكلمات ودقتها.

2-4- وضع الاستبانة بصورتها الأولية، وتكونت من النقاط الآتية:

2-4-1- مقدمة: توضح الهدف من الاستبانة والتعليمات التي يجب أن يتبعها أفراد عينة الدراسة للإجابة عن بنود الاستبانة.

2-4-2- معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: تتعلق بمعرفة تخصص الكلية، والمنصب الوظيفي.

2-4-3- عبارات الاستبانة: حيث تكونت الاستبانة من (79) بنداً تغطي الأبعاد السابقة كافة، مع بدائل إجابة

ثلاثية (دائماً، أحياناً، أبداً). والجدول الآتي يبين أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها الأولية:

الجدول (1) يبين أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها الأولية

أرقام البنود	عدد البنود	الاستبانة وأبعادها
20 _1	20	المالي
24 -1	24	العمليات الداخلية
22 -1	22	التعلم والنمو
13 -1	13	العملاء
79 _1	79	الاستبانة ككل

3- دراسة صدق الاستبانة:

1) صدق المحتوى Content Validity:

تم التحقق من صدق محتوى الاستبانة (Content validity) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعة دمشق (الملحق رقم 1)، لتعرف مدى صلاحيتها في تحقيق أهداف الدراسة، ومدى قياسها لما وضعت لقياسه، من خلال إبداء آرائهم حول وضوح تعليماتها، وحول أبعادها من حيث شموليتها، وكذلك مدى ارتباط الفقرات الفرعية بأبعادها الرئيسية، وسلامة صوغها اللغوي. وقدّم المحكمون ملاحظاتهم في ضرورة إعادة النظر في صياغة بعض البنود من حيث المعنى واللغة وحذف بعض البنود، والجدول الآتي يوضح أمثلة لبعض البنود المعدلة.

الجدول (2) يبين أمثلة لبعض البنود المعدلة في الاستبانة

العبارات قبل تعديل	العبارات بعد التعديل
-تعمل الجامعة على تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية	-تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية
-يتم توزيع الميزانية المتاحة بشكل متساوٍ بين جميع أقسام ووحدات الجامعة	-يتم توزيع الميزانية المتاحة بشكل عادل بين جميع أقسام ووحدات الجامعة
-تقدم الجامعة الدعم المالي لأصحاب البحوث العلمية المتميزة والتي تدعم الجامعة	-تقدم الجامعة الدعم المالي لأصحاب البحوث العلمية المتميزة
-تعمل الجامعة على تطوير طرائق وأساليب تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية	-تعمل الجامعة على تطوير طرائق وأساليب تقديم الخدمات الأكاديمية -تعمل الجامعة على تطوير طرائق وأساليب تقديم الخدمات الإدارية

كما تم إضافة تعريف الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة وتعريف بطاقة الأداء المتوازن في نص الاستبانة بناء على ملاحظات المحكمين للوصول إلى فهم أعمق وأدق من قبل عينة الدراسة، وبعد الأخذ بجميع ملاحظات السادة المحكمين قامت الباحثة بتطبيق كل بعد من أبعاد الاستبانة على حدى، على عينة استطلاعية مكونة من (74) فرداً، يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (3) يبين توزيع أفراد العينة الاستطلاعية على أبعاد الاستبانة

المجموع	العدد		أفراد العينة الاستطلاعية	أبعاد الاستبانة
	إناث	ذكور		
14	6	8	عمداء الكليات والنواب ورؤساء الأقسام	العمليات الداخلية - التعلم والنمو
20	11	9	محاسبو جامعة دمشق	المالي
40	24	16	طلبة جامعة دمشق	العملاء
74	41	33	المجموع	

وكان الهدف من الدراسة الاستطلاعية التأكد من مناسبة بنود الاستبانة ووضوح العبارات بالنسبة لأفراد العينة الاستطلاعية، وكذلك لاستكمال دراسة صدق الاستبانة وثباتها إحصائياً. حيث طلب من أفراد العينة الاستطلاعية عند الإجابة عن بنود الاستبانة أن يستفسروا عن كل بند يجدون فيه صعوبة أو غموضاً. وبعد تفريغ بيانات العينة الاستطلاعية على البرنامج الإحصائي (SPSS)، تمت دراسة صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي على النحو الآتي:

2) الصدق البنوي بطريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity:

صدق الاتساق الداخلي هو من أهم أنواع الصدق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الاستبانة، وللتحقق من هذا النوع من الصدق للاستبانة؛ قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الفرعي المنتمي إليه. والجدول الآتي يبين معاملات الارتباط الناتجة.

الجدول (4) يبين معاملات ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي المنتمي إليه.

العملاء		التعلم والنمو		العمليات الداخلية		المالي	
الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند
.68**	1	.53**	1	.36*	1	.81**	1
.64**	2	.96**	2	.71**	2	.90**	2
.33*	3	.91**	3	.29**	3	.44**	3
.84**	4	.66**	4	.68**	4	.87**	4
.54**	5	.65**	5	.68**	5	.88**	5

.84**	6	.45**	6	.61**	6	.87**	6
.34**	7	.48**	7	.46**	7	.92**	7
.78**	8	.83**	8	.49**	8	.84**	8
.57**	9	.84**	9	.84**	9	.64**	9
.54**	10	.78**	10	.81**	10	.92**	10
.34**	11	.91**	11	.77**	11	.66**	11
.65**	12	.66**	12	.92**	12	.65**	12
.64**	13	.32**	13	.64**	13	.88**	13
—	—	.92**	14	.37*	14	.91**	14
—	—	.67**	15	.91**	15	.34**	15
—	—	.66**	16	.57**	16	.68**	16
—	—	.91**	17	.69**	17	.68**	17
—	—	.92**	18	.89**	18	.62**	18
—	—	.87**	19	.68**	19	.47**	19
—	—	.35**	20	.74**	20	.49**	20
—	—	.68**	21	.29*	21	—	—
—	—	.66**	22	.68**	22	—	—
—	—	—	—	.69**	23	—	—
—	—	—	—	.56**	24	—	—

(**) دال عند مستوى الدلالة 0.01 (*) دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط بين كل بند مع الدرجة الكلية للبعد الفرعي الذي ينتمي إليه البند،

وهذه الارتباطات تتراوح بين (0.21, 0.92**) وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وكذلك

عند مستوى الدلالة (0.05).

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة لم تقم بحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط المحاور الفرعية مع

بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة؛ لأن كل بعد من أبعاد الاستبانة وجه إلى عينة خاصة

فيه.

3) الصدق التمييزي:

طريقة المجموعات الطرفية تستخدم لدراسة قدرة الاستبانة على التمييز بين طرفي القدرة التي تقيسها الاستبانة، وللتحقق من الصدق التمييزي Discriminating validity (صدق المقارنة الطرفية) لأبعاد الاستبانة، رُتبت درجات أفراد العينة الاستطلاعية في كل بعد من أبعاد الاستبانة تصاعدياً، واختير أعلى (27%) من ذوي الأداء المرتفع على الاستبانة، وأدنى (27%) من ذوي الأداء المنخفض؛ لأن معامل تمييز البند يكون أكثر استقراراً باعتماد هذه النسبة، وهي من أحسن التقسيمات بحسب ما أثبتته كثير من علماء القياس (النبهان، 2004، 196) أي اختيار العدد الآتي لكل بعد:

- ستة أفراد للبعد المالي ($20 \times 27\% = 5.4 \approx 6$ أفراد).
- أربعة أفراد لبعد العمليات الداخلية ($14 \times 27\% = 3.78 \approx 4$ أفراد).
- أربعة أفراد لبعد التعلم والنمو ($14 \times 27\% = 3.78 \approx 4$ أفراد).
- إحدى عشر فرد لبعد العملاء (الطلبة) ($40 \times 27\% = 10.8 \approx 11$ أفراد).

ثم قارنت الباحثة بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا في كل بعد من أبعاد الاستبانة باستخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney test) اللا معلّمي لدلالة الفرق بين عينتين مستقلتين، على النحو الذي يظهر في الجدول الآتي:

الجدول (5) يبين نتائج اختبار مان ويتني للفرق بين متوسطي المجموعتين الدنيا والعليا على الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة

البعد	المجموعة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة الدلالة	القرار
المالي	العليا	6	9.50	57.00	**0.00	0.00	دالّ عند مستوى دلالة 0.01
	الدنيا	6	3.50	21.00			
العمليات الداخلية	العليا	4	6.50	26.00	**0.00	0.02	دالّ عند مستوى دلالة 0.05
	الدنيا	4	2.50	10.00			
	العليا	4	6.50	26.00	**0.00	0.02	

التعلم والنمو	الدنيا	4	2.50	10.00		دالّ عند مستوى دلالة 0.05
العملاء	العليا	11	17.00	187.00	0.00	دالّ عند مستوى دلالة 0.01
	الدنيا	11	6.00	66.00		

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم الدلالة لقيم (U) أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ($0.05 >$

0.05)، وهذا يعني وجود فرق دالّ إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعتين الدنيا والعليا في الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة لصالح المجموعة العليا، وهذا يدلّ على القدرة التمييزية الجيدة والقوية للاستبانة بأبعادها بين المجموعتين العليا والدنيا، وبالتالي يدلّ على الصدق التمييزي للاستبانة.

4- ثبات الاستبانة:

تحقّقت الباحثة من ثبات أداة الدراسة باستخدام طرائق الإعادة، والتجزئة النصفية، ومعامل ألفا-كرونباخ.

4-1- ألفا كرونباخ Internal Consistency:

تمّ حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha بالتطبيق الأول للاستبانة على العينة الاستطلاعية نفسها. والجدول الآتي يوضّح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ولدرجتها الكلية.

الجدول (6) يبين معاملات ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا-كرونباخ

المحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المالي	20	0.76
العمليات الداخلية	24	0.74
التعلم والنمو	22	0.70
العملاء	12	0.77
الدرجة الكلية	79	0.81

يتّضح من الجدول السابق أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.70 - 0.81)، وتدلّ على درجة

ثبات مقبولة.

4-2- التجزئة النصفية Split Half:

لحساب الثبات وفق هذه الطريقة، جرّأت الباحثة كلّ قسمٍ من محاور الاستبانة إلى نصفين متكافئين في عدد بنودهما (المالي = $20 \div 2 = 10$ ؛ والعمليات الداخلية = $24 \div 2 = 12$ ؛ والتعلم والنمو = $22 \div 2 = 11$ ؛ ورضا المستفيدين (العملاء) = $12 \div 2 = 6$ ؛ وهنا تجدر الإشارة إلى أنّه تم استبعاد البند الأخير من بعد العملاء (الطلبة) لكي تصحّ التجزئة، يحتوي النّصف الأوّل من كلّ قسم على البنود الفرديّة، والنّصف الثاني على البنود الزوجيّة، ثمّ حُسب معامل ارتباط بيرسون Pearson بين درجات النصفين (ر)، ثمّ أدخل بعد ذلك عامل مصحّ باستخدام المعادلة الرياضيّة لسبيرمان براون Spearman-Bron: $r^{11} = \frac{2r}{r+1}$ ، التي تكون فيهما: (ر¹¹) = معامل ثبات الاختبار المصحّح، و(ر) = معامل ثبات نصف الاختبار (النبهان، 2004، 244-245؛ وميخائيل، 2011، 272). والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات الناتجة.

الجدول (٧) يبين معاملات الثبات باستخدام معامل سبيرمان-براون

المحاور	عدد البنود	(ر) الارتباط بين النصفين	(ر ¹¹) معامل سبيرمان براون
المالي	20	0.834**	0.90
العمليات الداخلية	24	0.715**	0.83
التعلّم والنمو	22	0.754**	0.85
العملاء	12	0.772**	0.87
الدرجة الكلية	79	0.782**	0.87

يتبين من الجدول السابق أن درجات التجزئة النصفية بعد تصحيحها بمعامل سبيرمان-براون تتراوح بين

(0.83- 0.90) وتدل على درجة ثبات عالية.

4-3- طريقة الإعادة Test Retest:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة عن طريق إعادة تطبيقها بعد أسبوعين على العينة الاستطلاعية

نفسها، مستثنية منها بعض الأفراد الذين لم يكونوا عند إعادة التطبيق. ثم جرى حساب الترابط بين درجات العينة في التطبيقين عن طريق معامل ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يبين ثبات الاستبانة عند استخدام طريقة الإعادة.

الجدول (8) يبين معاملات ثبات الاستبانة باستخدام طريقة إعادة التطبيق

المحاور	عدد البنود	الثبات بالإعادة
المالي	20	0.813**
العمليات الداخلية	24	0.796**
التعلم والنمو	22	0.754**
العملاء	13	0.786**
الدرجة الكلية	79	0.847**

(**) دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين درجات التطبيقين الأول والثاني، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.754** - 0.847**), وتدلّ على درجة ثبات من جيدة جداً إلى ممتازة. الأمر الذي يشير إلى أنّ الاستبانة على درجة عالية من الثبات.

من كلّ ما سبق يتضح أنّ استبانة تقويم واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق تتصف بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يجعلها صالحة للاستخدام لأغراض الدراسة الحالية.

5- الاستبانة في صورتها النهائية:

لم يحدث تغيير جوهري في الاستبانة؛ إذ تكونت استبانة تقويم واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في صورتها النهائية من (79) بنداً موزعة على أربعة أبعاد، هي: (المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعملاء)، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، والجدول الآتي يبين أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية:

الجدول (9) يبين أبعاد الاستبانة وبنودها في صورتها النهائية

الاستبانة وأبعادها	عدد البنود	أرقام البنود
المالي	20	20 _1
العمليات الداخلية	24	24 -1

22 - 1	22	التعلم والنمو
13 - 1	13	العملاء
79 _ 1	79	الاستبانة ككل

6- كيفية تصحيح الاستبانة:

قامت الباحثة بإعطاء إجابات عينة البحث على الاستبانة قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: (كبيرة جداً= 5، كبيرة= 4، متوسطة= 3، ضعيفة = 2، ضعيفة جداً= 1). وبالتالي فإن أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوث في حال إجابته عن جميع بنود الاستبانة، هي: $(100 = 5 \times 20)$ درجة للبعد المالي، و $(120 = 5 \times 24)$ درجة لبعد العمليات الداخلية، و $(110 = 5 \times 22)$ درجة لبعد التعلم والنمو، و $(65 = 5 \times 13)$ درجة لبعد العملاء، و $(395 = 79 \times 13)$ درجة للاستبانة كلها، وهي تشير إلى درجة توفّر كبيرة جداً لتقييم أفراد عينة البحث لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق، في حين أنّ أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المجيب في حال إجابته عن جميع بنود الاستبانة، هي: $(79 = 1 \times 79)$ درجة، وهي تشير إلى درجة توفّر **ضعيفة** جداً لتقييم أفراد عينة البحث لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق.

وللوصول إلى فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة التوفّر الموافقة لها؛ حسب طول الفئة باستخدام القانون الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة للاستجابة في المقياس} - \text{أدنى درجة للاستجابة في المقياس}}{\text{عدد فئات تدرج المقياس}} \times \text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{5} \times 4 = 0.80$$

وبإضافة طول الفئة (0.80) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1)، نحصل على الفئة الأولى (من 1 إلى 1.80). وبإضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى نحصل على الفئة الثانية، وهكذا إلى أن نصل إلى الفئة الأخيرة. والجدول الآتي يوضح فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة التوفّر الموافقة له.

الجدول (١٠) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي ودرجة التوفّر الموافقة له

فئات قيم المتوسط الحسابي	وزنها النسبي	الدرجة الموافقة لها	القيمة المعطاة وفق مقياس ليكرت
1.80 - 1	أقل من 36%	ضعيفة جداً	1
2.60 - 1.81	36.2% - 52%	ضعيفة	2

3	متوسطة	52.2% - 68%	3.40 - 2.61
4	كبيرة	68.2% - 84%	4.20 - 3.41
5	كبيرة جداً	84.2% فأعلى	5.00 - 4.21

ثالثاً: مجتمع الدراسة :

اتّسع المجتمع الأصلي للدراسة ليشمل:

- رئيس الجامعة والنواب الأكاديميين الإداريين في الجامعة وجميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب، والبالغ عددهم (224) أكاديمياً إدارياً في العام الدراسي (2019_2020) دون أعداد عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب في فروع جامعة دمشق استناداً إلى مديرية شؤون العاملين في جامعة دمشق، موزعين على (9) مهمات إدارية.

- جميع المحاسبين في جامعة دمشق، والبالغ عددهم (40) محاسباً أيضاً بالاعتماد على مديرية شؤون

العاملين بجامعة دمشق، والجدول الآتي يوضح توزّع أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول (11) يبين توزّع أفراد مجتمع البحث (الأكاديميين والإداريين) على المهمات الإدارية.

العدد	عدد الأكاديميين والإداريين في جامعة دمشق	التسلسل
1	رئيس الجامعة	1
1	نائب الرئيس لشؤون الطلاب والشؤون الإدارية	2
1	نائب الرئيس للشؤون العلمية	3
1	نائب الرئيس لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا	4
1	نائب الرئيس لشؤون التعليم المفتوح	5
26	عدد العمداء	6
21	عدد نواب الشؤون الإدارية	7
23	عدد نواب الشؤون العلمية	8
149	عدد رؤساء الأقسام	9
224	المجموع	
40	المحاسبين	

- جميع طلبة جامعة دمشق، والمتمثلين بالسنوات الأخيرة فقط (سنة رابعة - سنة خامسة) بالإضافة إلى طلبة الدراسات العليا وتم استبعاد طلبة الطب البشري في السنة السادسة بسبب تواجدهم في المشافي نظراً لطبيعة الدراسة وصعوبة التطبيق عليهم، حيث بلغ العدد الإجمالي (49720) طالباً في العام الدراسي (2019 - 2020) دون أعداد الطلبة في فروع جامعة دمشق استناداً إلى مكتب الإحصاء ومكتب شؤون الطلاب في جامعة دمشق (الملحق 6)، وذلك كون الطلاب في هذه المرحلة أكثر إطلاعاً ويستطيعون إعطاء إجابات دقيقة أكثر دقة من طلبة السنوات الأخرى للحصول على بيانات أكثر مصداقية وذلك لأنهم انخرطوا ضمن الدراسة الجامعية وبدأت تتوضح أمامهم التحديات والمعوقات التي يواجهونها في دراستهم وقادرين على تحديد واقع الأداء الجامعي بصورة أدق. والجدول الآتي يوضح توزع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (12) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة (الطلبة) على سنوات الجامعة.

التسلسل	عدد الطلبة في جامعة دمشق	العدد		المجموع الكلي
		ذكور	إناث	
1	السنة الرابعة	11440	16612	28052
2	السنة الخامسة	4254	4705	8959
3	الدراسات العليا	8004	4705	12709
	المجموع	23698	26022	49720

رابعاً: عينة الدراسة:

لِلدراسة عینتان، إحداهما استطلاعية قوامها (74) فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية، وذلك للتحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة، وقد تمّ تفصيل بياناتها، والعينة الأخرى أصلية، وهي جزء من المجتمع الأصلي للدراسة، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام، هي: عينة الأكاديميين الإداريين، ومحاسبي جامعة دمشق، وطلبة

جامعة دمشق.

لتحديد حجم العينة المناسب، اعتمدت الباحثة معادلة كيرجسي ومورجان Kergcie & Morgan الآتية:

$$n = \frac{x^2 N p (1-p)}{d^2 (N-1) + x^2 p (1-p)}؛ \text{ التي فيها: } n = \text{حجم العينة المطلوب، } N = \text{حجم مجتمع الدراسة، و } p = \text{نسبة}$$

المجتمع ومقترح أن تساوي 0.5، و d = نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له هي 0.05، و x^2 =

قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة ويساوي 3.841 عند مستوى ثقة 0.95 أو مستوى دلالة 0.05 (حسن،

2011، 532).

وبعد العودة إلى الجدول المذكور في (حسن، 2011، 533) والذي تم التعويض فيه بقيم المعادلة

السابقة لحساب العينة عند أحجام مختلفة لمجتمع الدراسة، تبين أن حجم العينة المناسب الذي يجب سحبه من

مجتمع الدراسة هو:

- (140) أكاديمياً إدارياً ما بين عمداء ورؤساء أقسام ونواب.

- (36) محاسباً من محاسبي جامعة دمشق.

- (380) طالباً في جامعة دمشق.

ولسحب عينة الدراسة من مجتمعها الأصلي؛ اعتمدت الباحثة مايلي:

1- عينة الإداريين الأكاديميين: تم سحب عينة الأكاديميين الإداريين باعتماد طريقة سحب العينة الطبقية وتم

التوزيع على 140 أكاديمياً إدارياً وتم استرداد 73 استبانة والباقي لم يستجب بسبب عدم وجود وقت لذلك أو

ضياح ونسيان الأمر.

2- عينة المحاسبين: تم سحب عينة المحاسبين باعتماد طريقة سحب العينة الطبقية وتم التوزيع على 36 محاسب

ووزعت الأداة على المحاسبين واسترجع منها (26) استبانة.

3- عينة الطلبة: تم سحب عينة الطلبة باعتماد طريقة سحب العينة الطبقية من طلبة السنوات الأخيرة (السنة

الرابعة - السنة الخامسة) والدراسات العليا وفق تخصص الكليات بين (نظري - تطبيقي) وتم تحديد عينة (380)

طالباً وطالبة وفق المعادلة لحجم المجتمع.

ثم تم توزيع الاستبانات على العدد المطلوب من الأكاديميين الإداريين والمحاسبين والطلبة، ثم استبعدت من العينة الاستبانات التي لم تُسترد أو التي لم تكن مكتملة الإجابات.

والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة (الكلية، المسمى الوظيفي):

الجدول (13) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير العينة	الاستبانات		الكلية		المسمى الوظيفي	
	الموزعة	المستردة	نظرية	تطبيقية	عميد	نائب علمي/إداري
الأكاديميون الإداريون	140	73	29	44	6	13
المحاسبون	36	26	10	16	×	×
الطلبة	380	306	145	161	×	×

خامساً. إجراءات تنفيذ الدراسة:

تم تنفيذ البحث الحالي وفق الإجراءات الآتية:

1. الاطلاع على الأدبيات والمراجع التي تضمنت (الأداء الإداري والأكاديمي، وبطاقة الأداء المتوازن) بهدف تحليلها والإفادة منها في كتابة الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.
2. استعراض بعض الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية القريبة من الدراسة الحالية.
3. إعداد استبانة لتقييم واقع الأداء الإداري والأكاديمي، والتحقق بعدة أشكال من صدقها وثباتها، واستخدامها أداة للتعرف على تقييمات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري والأكاديمي.
4. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
5. تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة خلال العام الدراسي (2019-2020).
6. إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من قبل أفراد عينة الدراسة.
7. مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الواقع الميداني الذي أحاط بجميع مراحل إعداد وتنفيذ وتطبيق أدوات الدراسة، وفي ضوء المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل بنود أداة الدراسة المتمثلة في استبانة موجهة للإداريين والأكاديميين، والمحاسبين، والطلبة، وللإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، أجرت الباحثة المعالجات الإحصائية الآتية باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 18.0):

1. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient

للتحقق من التجانس والاتساق الداخلي لبنود الاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباطات الداخلية بين درجات الأفراد في كل بند ودرجاتهم في كل بعد فرعي من أبعادها، وللتأكد من ثبات الدرجات في التطبيقات المتكررة.

2. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

لحساب ثبات الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة ولدرجتها الكلية.

3. معامل سبيرمان براون Spearman-Bron

لتصحيح معامل ثبات أداة الدراسة الناتج عن استعمال طريقة التجزئة النصفية Spilt-half Method.

4. اختبار مان ويتني Mann-Whitney test لدلالة الفرق بين عينتين مستقلتين:

لدراسة الصدق التمييزي لأداة الدراسة من خلال المقارنة بين متوسطي درجات المجموعتين العليا والدنيا في استبانة (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن) بأبعادها الفرعية.

5. اختبار (t) لعينتين مستقلتين independent Samples t-test

لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير (تخصص الكلية) في استبانة (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن) بأبعادها الفرعية.

6. اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لأكثر من عينتين مستقلتين:

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في استبانة (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في

جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن) ببعديها الفرعيين (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) تبعاً للمتغير المستقل ذي الفئات الثلاث، وهو: المسمى الوظيفي.

7. اختبار شيفيه Scheffe:

لاختبار دلالة الفروق في المقارنات البعدية بين فئات المتغير المستقل في استبانة (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن) ببعديها الفرعيين (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) عند استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

8. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة بأبعادها الفرعية ودرجتها الكلية:

لتحديد درجة توفر متطلبات الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك بتوزيع درجات متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لبنود الاستبانة على فئات المتوسط الحسابي، كما أشير إلى ذلك في الجدول (9 من هذا الفصل). كما استخدمت لتعرف أكثر المحاور درجة لدى عينة الدراسة. مع ضرورة الإشارة إلى أنه نظراً لعدم تساوي محاور الاستبانة في عدد بنودها؛ ولتوحيد الحد الأعلى لدرجة كل بعد؛ لكي تصبح المقارنة منطقية بينها؛ أُرِجعت جميع الدرجات الخام التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة في كل بند من بنود الاستبانة إلى نسب مئوية، وذلك عن طريق [قسمة درجة كل بند على الدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه $\times 100$]; إذ ينتج عن هذه النسب المئوية متوسطات جديدة تساعد في ترتيب أبعاد استبانة (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)، فيكون المتوسط الحسابي لأبعاد الدراسة الأعلى من غيره دالاً على البعد الذي يكون فيه واقع الأداء الأكاديمي والإداري أكثر شيوعاً من غيره في جامعة دمشق.

9- برنامج Excel؛ لتوضيح نتائج الدراسة عن طريق الرسوم البيانية.

الفصل الخامس : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

ثالثاً الخطوات المنهجية لأليات تصميم نموذج لبطاقة الأداء

المتوازن في جامعة دمشق

رابعاً: نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من تطبيق أداة الدراسة على عينتها عبر الإجابة عن أسئلتها واختبار صحة فرضياتها، كما يناقش النتائج التي توصلت إليها الدراسة ويفسرها في ضوء الأدب التربوي والنفسية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها، وأخيراً تم تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتقويم أداء جامعة دمشق، والمنهج المتبع في ذلك يقوم على عرض نتيجة السؤال أو الفرضية متبوعةً بتفسيرها الملائم. ثم خُتم الفصل بذكر ملخص لنتائج الدراسة.

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها :

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة عن السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الاستبانة الأربعة وما تحتويه من بنود فرعية ولدرجتها الكلية، والجدول الآتي يوضح تلك النتائج.

الجدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستبانة الأربعة ولدرجتها الكلية

تسلسل	البعد	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوفر	الترتيب
1	المالي	20	2.78	0.81	55.60	متوسطة	2
2	العمليات الداخلية	24	3.36	0.32	67.25	متوسطة	1
3	التعلم والنمو	22	2.34	0.63	46.77	ضعيفة	3
4	العملاء	13	2.10	0.72	41.96	ضعيفة	4
	الدرجة الكلية	79	2.65	0.62	52.9	متوسطة	

من خلال ملاحظة الجدول السابق يتبين أنّ تقييم أفراد عينة البحث لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق جاء بمتوسط حسابي (2.65)، وبوزن نسبي (52.9%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر المتوسطة،

وهذه النتيجة، وإن كانت دون المستوى المنشود، تشير إلى واقع مقبول للأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق. وقد تعزى هذه النتيجة المقبولة نوعاً ما إلى التزام جامعة دمشق ببعض مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري.

وترجع الباحثة ذلك إلى أن الأزمة التي مرت بها البلاد منذ عشر سنوات قد انعكست على المؤسسات الجامعية ومنها جامعة دمشق التي كان عليها الضغط كبيراً خلال سنوات الحرب سواء في استقبال الطلبة وحتى الكادر التدريسي من الجامعات الأخرى مما انعكس على النفقات في ظل المخصصات المالية التي تقرها الحكومة والتي تأثرت بارتفاع الأسعار .

وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعاد وعزيز، 2016) التي أظهرت أن الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسطاً.

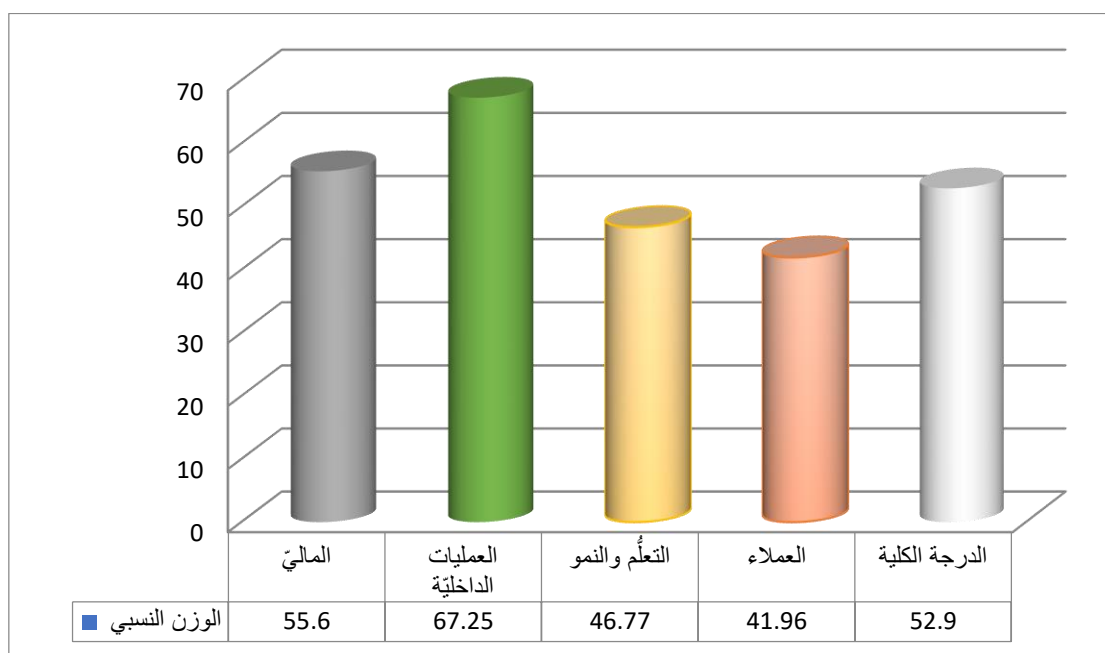
و على مستوى كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فقد جاء بعد (العمليات الداخلية) على أعلى درجة توفّر من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.36)، بوزن نسبي (67.25%)، وهو يقع ضمن درجة التوفّر المتوسط، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرضية إلى قدرة الجامعة على تحقيق جزء كبير من الرغبات المتوقعة للطلبة والمجتمع وسوق العمل بكفاءة وفعالية وتحقيق نتائج متميزة ومرضية؛ فعلى الرغم من كل الضغوط التي وقعت على جامعة دمشق من قبل الجامعات الأخرى إلا أنها استطاعت المحافظة على توفير جميع العمليات التشغيلية بناءً على ما هو موجود لديها سابقاً كونها الجامعة الأم التي تتوفر فيها كل التخصصات واستطاعت تخفيف الأعباء عن باقي الجامعات بالرغم من الظروف التي عانت منها خلال الحرب سواء ظروف مادية أو هجرة العقول منها وحتى كثافة الكليات بالأعداد.

أما البعد (المالي) فقد جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.78)، ووزن نسبي (55.60%)، وهو يقع ضمن درجة التوفّر المتوسطة. لعل السبب في ذلك يعود إلى أن الأزمة السورية حالت دون تطوير القدرة المالية للجامعة، فانعكس ذلك سلباً على أجور أعضاء الهيئة التدريسية، وضعف الرصيد المخصص لدعم البحث العلمي وغيرها من الخدمات التشغيلية بالجامعة.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (التعلم والنمو)، بمتوسط حسابي (2.34)، ووزن نسبي (46.77%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر الضعيفة. لعل السبب يعود إلى ما مرت به الجامعة منذ ٢٠١١ وقلة المحاضرات بالفصول الدراسية نتيجة الأعمال الحربية وكانت مجرد امتحانات متعددة مما انعكس على فكرة التطوير والنمو والتحديث في العملية التعليمية وسياساتها.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد (الطلبة: رضا المستفيدين)، بمتوسط حسابي (2.10)، ووزن نسبي (41.96%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر الضعيفة، وترجع الباحثة ذلك إلى الكثافة الطلابية في الكليات من الجامعات الأخرى فضلاً عن قصر فترة المحاضرات النظرية خلال الفصل الدراسي الواحد والأعباء المالية التي يتكبدها الطلبة للوصول إلى الجامعة.

والشكل الآتي يوضح الوزن النسبي لأبعاد الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة:



الشكل (6) يبين الوزن النسبي لأبعاد الاستبانة لدى أفراد عينة الدراسة

وللوصول إلى معرفة أدق لتقييم أفراد عينة البحث لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق؛ قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود كل بعد على حدة ولدرجتها الكلية، كما يأتي:

1-1- البعد الأول (المالي):

تم تطبيق هذا البعد على عينة من المحاسبين في جامعة دمشق وذلك لان جميع بنود هذا المحور تتعلق بالأمور المالية وكيفية استخدام الموارد المالية بشكل يؤدي الى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة. والجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالبعد الأول (المالي):

الجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود البعد المالي ولدرجته الكلية

الرقم	بنود البعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوفر	الترتيب
1	تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية	3.81	1.27	76.15	كبيرة	6
2	استخدام الموارد المالية والميزانية بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري	3.54	1.37	70.77	كبيرة	7
3	توزيع الميزانية المتاحة بشكل عادل بين جميع أقسام ووحدات الجامعة	4.46	0.69	89.23	كبيرة جداً	3
4	العمل على زيادة دخل الجامعة وتنويع مصادر الدعم والتمويل الذاتي	4.35	0.87	86.92	كبيرة جداً	4
5	استثمار العائد من المنشورات والبحث العلمي	2.00	0.96	40.00	ضعيفة	14
6	وجود مراكز ووحدات خدمية منتجة توفر موارد مالية للجامعة	3.96	1.19	79.23	كبيرة	5
7	تخصيص الجامعة بمبالغ مالية كافية لدعم البحث العلمي فيها	1.35	0.62	26.92	ضعيفة جداً	19
8	وجود تناسب ما بين أجور التعليم وعدد الساعات الدراسية المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية	1.62	0.92	32.31	ضعيفة جداً	18
9	وجود تناسب ما بين رسوم التعليم التي يدفعها الطلبة وجودة ونوعية الخدمات المقدمة لهم	4.77	0.42	95.38	كبيرة جداً	1
10	حرص الجامعة على ضبط التكاليف غير الضرورية لتخفيض مبلغ النفقات الإجمالي	4.54	0.57	90.77	كبيرة جداً	2

11	تحسين جودة خدمات الجامعة لزيادة حصتها السوقية من الطلاب وزيادة إيراداتها .	1.88	1.01	37.69	ضعيفة	15
12	ارتفاع معدل التمويل المخصص للجامعة في السنوات الأخيرة (سنوات الحرب).	1.15	0.36	23.08	ضعيفة جداً	20
13	تقديم الدعم المالي لأصحاب البحوث العلمية المتميزة والتي تدعم الجامعة .	1.69	1.07	33.85	ضعيفة جداً	17
14	تخصيص مبالغ مالية كافية للمنح الدراسية المتخصصة	1.77	1.05	35.38	ضعيفة جداً	16
15	لجوء الجامعة إلى وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة والمجتمع.	2.12	0.97	42.31	ضعيفة	13
16	تعيين الكفاءات من الموظفين في الإدارة المالية.	2.23	1.01	44.62	ضعيفة	12
17	التزام الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض الأسعار).	2.27	1.06	45.38	ضعيفة	11
18	تغطية الرسوم الدراسية للطلاب كل مصروفات الجامعة	2.42	1.01	48.46	ضعيفة	10
19	وجود آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	2.81	1.20	56.15	متوسطة	8
20	قيام الجامعة بتقويم أدائها المالي من وقت لآخر للوقوف على نقاط القوة الضعف فيه	2.85	0.95	56.92	متوسطة	9
	الدرجة الكلية	2.78	0.81	55.60	متوسطة	

من استقراء الجدول السابق نجد أنّ معظم البنود تتراوح بين درجة توفر **ضعيفة وضعيفة جداً** حيث كان أصغر البنود متوسطاً هي على الترتيب: (12-14-8)؛ ولعلّ السبب في ذلك يعود إلى انخفاض ميزانية قطاع التعليم من 733 ألف دولار عام 2010 إلى ما لا يتجاوز 175 ألف دولار عام 2017 بحسب مديرية التخطيط والتعاون الدولي الأمر الذي انعكس سلباً على معدل التمويل المخصص لتطوير الجامعة، ولدعم البحث العلمي، ولأجور أعضاء الهيئة التدريسية،

أما بالنسبة للبحث العلمي في الجامعة وبحسب رؤية الباحثة فإنه يعاني من قلة التمويل وعدم تشجيع الكادر الأكاديمي على البحث نتيجة العائد البسيط الذي يتقاضاه فضلاً عن عدم توفر الانترنت والكهرباء وكثرة

الأعباء الإدارية والتعليمية لعضو هيئة التدريس .

و بالنسبة لطلبة الدراسات العليا فهناك بعض الصعوبات والمعوقات التي تعترض طريقهم منها ما يتعلق بالأمور الإدارية ومنها ما يتعلق بعدم وجود تسهيلات للنشر العلمي ومنها ما يتعلق بالجانب المالي الذي يمنع الطلبة من النشر الخارجي وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها البلد.

كما جاءت باقي البنود بدرجة كبيرة وكبيرة جدا باستثناء البند رقم (19- 20) بدرجة متوسطة حيث كان أكبر البنود متوسطاً على الترتيب: (9-10-3) ولعلّ السبب في صدارة هذه البنود يعود إلى حرص الجامعة على ضبط التكاليف غير الضرورية يظهر جلياً في تقليل عدد الساعات المخصصة لتشغيل المولدات الكهربائية، وفي إعادة تدوير الورق من خلال لجوء بعض الكليات إلى طباعة أسئلة الامتحانات والبريد على ظهر الورقة المستعملة من قبل، وفي قلة النشاطات والفعاليات في الكليات.

1-2- البعد الثاني (العمليات الداخلية):

تم تطبيق هذا البعد على عينة من الأكاديميين والإداريين في جامعة دمشق (عمداء ونواب ورؤساء أقسام) وذلك لأن جميع بنود هذا المحور تتعلق بالأنشطة والفعاليات الداخلية التي تقدمها الجامعة ومدى قدرة الجامعة على تطوير جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية بحيث تكون ملائمة لجميع المستفيدين منها. والجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (العمليات الداخلية):

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود بعد

العمليات الداخلية ولدرجته الكلية

الرقم	بنود بعد (العمليات الداخلية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوفر	تفسير
1	تطوير جودة خدمات الجامعة الأكاديمية (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) بحيث تكون ملائمة لتوقعات المستفيدين منها.	3.01	1.16	60.27	متوسطة	15
2	تطوير جودة خدماتها الإدارية بحيث تكون ملائمة لتوقعات المستفيدين منها	2.22	1.27	44.38	ضعيفة	19

3	تنويع البرامج التعليمية وملائمتها للطلاب وسوق العمل	1.85	0.95	36.99	ضعيفة	21
4	تطوير طرائق وأساليب تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية	3.67	1.43	73.42	كبيرة	12
5	تحديث مقرراتها الدراسية بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع	2.42	0.92	48.49	ضعيفة	17
6	توفير براءات اختراع للأبحاث العلمية المتميزة والفريدة	1.29	0.51	25.75	ضعيفة جداً	23
7	تقديم المكافآت لأصحاب الاختراعات والابتكار الجديدة	1.36	0.67	27.12	ضعيفة جداً	22
8	استخدام أعضاء الهيئة التدريسية أساليب التدريس الحديثة والابتعاد عن الطرائق التقليدية	4.49	0.98	89.86	كبيرة جداً	7
9	تطبيق معايير الجودة أثناء تعيين الكادر التدريسي	4.14	0.48	82.74	كبيرة	9
10	توفير خدمات الجامعة عبر مواقع الإنترنت	4.19	0.46	83.84	كبيرة	8
11	توفير مبدأ استمرارية التعليم للجميع من خلال برامج تعليمية متنوعة (مفتوح-افتراضي-موازن).	4.95	0.23	98.90	كبيرة جداً	1
12	تحقيق التناسب ما بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل	3.88	0.55	77.53	كبيرة	11
13	قيام الجامعة بمتابعة خريجها في سوق العمل وتحديد التدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم.	1.15	0.36	23.01	ضعيفة جداً	24
14	توفير التدريبات الميدانية اللازمة للطلبة ضمن تخصصاتهم لتضمن فيما بعد انخراطهم في سوق العمل	2.40	1.46	47.95	ضعيفة	18
15	حرص الجامعة على جودة الأبحاث العلمية المنجزة من قبل طلبة الدراسات العليا	2.55	1.41	50.96	ضعيفة	16
16	توفير مناخ أكاديمي مناسب ليتمكن الطلبة من متابعة دراستهم	4.84	0.37	96.71	كبيرة جداً	4
17	توفير قاعات دراسية مناسبة من حيث المساحة لعدد الطلبة	4.90	0.29	98.08	كبيرة جداً	3

18	توفير الظروف الفيزيائية المناسبة في مكان العمل والدراسة في الجامعة.	4.90	0.29	98.08	كبيرة جداً	2
19	توفير الأجهزة العلمية الحديثة في مختبراتها وكلياتها	4.53	0.76	90.68	كبيرة جداً	6
20	توفير جميع المصادر والكتب والمراجع التي يحتاجونها الطلبة في مكتبات الجامعة.	3.59	1.23	71.78	كبيرة	13
21	إتباع الجامعة في مكتباتها أسلوب إعارة سهل وسلس بالنسبة للطلبة	3.97	1.01	79.45	كبيرة	10
22	توفير مكتبة الجامعة الجو المناسب والمؤهل ليتمكن الطلاب من الدراسة والبحث والاستطلاع	4.71	0.58	94.25	كبيرة جداً	5
23	سعي الجامعة إلى الوصول إلى التميز والتفوق الجامعي من خلال أنشطتها الداخلية	3.58	1.02	71.51	كبيرة	14
24	تقويم الجامعة عملياتها الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف	2.11	1.33	42.19	ضعيفة	20
	الدرجة الكلية	3.36	0.32	67.25	متوسطة	

لدى استقراء الجدول السابق يلاحظ أن بعض البنود جاءت بدرجة توفر **ضعيفة** و**ضعيفة جداً** حيث كانت أصغر البنود متوسطاً على الترتيب (13-6-7) ؛ ولعلّ السبب في ذلك يعود إلى عدة أمور منها: أن وزارة التعليم العالي رغم سعيها إلى فتح تخصصات دراسية جديدة إلا أنها ما تزال دون المستوى الذي يلبي حاجات سوق العمل، كما أن أسلوبها الإداري لا يتوافق مع تطورات العصر الذي لايزال يعاني بالبيروقراطية والروتين الإداري، كما أن هنالك بطء في تحديث المقررات الدراسية بشكل مستمر، بالإضافة إلى غياب التدريب العملي المناسب للطلبة نتيجة الكثافة العددية في التخصصات المتنوعة في الجامعة، مما انعكس على تقديم التدريب المناسب لهم بما يتلائم مع ما نصت عليه المادة 12 في فقرتها (و) من قانون تنظيم الجامعات 12 على ضرورة الإسهام في تقديم دورات التأهيل والتدريب والتعليم المستمر .

أما باقي البنود جاءت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً حيث كان أكبر البنود متوسطاً على الترتيب: (11-17-18)؛ ولعلّ السبب في صدارة هذه البنود يرجع إلى أن التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية يشهد عملية تطوير دائم وإصلاح شامل تجلت عبر إحداث العديد من الجامعات والمعاهد وفروعها في المحافظات، وأصبح

واقعاً ملموساً في تعدد البرامج التعليمية، وتعدد التخصصات لتلبي متطلبات التنمية، وإصدار التشريعات والقوانين النازمة للتعليم العالي، كما أن أغلب كليات الجامعة تتضمن قاعات دراسية كبيرة أو مدرجات لتكفي أعداد الطلبة من جهة، ولتكون مسرحاً لبعض الفعاليات الشبابية التي تقيمها الجامعة من جهة أخرى.

1-3- البعد الثالث (التعلم والنمو):

تم تطبيق هذا البعد على عينة من الأكاديميين والإداريين في جامعة دمشق (عمداء ونواب ورؤساء أقسام) وذلك لان جميع بنود هذا المحور تتعلق بالتدريبات اللازمة للكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية مما يساهم في تحسين العمليات والأنشطة الداخلية في الجامعة وتطوير بنائها التحتية وبذلك يكون الأكاديميون الإداريون هم الأقدر في الإجابة عن تلك البنود. والجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (التعلم والنمو):

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود بعد التعلم والنمو ولدرجته الكلية

الرقم	بنود بعد (التعلم والنمو)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوفر	الترتيب
1	توفير تدريبات للطاقم الأكاديمي في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية	1.16	0.37	23.29	ضعيفة جداً	22
2	توفير تدريبات للطاقم الإداري في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية	1.23	0.56	24.66	ضعيفة جداً	21
3	تحسين وتطوير سياسة الجامعة الأكاديمية بما يتماشى مع المتطلبات الراهنة	1.55	0.94	30.96	ضعيفة جداً	15
4	تحسين وتطوير سياسة الجامعة الإدارية بما يتماشى مع المتطلبات الراهنة	1.47	0.94	29.32	ضعيفة جداً	16
5	ابتكار الجامعة أساليب جديدة للتميز في تقديم خدماتها الأكاديمية	1.38	0.79	27.67	ضعيفة جداً	18
6	ابتكار الجامعة أساليب جديدة للتميز في تقديم خدماتها الإدارية.	1.44	0.89	28.77	ضعيفة جداً	17
7	توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع وتحسين الاقتصاد الوطني	2.03	1.05	40.55	ضعيفة	14

20	ضعيفة جداً	24.66	0.45	1.23	تشجيع أصحاب الاختراعات والابتكار بمنحهم مكافآت	8
19	ضعيفة جداً	26.58	0.76	1.33	تشجيع أصحاب الاختراعات بتوفير براءات اختراع للابتكارات العلمية المتميزة والفريدة	9
3	كبيرة جداً	91.23	0.95	4.56	تزويد الجامعة كلياتها ومختبراتها تباعاً بالتقنيات والتجهيزات الحديثة	10
2	كبيرة جداً	94.52	0.75	4.73	حرص الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالنسبة لطاقمها الأكاديمي والإداري	11
1	كبيرة جداً	95.07	0.74	4.75	استحداث تخصصات دراسية جديدة بما يتماشى مع المستجدات العلمية الأمر الذي ينعكس على سمعتها الأكاديمية	12
4	متوسطة	67.12	1.04	3.36	قيام الجامعة بتطوير بناها التحتية بما يتناسب مع التطورات التي يشهدها المجتمع	13
13	ضعيفة	41.92	1.02	2.10	استطلاع آراء الأكاديميين من وقت لآخر بالتدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائها.	14
6	ضعيفة	48.22	0.74	2.41	استطلاع آراء الإداريين من وقت لآخر بالتدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائها.	15
7	ضعيفة	47.67	0.77	2.38	تحفيز الطاقم الأكاديمي بمنحهم مكافآت مادية	16
8	ضعيفة	46.85	0.81	2.34	تحفيز الطاقم الإداري بمنحهم مكافآت مادية	17
5	متوسطة	61.37	0.96	3.07	تحفيز الطاقم الأكاديمي من خلال ترقيتهم تبعاً لتطورهم العلمي والمهني	18
9	ضعيفة	46.58	0.97	2.33	تحفيز الطاقم الإداري من خلال ترقيتهم تبعاً لتطورهم العلمي والمهني	19
10	ضعيفة	44.93	0.90	2.25	توفير قاعدة بيانات وشبكات مترابطة ومتكاملة لتعكس ما تقوم به الجامعة	20
11	ضعيفة	44.11	0.94	2.21	تقويم الجامعة التطور الأكاديمي لطاقمها وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على معالجتها	21
12	ضعيفة	43.01	0.97	2.15	تقويم التطور الإداري لطاقمها وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على معالجتها	22
	ضعيفة	46.77	0.63	2.34	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ أغلب البنود جاءت بدرجة توافر تتراوح بين **ضعيفة** و **ضعيفة جداً** حيث

كانت أصغر البنود متوسطاً على الترتيب: (1-2-8)؛ والتي جميعها يركز على تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية وتطوير سياسة الجامعة الإدارية، وحاجات الكوادر الأكاديمية والإدارية للتدريب وتوفير البنى التحتية والمكافآت المالية للبحوث والاختراعات، وقد يرجع الضعف في ذلك إلى ظروف المجتمع السوري نتيجة الحرب التي عصفت بالبلاد وبالتالي انعكس على الجامعات وخاصة جامعة دمشق والتي تعد الجامعة الوحيدة التي استمرت خلال تلك السنوات دون انقطاع واستقبالها لأعداد كبيرة من الطلبة وحتى الكوادر التدريسية مما جعلها تهتم فقط في تنظيم القاعات والتجهيزات وآليات سير العملية التعليمية والامتحانات الأمر الذي قد أبعداها عن القيام بالدورات التدريبية اللازمة لكوادرها وتوفير البنى التحتية لذلك، وحتى البحوث العلمية والاختراعات، علماً أن قانون تنظيم الجامعات رقم 6 لعام 2004 أكد في البند "8" من المادة 38 على أن أحد مهام مجلس الجامعة هو " وضع الخطط لتنمية أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والمخبرية من حيث العدد والمستوى والتوزيع، كما وفي البند ٨ من المادة ٥٥ من القانون المذكور أعلاه والذي ينص أيضاً على أنه من مهام مجلس الكلية " اقتراح خطة التأهيل والتدريب لأعضاء الهيئات التدريسية والفنية والمخبرية والإدارية وإنمائها".

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2014) التي أظهرت أن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب.

كما أنه يجب أن لا ننسى أن نتيجة متوسط افراد العينة حول البحث العلمي وتوجيه لخدمة المجتمع كانت **ضعيفة** أيضاً ، وهذا يختلف مع البند "ب" من المادة 12 من قانون تنظيم الجامعات رقم 6 لعام 2006 والذي ينص على أنه من أهداف الجامعة " المشاركة في إجراء البحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تسهم في التقدم العلمي والتقني، وبصورة خاصة ما يهدف منها إلى إيجاد الحلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في الجمهورية العربية السورية والوطن العربي"

ولعل السبب في ذلك يعود كما ذكرنا سابقاً في بعد العمليات الداخلية هو عدم تقديم التسهيلات اللازمة للباحثين سواء كانوا طلبة دراسات عليا أم أعضاء هيئة تدريسية، علماً أن معظم الأبحاث المقدمة تبقى طي الوراق على الرغم من أهمية محتوى بعضها في مختلف المجالات وأن تفعيل الحقيقي للأبحاث المتميزة منها قد تسهم

بشكل فعلي في دفع عجلة التطور الاقتصادي والاجتماعي الثقافي.

أما باقي البنود جاءت بدرجة كبيرة جداً باستثناء البندين (13-18) كانوا بدرجة متوسطة حيث كانت أكبر البنود متوسطة على الترتيب: (10-11-12)؛ ولعلّ السبب في صدارة هذه البنود يعود إلى أنّ التعليم العالي خلال العقد الماضي شهد تطوراً كبيراً ملموساً من خلال زيادة عدد الكليات المفتحة لتلبية لزيادة الطلب على التعليم العالي وقد أخذت الكليات المفتحة في عدد من المحافظات شكل فروع للجامعات لتكون نواة لجامعات حكومية مستقلة عن الجامعات الأم. وفي صدد استحداث تخصصات دراسية جديدة، ورد في الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي القول الآتي: "كجزء من مسيرة النهوض بجودة التعليم ومواءمته لمتطلبات التنمية تواصل الوزارة جهودها في تحديث الخطط الدراسية وتطويرها وإحداث تخصصات جديدة تتوافق مع التطوير الاقتصادي والاجتماعي بما يلبي حاجات التنمية الشاملة والمستدامة" (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021). أما صدارة البنود المتعلقة بالمعرفة التقنية والتجهيزات التقنية الحديثة فيعود إلى اهتمام الجامعة بهذا المجال تلبية لرؤية سياسة الجمهورية العربية السورية للعلوم والتقانة والابتكار التي تتلخص بالآتي: "امتلاك منظومة وطنية متكاملة للعلوم والتقانة والابتكار، مساهمة في بناء اقتصاد المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة. (الأسكوا، 2019، 15).

1-4- البعد الرابع (الطلبة: رضا المستفيدين):

تم تطبيق هذا البعد على عينة من طلبة السنة الرابعة والخامسة والدراسات العليا في جامعة دمشق وذلك لأن جميع بنود هذا المحور تتناول تحديد احتياجات الطلبة والعمل على تلبيتها وتحديد الدورات التدريبية التي يحتاجونها في تخصصاتهم الدراسية وبذلك يكون طلبة السنوات الأخيرة وطلبة الدراسات العليا هم الأقدر على إعطاء إجابات دقيقة عن هذه البنود كونهم على انخراط كامل بالعمليات والأنشطة الجامعية أكثر من طلبة السنوات الأولى الذين لم يستطيعوا بعد من تحديد مشكلاتهم وكيفية العمل على حلها. والجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (العملاء: رضا المستفيدين):

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لبنود بعد العملاء: رضا المستفيدين ولدرجته الكلية

الرقم	بنود البعد (الطلبة: رضا المستفيدين)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوفر	الترتيب
1	تسعى الجامعة إلى تحديد احتياجات الطلبة والعمل على تلبيتها	1.65	0.99	32.94	ضعيفة جداً	8
2	تحرص الجامعة على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها وأهدافها	2.40	1.13	47.97	ضعيفة	4
3	تجذب الأساليب الأكاديمية والإدارية المتبعة من قبل الجامعة المزيد من خريجي الثانوية العامة للالتحاق بها	2.37	1.13	47.32	ضعيفة	5
4	تتزايد أعداد الخريجين من الجامعة	3.57	0.70	71.44	كبيرة	1
5	تتزايد أعداد الخريجين الذين يلتحقون بالدراسات العليا	3.54	0.71	70.72	كبيرة	2
6	يبنى أعضاء الهيئة التدريسية علاقات جيدة يسودها الاحترام والثقة مع الطلبة	3.32	1.00	66.34	متوسطة	3
7	يتلقى الطالب من الجامعة بمختلف أعضائها المساعدة والدعم التي يحتاجها.	1.52	0.89	30.33	ضعيفة جداً	9
8	يتعامل الموظفون مع الطلبة بشكل لائق ومحترم	1.41	0.89	28.24	ضعيفة جداً	10
9	يمتلك الموظفون المعلومات الكافية للإجابة عن تساؤلات الطلبة	1.39	0.83	27.84	ضعيفة جداً	11
10	يتم استطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لتحديد احتياجاتهم والعمل على تلبيتها وتحديد مشكلاتهم والعمل على حلها	1.23	0.44	24.58	ضعيفة جداً	13
11	يتم استطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لتحديد الدورات التدريبية التي يحتاجونها في تخصصاتهم الدراسية والعمل المستمر على إقامة هكذا نوع من التدريبات	1.25	0.45	24.90	ضعيفة جداً	12
12	تعمل الجامعة على إقامة نشاطات ترفيهية مختلفة لتنمية مهارات الطلبة	1.79	0.96	35.75	ضعيفة جداً	7

13	تقدم الجامعة مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف وتعمل على معالجتها.	1.85	1.04	37.06	ضعيفة	6
	الدرجة الكلية	2.10	0.72	41.96	ضعيفة	

لدى استقراء الجدول السابق نجد معظم البنود جاءت بدرجة توافر تتراوح بين **ضعيفة** و**ضعيفة جداً** حيث كانت أصغر البنود متوسطاً على الترتيب: (10-11-9)؛ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، 2013) التي أظهرت أن إدارة الكلية تعمل على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج بسوق العمل، في حين تتفق مع دراسة (السعدون، 2017) التي أظهرت أن الجامعة قليلاً ما تقوم باستطلاع آراء طلبتها لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم، وتعزو الباحثة ذلك إلى صعوبة تحديد احتياجات الطلبة نظراً لكثرة الأعداد في جامعة دمشق الذي بلغ خلال العام الدراسي 2021 (188915) طالباً وطالبة وهذا يتطلب وقت طويلاً، أما بالنسبة لاستطلاع آراء الطلبة فقد يرجع ذلك إلى مركزية القرارات في الجامعة والكليات فضلاً عن غياب هذا النوع من استطلاعات الرأي على الواقع الميداني، ما عدا بعض الاستطلاعات التي يقوم بها الباحثون من أعضاء الهيئة التدريسية أو طلبة دراسات عليا، وهذا النوع من الاستطلاعات يبقى طي المجالات العلمية أو مكاتب الكليات.

أما فيما يتعلق بضعف العلاقة بين الموظف والطالب فقد يعود من جهة إلى أن بعضهم لا يمتلكون أسلوب تواصل جيد و قلة خبرة بعضهم الآخر، ولا سيما الذين يعينون بمسابقات العقود، ويعود من جهة أخرى إلى قلة الموظفين في الامتحانات وشؤون الطلاب مما يجبرهم نتيجة ضغط العمل وحجم المسؤوليات المترتبة عليهم، على إعطاء الطالب أي إجابة دون تركيز بطبيعة السؤال، كما أن بعض الطلبة يستفسر عن بعض شؤونه في المكاتب الخطأ.

أما بالنسبة للبند 12 جاء أيضاً بمتوسط حسابي ضعيف جداً ويرجع السبب في ذلك إلى خروج معظم المناطق التي يمكن أن تقام بها الرحلات الجامعية عن السيطرة خلال سنوات الأزمة وعدم وجود الأمان اللازم لهذا النوع من النشاطات في المناطق الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى انخفاض التمويل المخصص للجامعة له

أيضاً دور كبير لما تتكلف به الجامعة من ميزانية لهذا النوع من النشاطات الجامعية، علماً أن البند 6 من المادة 44 من قانون تنظيم الجامعات رقم 6 لعام 2006 ينص على أنه من مهام مجلس شؤون الطلاب " تنظيم تدريب الطلاب والمعسكرات الإنتاجية والرحلات الجامعية والتبادل الطلابي "

أما باقي البنود جاءت بدرجة كبيرة باستثناء البند(6) حيث جاء بدرجة متوسطة فقد كانت أكبر البنود متوسطاً على الترتيب: (4-5-6)؛ ولعلّ السبب في صدارة هذه البنود يعود إلى كثرة المراسيم الخاصة بالعملية ف خلال سنوات الحرب والاستفادة منها ومن الدورات التكميلية لجميع الطلاب، وازدياد عدد الكليات وفروعها؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عدد الخريجين، إلا أن ازدياد أعداد الخريجين الملتحقين بالدراسات العليا من الذكور في سنوات الأزمة السورية فيعود غالباً إلى حاجتهم إلى تأجيل دراسي، أما ازدياد عدد الإناث فيعود إلى قلة فرص الزواج بعد هجرة الشباب خارج البلد؛ الأمر الذي يشكل عند الخريجات فراغاً يحاولن تعبئته وتحقيق ذواتهن بإكمال تحصيلهن العلمي.

أما سبب بناء أعضاء الهيئة التدريسية علاقات جيدة يسودها الاحترام والثقة مع الطلبة فقد يعود إلى النداءات التربوية الحديثة التي تطالب بتبني أساليب التعلم النشط التي تجعل من الطالب محوراً للعملية التعليمية؛ الأمر الذي غير طريقة أعضاء الهيئة التدريسية في تعاملهم مع الطلبة، فبعد أن كانت العلاقة التي تجمعهم هي علاقة محاضر ومستمع، أصبحت علاقتهم تقوم على الحوار وتبادل الآراء والاحترام والثقة، فضلاً عن كثرة وسائل التواصل التي فتحت المجال لأن يكون الأستاذ الجامعي صديقاً لطلابه وذلك عملاً بالبند "3 من المادة 90 من قانون تنظيم الجامعات رقم 6 لعام 2006 والذي ينص على أنه يجب على عضو الهيئة التدريسية " العمل باستمرار على رفع مستوى الطلاب العلمي والفكري وتمكينهم من أصول البحث ومناهجه وتزويدهم بأفضل المنجزات العلمية والتقنية وتنمية شخصيتهم العلمية ليكونوا بعد تخرجهم أهلاً لخدمة المجتمع العربي الاشتراكي الموحد في ميادين تخصصهم".

ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها:

تمثل نتائج فرضيات الدراسة إجابة عن السؤال الثاني الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات أفراد عينة البحث لواقع الأداء الأكاديمي والإداري تبعاً للمتغيرات الآتية: تخصّص الكلية، والمسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار صحة الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0.05):

1- الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المحاسبين عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) تبعاً لمتغير تخصّص الكلية: نظرية وتطبيقية.

لاختبار صحة هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات محاسبي جامعة دمشق في البعد المالي، ثم استخدم اختبار (t) لعينتين مستقلتين independent Samples t-test لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات المحاسبين تبعاً لمتغير تخصّص الكلية: نظرية وتطبيقية. والجدول الآتي يوضح ذلك:

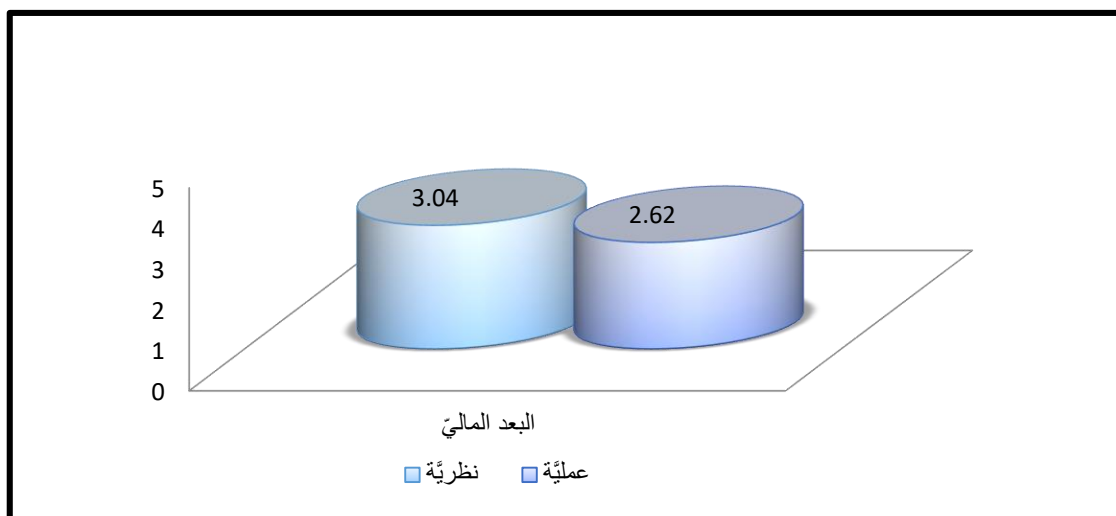
الجدول (19) نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات المحاسبين في البعد المالي تبعاً لمتغير تخصّص الكلية

البعد	تخصّص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
المالي	نظرية	10	3.04	1.032	24	1.257	.221	غير دال
	تطبيقية	16	2.62	.663				

تُظهر نتائج الجدول السابق أنّ قيمة (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات المحاسبين في البعد

المالي تبعاً لتخصّص الكلية كانت غير دالة إحصائياً؛ إذ كان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ لذا نقبل الفرضية الصفرية التي نقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المحاسبين عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي)

تبعاً لمتغير تخصص الكلية: نظرية وتطبيقية. والشكل البياني الآتي يوضح طبيعة هذه الفروق:



الشكل (7) الفرق بين متوسطي درجات المحاسبين في البعد المالي تبعاً لتخصص الكلية

يتضح من الشكل السابق أنّ ثمة تقارباً واضحاً بين متوسطي درجات المحاسبين في البعد المالي تبعاً

لتخصص الكلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شرخ، 2012) التي أظهرت عدم وجود فرق بين متوسطي درجات أفراد العينة في بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لتخصص الكلية. وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن مهام محاسبي الكليات النظرية والتطبيقية متشابهة، أي أن جميع المحاسبين في الجامعة بغض النظر عن تخصص الكلية يقومون بإدارة الموارد المالية لتغطية تكاليف العملية التعليمية وذلك بعد موافقة إدارة المحاسبة العامة في رئاسة الجامعة ثم موافقة رئيس الجامعة ولا يحق لأي محاسب التصرف ضمن الكلية إلا بعد الرجوع للمحاسبة العامة في الجامعة.

لذلك جميع المحاسبين يلتزمون بالقرارات وما يتضمنه ذلك من (تنظيم أوامر الصرف اللازمة والمترتبة عن عمليات الشراء - صرف كافة التعويضات المستحقة للعاملين - تنظيم بيانات رواتب العاملين - متابعة تحصيل العائدات المالية للجامعة وإيداعها في الصندوق المركزي - تقدير حاجة الكليات من الميزانية في بداية كل عام مالي وعند الحاجة - رفع التقارير المالية اللازمة لإدارة الجامعة - استلام الرسوم الجامعية من الطلاب وإيداعها في حساب الجامعة، وعداد الدفاتر المحاسبية والإشراف عليها، تقديم المعلومات المالية إلى الإداريين

المعنيين، واقتراح الإجراءات المالية اللازم اتخاذها، تلخيص الوضع المالي الحالي وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات- تجهيز الكليات بالأجهزة والتقنيات والأوراق وكل لوازمها المادية التي تضمن سير العملية التعليمية. وهذا التشابه في المهام الموكلة إليهم جعل نظرهم متقاربة إلى الأداء الإداري والأكاديمي فيما يخص الجانب المالي في جامعة دمشق، وبناءً عليه كان ثمة تقارب واضح بين متوسطي درجات المحاسبين في البعد المالي تبعاً لتخصّص الكلية.

2- الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات الأكاديميين الإداريين عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعدي بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تبعاً لمتغير تخصّص الكلية: نظرية وتطبيقية.

لاختبار صحة هذه الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ثم استُخدم اختبار (t) لعينتين مستقلتين independent Samples t-test لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات الأكاديميين والإداريين تبعاً لمتغير تخصّص الكلية: نظرية وتطبيقية. والجدول الآتي يوضح ذلك:

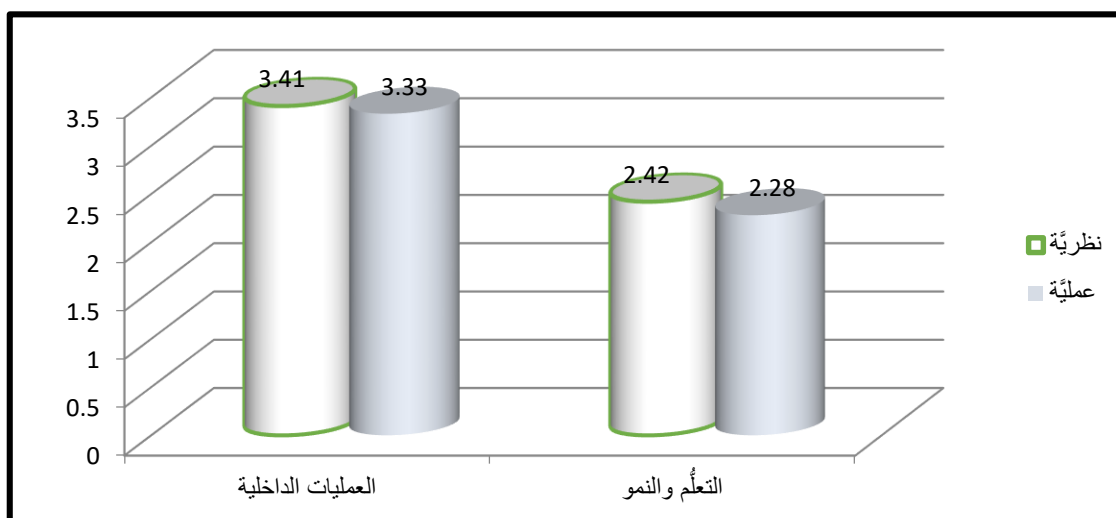
الجدول (20) يبين نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو تبعاً لمتغير تخصّص الكلية

البعد	تخصّص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
العمليات الداخلية	نظرية	29	3.41	0.34	71	1.006	.318	غير دال
	عملية	44	3.33	0.31				
التعلم والنمو	نظرية	29	2.42	0.61	71	.903	.369	غير دال
	عملية	44	2.28	0.64				

تُظهر نتائج الجدول السابق أنّ قيمة (t) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو تبعاً لمتغير تخصّص الكلية كانت غير دالة إحصائياً؛ إذ كان مستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ لذا نقبل بشأنها الفرضية الصفرية التي تقول: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات الأكاديميين والإداريين عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في

جامعة دمشق وفقاً لمكونات بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تبعاً لمتغير

تخصّص الكلية: نظرية وتطبيقية. والشكل البياني الآتي يوضّح طبيعة هذه الفروق:



الشكل (8) يبين الفرق بين متوسطي درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو تبعاً لمتغير تخصّص الكلية

يتّضح من الشكل السابق أنّ ثمة تقارباً واضحاً بين متوسطي درجات الأكاديميين الإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو تبعاً لمتغير تخصّص الكلية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شرخ، 2012) التي أظهرت عدم وجود فرق بين متوسطي درجات أفراد العينة في بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لتخصّص الكلية،

وربّما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أنه رغم المهمات الكثيرة التي منحها قانون تنظيم الجامعات رقم 6 في 2006 في مواده (50، 52، 51، 53، 54) بحسب (الموقع الرسمي لجامعة دمشق) لمجالس الكليات النظرية والتطبيقية وما يتعلق بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو إلا أن الظروف التي مرت بها الجامعة بكلياتها التطبيقية والنظرية كانت واحدة خلال سنوات الحرب مما انعكس على تطوير الكليات والخدمات التعليمية والتدريبية وجودة الأبحاث العلمية وكذلك المناهج الدراسية وعلى منح المكافآت وغيرها مما جعلها غير قادرة على التحديث والتطوير بالإضافة إلى ذلك فإن المهمات الموكلة إلى العمداء والنواب ورؤساء الأقسام في الكليات النظرية هي ذاتها الموكلة إلى نظرائهم في الكليات التطبيقية وذلك حسب ضمن القانون المذكور أعلاه نرى أن مركزية الجامعة قد تكون السبب في تشابه إجابات الأكاديميين الإداريين حيث إنه يتم اعتماد مجلس لكل كلية سواء كانت نظرية أو تطبيقية ويتألف هذا المجلس من: العميد رئيساً - نائب عميد الكلية - رؤساء الأقسام في الكلية - ممثلين اثنين عن الاتحاد

من طلاب الكلية - رؤساء الأقسام في الكليات الأخرى عند نظر المجلس في المسائل الداخلة في اختصاصات أقسامهم وبالاعتماد على المادة 55 من ذات القانون نرى أن مجلس الكلية بغض النظر كانت نظرية أو تطبيقية أيضاً له مهام محددة بشكل مسبق وعلى المجلس الالتزام بتنفيذها متمثلة ب:

وضع القواعد المتعلقة بمواظبة الطلاب ونظام الدروس والمحاضرات والأعمال الجامعية الأخرى - اقتراح مناهج الدراسة وبرامجها والقيام بالتنسيق بين الأقسام المختلفة وتوزيع الدروس والمحاضرات، تنسيق البحوث العلمية في الأقسام وفقاً لقرارات مجلس البحث العلمي والدراسات، تنظيم امتحانات الكلية وتوزيع أعمالها على الممتحنين والمراقبين وتقديم الاقتراحات بشأنها واعتماد نتائجها وإعلانها، اقتراح منح التعويضات والمكافآت للمتقاعدين والمحاضرين والباحثين والأساتذة الزائرين والمكلفين بالأعمال التطبيقية - اقتراح مشروع اللائحة الداخلية للكلية وتعديلاتها، اقتراح منح الدرجات العلمية - اقتراح خطة التأهيل والتدريب لأعضاء الهيئات التدريسية والفنية والمخبرية والإدارية وإنمائها - تقديم الاقتراحات إلى مجلس الكلية - النظر في أمور الإيفاد والاشتراك بالندوات والمؤتمرات العلمية - إقرار التقرير السنوي الذي يعده العميد عن الشؤون العلمية والتدريسية والإدارية والمالية - المسائل التي يحيلها إليه مجلس الجامعة - إبداء الرأي في جميع الموضوعات التي يرى عميد الكلية أو ربع أعضاء مجلس الكلية عرضها عليه.

وهذا التشابه في المهمات الموكلة إليهم جعل نظرهم متقاربة إلى الأداء الإداري والأكاديمي فيما يخص (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) في جامعة دمشق، وبناءً عليه كان ثمة تقارب واضح بين متوسطي درجات الأكاديميين والإداريين في هذين البعدين تبعاً لتخصص الكلية.

3- الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات الأكاديميين والإداريين عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعدي بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي: عميد، ونائب، ورئيس قسم.

لاختبار صحة هذه الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لدرجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي،

فكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (21) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري لدرجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي

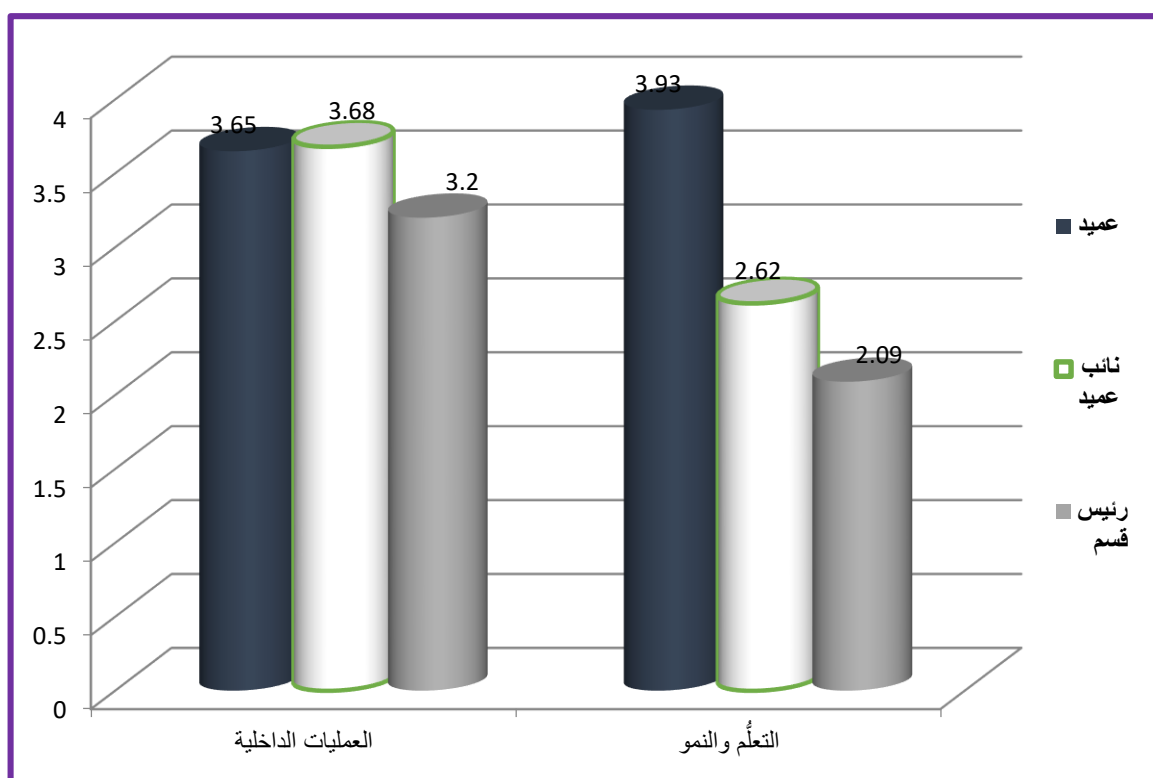
البعد	المسمى الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
العمليات الداخلية	عميد	6	3.93	0.16	0.07
	نائب عميد	13	3.68	0.16	0.04
	رئيس قسم	54	3.20	0.21	0.03
	المجموع	73	3.36	0.32	0.04
التعلم والنمو	عميد	6	3.65	0.50	0.21
	نائب عميد	13	2.62	0.44	0.11
	رئيس قسم	54	2.09	0.45	0.06
	المجموع	73	2.34	0.63	0.07

تبيّن النتائج الواردة في الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين

في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي. فقد كان أعلى متوسط حسابي

للمدراء، ثم لنواب العميد رؤساء الأقسام. والشكل الآتي يوضح الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين

والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي:



الشكل (9) يبين الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي

يتبين من الشكل والجدول السابقين وجود فروق واضحة بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في

بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات متغير المسمى الوظيفي، استخدم اختبار تحليل

التباين الأحادي One-Way ANOVA لأكثر من عيّنتين مستقلتين، لدراسة الفروق بين متوسطات درجات

الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي. فكانت النتائج

كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
العمليات الداخلية	بين المجموعات	4.897	2	2.448	64.868	0.000	دال
	داخل المجموعات	2.642	70	.038			

				72	7.539	المجموع	
			7.245	2	14.490	بين المجموعات	لتعلم والنمو
			.206	70	14.407	داخل المجموعات	
				72	28.896	المجموع	
دال	0.000	35.202					

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "F" في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم كانت دالة إحصائية؛ إذ كان مستوى دلالتها (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ لذا تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة لها التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات الأكاديميين والإداريين لواقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لمكونات بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي: عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي، أُجريت المقارنات البعدية، باستخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (23) يبين نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات الأكاديميين والإداريين في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حسب متغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
العمليات الداخلية	عميد	نائب عميد	.25771	.09300	.026	دال *
		رئيس قسم	.73490	.08385	.000	دال **
	نائب عميد	رئيس قسم	.47719	.05567	.000	دال **
التعلم والنمو	عميد	نائب عميد	.97313	.21717	.000	دال **
		رئيس قسم	.55550	.12999	.000	دال **
	نائب عميد	رئيس قسم	1.52863	.19580	.000	دال **

(**) دال عند مستوى الدلالة 0.01 (*) دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق من خلال المقارنات البعدية بين فئات متغير المسمى الوظيفي الثلاث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العمداء من جهة، والنواب ورؤساء الأقسام من جهة ثانية، لمصلحة العمداء. والمتوسط الحسابي الأعلى في الجدول (20) يؤيد اتجاه الفروق لمصلحة العمداء. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشهري، 2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات

أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة أهمية متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتختلف مع دراسة الجبوري والشلمة (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تقديرهم لأداء جامعة الموصل من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين وفقاً لمتغير المنصب الوظيفي.

وربما يعود السبب في هذه النتيجة التي أظهرت أن اتجاه الفروق لمصلحة العمداء بسبب طبيعة المهام الموكلة إلى عميد الكلية؛ فهو المسؤول عن إدارة الكلية وتسيير شؤونها العلمية والتعليمية وشؤون البحث العلمي والدراسات العليا، في حدود الخطط التي يرسمها مجلس التعليم العالي ومجالس الجامعة ومجلس الكلية، وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها؛ وله على الأخص: تقديم المقترحات بشأن الخطة التعليمية والعلمية والبحث العلمي والدراسات العليا في الكلية، والإشراف على جميع العاملين في الكلية، وتقديم المقترحات بشأن استكمال حاجة الكلية من الهيئات التعليمية والمخبرية والإدارية ورفع مستوى أعضاء هذه الهيئات، وتقديم المقترحات بشأن استكمال حاجة الكلية من المنشآت والتجهيزات والآليات والأدوات وغيرها، والعمل على حفظ النظام داخل الكلية ومراقبة سير العمل والامتحانات فيها، وإبلاغ رئيس الجامعة كل ما من شأنه المساس بذلك (وزارة التعليم العالي، 2006، 11).

وبالإضافة إلى ذلك واعتماداً على المادة ٥١ من قانون تنظيم الجامعات لعام ٢٠٠٦ بحسب (الموقع الرسمي لجامعة دمشق) نرى أن عميد الكلية هو الذي يتولى إدارة شؤون الكلية العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية وهو مسؤول عن تنفيذ القوانين والأنظمة الجامعية وقرارات مجلس التعليم العالي والمجالس الجامعية ومجلس الكلية وذلك يتعلق بالعمليات الداخلية ضمن الكلية فضلاً عن قيامه برئاسة مجلس الكلية الذي من أبرز مهامه اقتراح مناهج الدراسة واقتراح خطة التأهيل والتدريب لأعضاء الهيئات التدريسية والفنية المخبرية والإدارية وهذا ما يتعلق ببعد التعلم والنمو وهذا سبب تفوق العميد كون النائب ورؤساء الأقسام يعملون في ظل تعليمات العمداء وذلك استناداً إلى المادة 52 من القانون المذكور أعلاه أنه لكل عميد نائبان أحدهما لشؤون الطلاب والشؤون الإدارية والثاني للشؤون العلمية ويعاونان العميد في أعماله وللعيد أن يفوض أيّاً منهما

"بعض" صلاحياته في حين أن رئيس القسم اعتماداً على المادة 62 من ذات القانون مسؤول فقط عن تنفيذ القرارات المتعلقة بالقسم ومجلسه وحسن سير الدروس والمحاضرات والتمريعات والأعمال التدريسية وعليه أن يقدم إلى عميد الكلية تقريراً سنوياً عن فعاليات القسم ولعل هذه المهام الشمولية تجعل العميد أكثر دراية بواقع الأداء الأكاديمي والإداري في الكلية خاصة والجامعة عموماً، وهو من أوائل الأشخاص في الكلية الذين يكونون على اطلاع بكل القرارات الجامعية الجديدة.

4- الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات طلبة جامعة دمشق عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء) تبعاً لمتغير تخصص الكلية: نظرية وتطبيقية.

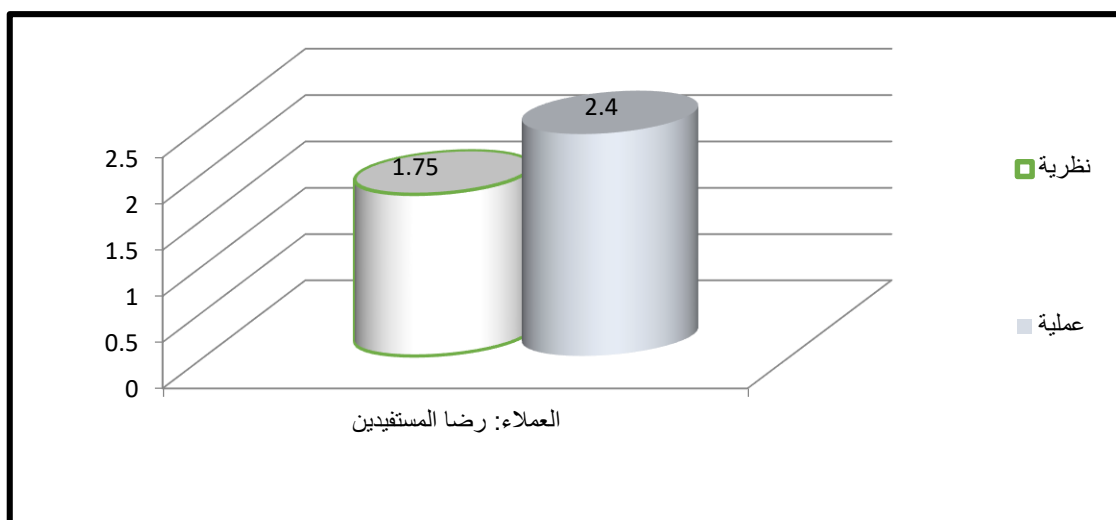
لاختبار صحة هذه الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الطلبة في بعد العملاء (رضا الطلبة) تبعاً لمتغير تخصص الكلية، ثم استُخدم اختبار (t) لعينتين مستقلتين independent Samples t-test لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات الطلبة في بعد العملاء (رضا الطلبة) تبعاً لمتغير تخصص الكلية. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (24) يبين نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لدراسة دلالة الفرق بين متوسطي درجات الطلبة في بعد العملاء (رضا الطلبة) تبعاً لمتغير تخصص الكلية

البعد	تخصص الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
العملاء	نظرية	145	1.75	0.67	304	8.914	0.000	دال
	عملية	161	2.40	0.61				

تُظهر نتائج الجدول السابق أن قيمة (t) لدلالة الفرق بين متوسطي درجات الطلبة في بعد العملاء (رضا الطلبة) تبعاً لمتغير تخصص الكلية كانت دالة إحصائية؛ إذ كان مستوى دلالتها أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)؛ لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة لها التي تقول: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات طلبة جامعة دمشق عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً

لمكوّنات بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء) تبعاً لمتغيّر تخصّص الكلية: نظريّة وتطبيقية. وهذه الفروق لمصلحة طلبة الكليات التطبيقية؛ إذ كان متوسط درجاتهم أعلى من متوسط درجات طلبة الكليات النظرية. والشكل البياني الآتي يوضّح هذه الفروق:



الشكل (10) الفرق بين متوسطي درجات الطلبة في بعد العملاء (رضا الطلبة) تبعاً لمتغيّر تخصّص الكلية يتّضح من الشكل السابق أنّ ثمة فرقاً واضحاً بين متوسطي درجات الطلبة في بعد العملاء (رضا الطلبة) تبعاً لمتغيّر تخصّص الكلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرخ، 2012) التي أظهرت عدم وجود فرق بين متوسطي درجات أفراد العينة في بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لتخصّص الكلية، وتتفق مع دراسة (الجبوري والشلمة، 2011) التي أظهرت وجود فروق بين متوسطي درجات أفراد العينة في بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الموصل تبعاً لتخصص الكلية.

وربّما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن طلاب الكليات التطبيقية يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في المخابر، ويتعاملون مع الأدوات والأجهزة الحديثة؛ الأمر الذي يمنحهم خبرة واقعية يستطيعون من خلالها تحديد واقع التقانة في الكلية. كما أن طلاب الكليات التطبيقية أكثر التزاماً بالدوام من طلاب الكليات النظرية؛ ما يجعلهم أدري من غيرهم بواقع الكلية فضلاً عن أن دوامهم ضمن الكلية هو أطول من دوام طلبة الكليات النظرية بسبب كثرة المواد العملية والحاجة إلى قضاء أكبر وقت ممكن ضمن المخابر والمكتبات للحصول على المعلومات الكاملة في حين يقتصر الجانب العملي في الكليات النظرية على الأبحاث الورقية أو الزيارات الميدانية

والتي تبقى قليلة مقارنة بالجانب العملي للكلّيات التطبيقية هذا وبالإضافة الى قدرتهم على تحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل أدق كونهم على محك مباشر في دراستهم مع مهنتهم المستقبلية والتي تمكنهم من تحديد احتياجاتهم بصورة اسرع من طلبة الكلّيات النظرية والذين سيصلون لها حين خوضهم ضمن سوق العمل وهذا ما يدفعهم الى الالتحاق بالدورات التدريبية خارج الجامعة بهدف بناء خبرة متكاملة وهنا تظهر أمامهم نقاط القوة والضعف لديهم مما يدفعهم الى كثرة السؤال بهدف سد الفجوات لديهم مما يجعلهم أكثر احتكاكاً مع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين ضمن الكلية ولعل هذه الأسباب تجعل طلبة الكلّيات التطبيقية أكثر دراية بواقع الأداء الأكاديمي من طلبة الكلّيات النظرية.

واخيراً في نهاية هذا الفصل وبعد الاطلاع على الأدب التربوية الخاص بتقويم الأداء الجامعي باستخدام الأساليب الحديثة واعتماد الدراسة الحالية على بطاقة الأداء المتوازن كأحد أكثر الأساليب انتشاراً وتطوراً، بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة على العينة والوقوف على واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق من وجهة نظرهم، أصبح بالإمكان عرض الخطوات المنهجية لآليات تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق.

ثالثاً: الخطوات المنهجية لآليات تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق:

يستوجب تصميم بطاقة الأداء المتوازن عدداً من الخطوات والتي تبدأ من رسالة جامعة دمشق ورؤيتها، حيث يمكن توضيح ذلك بما يلي:

3-1- تحديد رؤية جامعة دمشق ورسالتها:

*الرؤية بعيدة المدى: تسعى جامعة دمشق بحسب (الموقع الرسمي لجامعة دمشق، عن الجامعة) لتحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي وتلبية متطلبات المجتمع، كما تسعى للوصول الى آخر المستجدات العلمية والتقنية وتطبيقها على نحو يتيح الارتقاء الى جودة التعلم في جميع المجالات.

*نص الرسالة: تسعى جامعة دمشق بحسب (الموقع الرسمي لجامعة دمشق، عن الجامعة) الى التميز في البحث العلمي وفي البرامج التعليمية المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، كذلك تهدف الجامعة لتخريج طلاب قادرين على المنافسة في أسواق العمل المحلية والإقليمية، ومؤهلين لمتابعة تعلمهم وتطويرهم المهني.

3-2- تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة وربطها بأبعاد البطاقة المقترحة:

انطلاقاً من رؤية الرسالة ورسالة الجامعة تبنت جامعة دمشق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تشمل قضايا أساسية وهي:

3-2-1 تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية.

3-2-2 تحديث البرامج الأكاديمية والعمليات الإدارية.

3-2-3 تطوير البنية التحتية والمرافق.

3-2-4 ربط الجامعة بالمجتمع.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من وجود نظام إداري استراتيجي دقيق، وهذا ما تقدمه بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسة وهي:

- **بعد الطلبة:** أي تحسين العلاقة مع طلبة جامعة دمشق كافة، والتي تتمثل بالمجتمع بشكل عام متضمناً الطلاب وسوق العمل بشكل خاص.

- **بعد العمليات الداخلية:** ويرتبط هذا البعد بضمان جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها جامعة دمشق لمقابلة توقعات عملائها الداخليين والخارجيين.

- **بعد التعلم والنمو:** ويتعلق هذا البعد بتطوير كفاءات الطاقم الإداري والأكاديمي للجامعة، وتطوير البنى التحتية التنظيمية المسؤولة عن ضمان تحقيق التحسين المستمر الذي يحقق هدف قياس الأداء.

- **البعد المالي:** ويرتبط هذا البعد بقدرة الجامعة على تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية، كي تستطيع مقابلة توقعات عملائها، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إذا يركز هذا النظام الإداري الاستراتيجي في تصميمه على أطراف التعامل الاستراتيجي وهم الطلاب والطاقم الإداري والأكاديمي والمجتمع بشكل عام.

حيث يمكن ترجمة رؤية ورسالة جامعة دمشق إلى مجموعة من الأولويات الاستراتيجية المقترحة التي تضم الأهداف الاستراتيجية للجامعة، بحيث تناسب كل بعد من أبعاد البطاقة كما يلي:

* ربط الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق بالأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن المقترحة:

تسهم بطاقة الاداء المتوازن في تحديد الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق في الأبعاد الأربعة بشكل متكامل، حيث تتفاعل الأهداف الاستراتيجية في كل بعد من الأبعاد الأخرى لتسهم في تحقيق رسالة الجامعة في النهاية

الجدول (25) ربط الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق بالأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن

أبعاد بطاقة الاداء المتوازن	الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق
البعد المالي	1- تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية من أجل تحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعة وزيادة إيرادات الجامعة. 2- تحقيق استدامة مالية للجامعة
بعد الطلبة	1- تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية لرفع مستوى رضا الطلبة. 2- ربط الجامعة بالمجتمع. 3- تأسيس رابطة خريجي جامعة دمشق.
بعد العمليات الداخلية	1- استخدام طرائق تدريس غير تقليدية في التعليم الجامعي العام والتعليم المفتوح. 2- تطوير البرامج التعليمية. 3- تطوير القدرات البحثية. 4- تطوير نظام لضمان الجودة في الجامعة. 5- تطوير العمليات الإدارية.
بعد التعلم والنمو	1- اعتماد البرامج التعليمية التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. 2- تطوير مهارات وقدرات الأطر الأكاديمية والإدارية. 3- تطوير البنية التحتية والمرافق من أجل بيئة تعليمية مناسبة.

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع جامعة دمشق

وبعد اكتمال هذه المرحلة سيكون لدى الجامعة بيان لكل بعد يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية ، لتحقيق الرؤية المنشودة.

ولابد من الإشارة إلى أن الأهداف في أي بعد من أبعاد البطاقة لها التأثير السببي الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف في البعد الآخر ، أي أن أهداف بعد التعلم والنمو تؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في التأثير على نتائج البعد التالي وهو العمليات الداخلية الذي بدوره سوف يؤثر بنفس الطريقة في بعد رضا الطلبة يؤثر بدوره في تحقيق أهداف البعد المالي.

3-3 تحديد عوامل النجاح للأهداف الاستراتيجية:

يتم في هذه الخطوة تحديد العوامل ذات التأثير الأكبر على الأهداف المنشود تحقيقها والتي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لجامعة دمشق، والتي تشتق من الرؤية الاستراتيجية، حيث يتم وضع مجموعة من عوامل النجاح لكل هدف استراتيجي، يمثل كل عامل منها هدفاً أو سياسية تنتهجها الجامعة في سبيل تحقيق الهدف الاستراتيجي، والجدول الآتي يلخص هذه العوامل:

الجدول (26) تحديد عوامل النجاح الحاكمة

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق	عوامل النجاح
البعد المالي	1- تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية من أجل تحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعة وزيادة إيرادات الجامعة. 2- تحقيق استدامة مالية للجامعة.	1- زيادة ميزانية الجامعة. 2- زيادة اجور التعليم. 3- زيادة عقود الاستشارات والبحث العلمي. 4- زيادة المتبرعون لصالح الجامعة. 5- توفير مصادر الدعم والتمويل الذاتي. 6- حسن استخدام الميزانية المتاحة والتوزيع العادل لها. 7- تقليل إجمالي تكلفة الخدمات.
بعد الطلبة	1- تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية لرفع مستوى عملاء جامعة دمشق 2- ربط الجامعة بالمجتمع 3- تأسيس رابطة خريجي جامعة دمشق	1- تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة للطلبة وبالتالي زيادة رضاهم. 2- جذب أكبر عدد ممكن من الطلاب. 3- تحسين العلاقات مع المجتمع وتحسين الصورة العامة وتقوية العلاقة مع المتبرعين والمؤسسات المختلفة 4- زيادة التناسب بين مخرجات الجامعة واحتياجات المجتمع وسوق العمل. 4- زيادة عدد الخريجين.

5- زيادة رضا الخريجين. 6- زيادة عدد الملتحقين بالدراسات العليا.		
1- تنويع البرامج والعمل على ملائمتها للطلاب والخريجين ولسوق العمل. 2- التحديث المستمر للبرامج الدراسية حسب كل ما هو جديد في مجال العلم. 3- توفير وسائل تعليمية حديثة. 4- تحسين الطريقة المستخدمة في إيصال المعلومات للطلبة. 5- زيادة عدد أبحاث الهيئة التدريسية. 6- زيادة عدد أبحاث الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه). 7- زيادة جودة الخدمات النوعية المقدمة من الجامعة. 8- تحسين الخدمات الإدارية للطلبة الأمر الذي ينعكس على رضاهم. 9- تحقيق التوازن بين القدرات الإدارية وإجمالي عدد الطلبة.	1- تطوير البرامج التعليمية. 2- تطوير طرائق تدريس غير تقليدية في التعليم الجامعي العادي والتعليم المفتوح. 3- تطوير القدرات البحثية وزيادة الإنتاجية البحثية العلمية 4- تطوير نظام لضمان الجودة في الجامعة. 5- تطوير العمليات الإدارية.	بعد العمليات الداخلية

المصدر من إعداد الباحثة

3-4- تحديد المقاييس والمؤشرات لكل بعد من الأبعاد المختلفة للنموذج المقترح:

في هذه المرحلة يتم ترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق إلى مقاييس ومؤشرات يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي وبالإستعانة بالجدول السابقة سيتم تحديد المقاييس والمؤشرات اللازمة لتحقيق كل هدف من الأهداف المذكورة في الجدول التالي:

الجدول (27) تحديد المقاييس والمؤشرات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق	عوامل النجاح	المقاييس والمؤشرات
البعد المالي	1- تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية من أجل تحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعة وزيادة إيرادات الجامعة. 2- تحقيق استدامة مالية للجامعة.	1-زيادة ميزانية الجامعة. 2-زيادة اجور التعليم 3-زيادة عقود الاستشارات والبحث العلمي. 4-زيادة المتبرعين لصالح الجامعة	1-نسبة كل من العوائد التالية(ميزانية الجامعة- اجور التعليم - عقود الاستشارات والبحث العلمي- والتبرعات لصالح الجامعة)

			5-توفير مصادر الدعم والتمويل الذاتي. 6-حسن استخدام الميزانية المتاحة. والتوزيع العادل لها 7- تقليل إجمالي تكلفة الخدمات.	2-مراكز ووحدات خدمية منتجة. 3-كفاءة وفعالية توزيع الميزانية. 4-معدل تحقيق التكلفة المستهدفة. 5-كفاية الموارد المالية.
بعد الطلبة	1- تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية لرفع مستوى عملاء جامعة دمشق. 2-ربط الجامعة بالمجتمع 3-تأسيس رابطة خريجي جامعة دمشق.	1-تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة للطلبة وبالتالي زيادة رضاهم. 2-جذب أكبر عدد ممكن من الطلاب. 3-تحسين العلاقات مع المجتمع وتحسين الصورة العامة وتقوية العلاقة مع المتبرعين والمؤسسات المخلفة. 4-زيادة التناسب بين مخرجات الجامعة واحتياجات المجتمع وسوق العمل عن 4-زيادة عدد الخريجين. 5-زيادة رضا الخريجين. 6-زيادة عدد الملتحقين بالدراسات العليا.	1-جودة الخدمات المقدمة. 2-عدد الطلاب الجدد الملتحقين بالجامعة. ومعدلات النمو والالتحاق 3-التكامل ما بين مخرجات الجامعة وفرص العمل المتاحة حسب احتياجات المجتمع. 4-عدد الخريجين من أقسام الجامعة. 5-رضا الخريجين عن الخدمات التعليمية التي تم تقديمها لهم 6-معدل الخريجين الذين تم التحاقهم بالدراسات العليا.	
بعد العمليات الداخلية	1-تطوير البرامج التعليمية 2-تطوير طرائق تدريس غير تقليدية في التعليم الجامعي العادي والتعليم المفتوح	1-تنويع البرامج والعمل على ملائمتها للطلاب والخريجين ولسوق العمل.	1-وجود برامج تعليمية ملائمة للطلاب ولسوق العمل. 2-وجود برامج دراسية حديثة.	

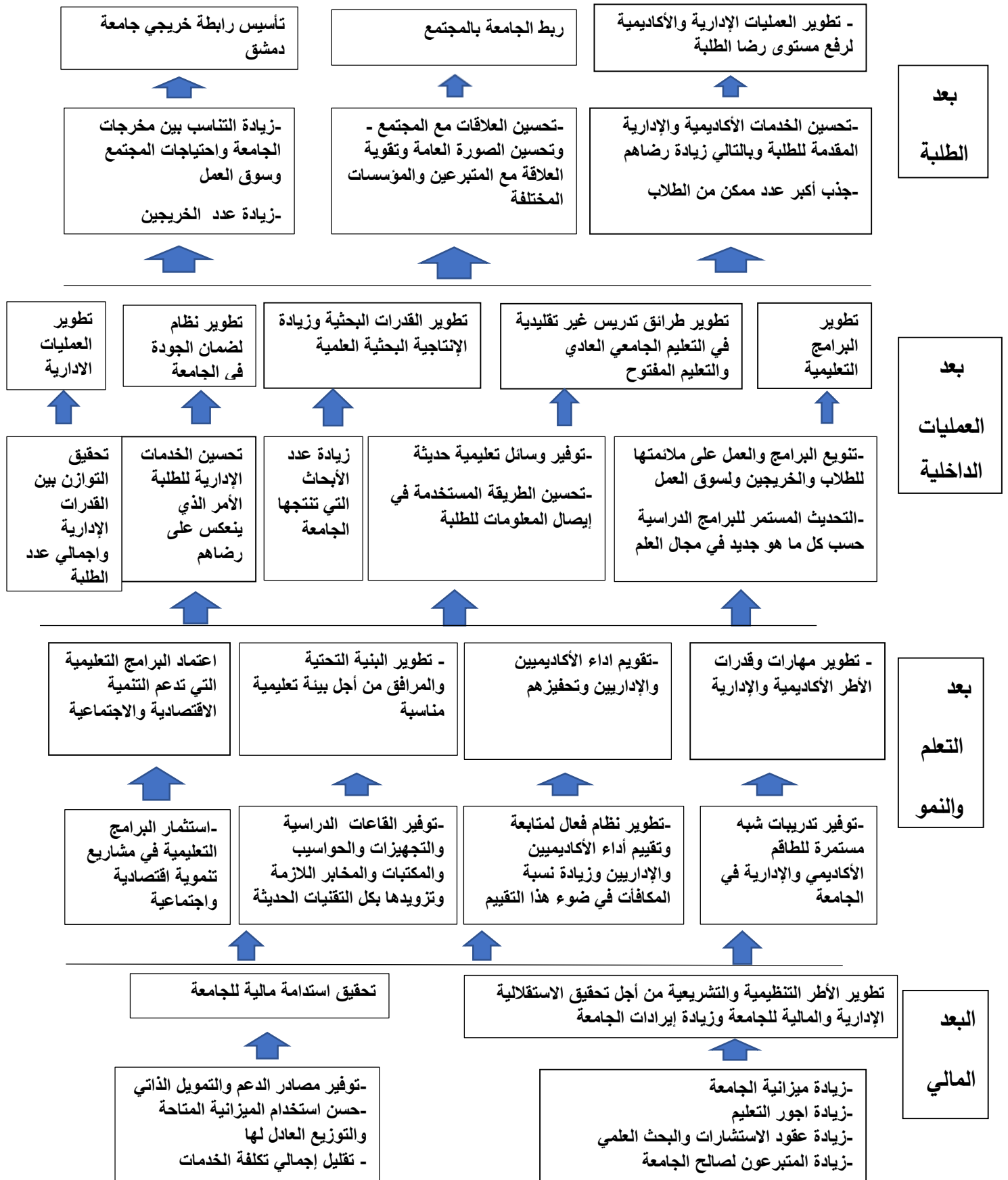
	3- تطوير القدرات البحثية وزيادة الإنتاجية البحثية العلمية 4- تطوير نظام لضمان الجودة في الجامعة 5- تطوير العمليات الإدارية	2- التحديث المستمر للبرامج الدراسية حسب كل ما هو جديد في مجال العلم. 3- توفير وسائل تعليمية حديثة. 4- تحسين الطريقة المستخدمة في إيصال المعلومات للطلبة 5- زيادة عدد ابحاث الهيئة التدريسية 6- زيادة عدد أبحاث الدارسات العليا (ماجستير - دكتوراه) 7- زيادة جودة الخدمات النوعية المقدمة من الجامعة. 8- سرعة تقديم الخدمات. 9- نسبة العدد الإجمالي للطلبة الى العدد الإجمالي لأعضاء الهيئة التدريسية.	3- استخدام وسائل تعليمية حديثة 4- استخدام طرائق تعليمية حديثة أثناء التعليم. 5- عدد ابحاث الهيئة التدريسية 6- عدد أبحاث طلبة الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه) 7- جودة الخدمات النوعية المقدمة من الجامعة. 8- سرعة تقديم الخدمات. 9- نسبة العدد الإجمالي للطلبة الى العدد الإجمالي لأعضاء الهيئة التدريسية.
بعد التعلم والنمو	1- تطوير مهارات وقدرات الأطر الأكاديمية والإدارية 2- تقويم اداء الأكاديميين والإداريين وتحفيزهم. 2- تطوير البنية التحتية والمرافق من أجل بيئة تعليمية مناسبة. 3- اعتماد البرامج التعليمية التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	1- توفير تدريبات شبه مستمرة للطواقم الأكاديمي والإدارية في الجامعة. 2- تطوير نظام فعال لمتابعة وتقييم أداء الأكاديميين والإداريين وزيادة نسبة المكافآت في ضوء هذا التقييم 3- توفير القاعات الدراسية والتجهيزات والحواسيب والمكتبات والمخابر اللازمة وتزويدها بكل التقنيات الحديثة.	1- معدل التحاق الإداريين والأكاديميين بالتدريبات وعددها. 2- وجود نظام فاعل لتقييم ومتابعة الأكاديميين والإداريين ومقدار المكافآت الممنوحة لهم 3- كفاية القاعات الدراسية والتجهيزات والحواسيب والمخابر ومقدار الميزانية المخصصة للتقنيات الحديثة.

4-عدد ونوعية المشاريع المستثمرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.	4-استثمار البرامج التعليمية في مشاريع تنمية اقتصادية واجتماعية.		
--	---	--	--

المصدر من إعداد الباحثة

3-5 رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية لجامعة دمشق:

في هذه الخطوة تم رسم الخريطة الاستراتيجية لجامعة دمشق والتي تصف مختلف الأهداف الاستراتيجية للجامعة مقسمة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج، والشكل رقم (11) يوضح الخريطة الاستراتيجية المقترحة.



الشكل رقم (11) الخريطة الاستراتيجية لجامعة دمشق المصدر من إعداد الباحثة

3-6 تحديد خطة العمل:

يتم في هذه الخطوة تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الاهداف كما في الشكل (11) حيث يتم تحويل الأهداف الاستراتيجية الى أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحديد المدة الزمنية لتنفيذها، وتحديد القائمين على العمل من طاقم إداري وأكاديمي بالإضافة الى العملاء وهم الطلبة الذين يستفيدون من الخدمات المقدمة، كما يجب تحديد الإمكانيات المادية اللازمة للتنفيذ والمواد والوسائل اللازمة أيضاً، وهنا يجب أن لا ننسى التحديات والمصاعب التي يمكن مواجهتها أثناء التنفيذ والتي يجب ذكرها والتحضير لها أثناء كتابة خطة العمل حتى لا تؤدي إلى الفشل أو تأخير في التنفيذ وعلينا وضع خطط بديلة لها فعندما يتم العمل بناء على خطة دقيقة وواضحة تكون نسبة الخطأ قليلة، وبذلك يتم الوصول الى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في جميع مراحل التنفيذ.

3-7 تحديد الأفعال التنفيذية:

يتم في هذه الخطوة تحديد الأنشطة والعمليات الداخلية الواجب البدء فيها لتنفيذ الخريطة على أرض الواقع وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة بالإضافة إلى الاهتمام بتطوير الطاقم الأكاديمي والإداري وتطوير البرامج الحالية والذي ينعكس بدوره على رضا الطلبة والمجتمع وسوق العمل مع ضرورة توزيع وتخصيص الموارد المالية لتغطية جوانب العملية التعليمية كافة.

على أن يقوم فريق مخصص لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ليعمل على ترجمة أهداف الجامعة إلى مؤشرات ومقاييس ليقوم بعدها بتعريف جميع العاملين في الجامعة بهذه البطاقة ليتسنى لهم بعد ذلك تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

3-8 إعداد تقرير أولي لبطاقة الأداء المتوازن:

تتم هذه الخطوة عند تطبيق البطاقة في جامعة دمشق لأول مرة، وهنا يجب جمع بيانات عن أداء جامعة دمشق الأكاديمي والإداري فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة من أجل إعداد تقرير أولي ليتم بناء عليه تحديد متطلبات تطبيق البطاقة في جامعة دمشق وأين نجحت وأين اخفقت او نقاط قوتها وضعفها من أجل الانتقال بها إلى

مرحلة التنفيذ الفعلي وضمان نجاح تطبيقها.

3-9 المتابعة والتقييم:

للتأكد من سلامة النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة دمشق لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجز من قبل فريق مختص بالتقويم تحدده الإدارة في الجامعة، ولكي يتم تنفيذ تقويم بطاقة الأداء المتوازن بشكل شامل على الجامعة أن تجيب عن الأسئلة التالية: هل استراتيجيتنا تعمل؟ هل تقيس الأشياء الصحيحة؟ هل بينتنا تغيرت؟ وهل حددنا الميزانية المالية بشكل استراتيجي؟ ومن الضروري في هذا الشأن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجمع البيانات وتحليلها وكتابة التقارير المطلوبة وذلك بالاستفادة من التغذية المرتدة والتعلم في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وما يترتب على ذلك من تغيير الاستراتيجية، وأهداف الجامعة في ضوء الظروف المستحدثة.

3-10 تقويم الأداء:

بعد أن تم تقييم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن أصبح بالإمكان تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها بالإضافة الى التوجه نحو استخدام أساليب جديدة قد تستدعيها الظروف الراهنة والتغيرات البيئية ضمن الخطط التشغيلية بغية الوصول إلى أداء متوازن للجامعة.

وفيما يلي تحديد لجوانب القوة والضعف في الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف :

1-البعد المالي :

○ نقاط الضعف :

- انخفاض ميزانية قطاع التعليم من 733 ألف دولار عام 2010 إلى ما لا يتجاوز 175 ألف دولار عام 2017 بحسب مديرية التخطيط والتعاون الدولي الأمر الذي انعكس سلباً على معدل التمويل المخصص لتطوير الجامعة، ولدعم البحث العلمي، ولأجور أعضاء الهيئة التدريسية،

- يعاني البحث العلمي من قلة التمويل وعدم تشجيع الكادر الأكاديمي على البحث نتيجة العائد البسيط الذي يتقاضاه فضلاً عن عدم توفر الانترنت والكهرباء وكثرة الأعباء الإدارية والتعليمية لعضو هيئة التدريس .
- يوجد بعض الصعوبات والمعوقات التي تعترض طريق طلبة الدراسات العليا منها ما يتعلق بالأمور الإدارية ومنها ما يتعلق بعدم وجود تسهيلات للنشر العلمي ومنها ما يتعلق بالجانب المالي الذي يمنع الطلبة من النشر الخارجي وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها البلد.
- الأزمة السورية حالت دون تطوير القدرة المالية للجامعة، فانعكس ذلك سلباً على أجور أعضاء الهيئة التدريسية، وضعف الرصيد المخصص لدعم البحث العلمي وغيرها من الخدمات التشغيلية بالجامعة.

○ نقاط القوة:

- حرص الجامعة على ضبط التكاليف غير الضرورية يظهر جلياً في تقليل عدد الساعات المخصصة لتشغيل المولدات الكهربائية، وفي إعادة تدوير الورق من خلال لجوء بعض الكليات إلى طباعة أسئلة الامتحانات والبريد على ظهر الورقة المستعملة من قبل، وفي قلة النشاطات والفعاليات في الكليات.

○ مقترحات تقويم البعد المالي :

- تأمين مصادر دعم للتمويل الذاتي ضمن الجامعة واعتماد بدلات استثمار المطاعم والمباني والمقاصف والأكشاك في المدن الجامعية وفي المرافق الجامعية والمنشآت الجامعية كعائد مالي كفيل بسد حاجة الجامعة في ظل التمويل المنخفض وخاصة في ظل الظروف التي مرت وتمر بها البلاد
- رفع ميزانية البحث العلمي في الجامعة لتشجيع الكوادر التدريسية على البحث العلمي وتوفير المكافآت المادية والمعنوية لذلك.
- زيادة ميزانية الجامعة.
- زيادة اجور التعليم
- زيادة عقود الاستشارات والبحث العلمي.
- زيادة المتبرعين لصالح الجامعة

- توفير مصادر الدعم والتمويل الذاتي.
- حسن استخدام الميزانية المتاحة والتوزيع العادل لها.
- تقليل إجمالي تكلفة الخدمات.

2- بعد رضا العمليات الداخلية :

○ نقاط الضعف :

- رغم سعي وزارة التعليم العالي إلى فتح تخصصات دراسية جديدة إلا أنها ما تزال دون المستوى الذي يلبي حاجات سوق العمل.
- أسلوب الجامعة الإداري لا يتوافق مع تطورات العصر الذي لا يزال يعاني بالبيروقراطية والروتين الإداري.
- هنالك بطء في تحديث المقررات الدراسية بشكل مستمر
- غياب التدريب العملي المناسب للطلبة نتيجة الكثافة العددية في التخصصات المتنوعة في الجامعة، مما انعكس على تقديم التدريب المناسب لهم .

○ نقاط القوة :

- أن التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية يشهد عملية تطوير دائم وإصلاح شامل تجلت عبر إحداث العديد من الجامعات والمعاهد وفروعها في المحافظات، وأصبح واقعاً ملموساً في تعدد البرامج التعليمية، وتعدد التخصصات لتلبي متطلبات التنمية، وإصدار التشريعات والقوانين الناضجة للتعليم العالي.
- قدرة الجامعة على تحقيق جزء كبير من الرغبات المتوقعة للطلبة والمجتمع وسوق العمل بكفاءة وفاعلية وتحقيق نتائج متميزة ومرضية؛ فعلى الرغم من كل الضغوط التي وقعت على جامعة دمشق من قبل الجامعات الأخرى إلا أنها استطاعت المحافظة على توفير جميع العمليات التشغيلية بناءً على ما هو موجود لديها سابقاً كونها الجامعة الأم التي تتوفر فيها كل التخصصات واستطاعت تخفيف الأعباء عن باقي الجامعات بالرغم من الظروف التي عانت منها خلال الحرب سواء ظروف مادية أو هجرة العقول منها وحتى كثافة الكليات بالأعداد.

○ مقترحات تقويم العمليات الداخلية :

- متابعة الخريجين في سوق العمل وتوفير التدريبات الميدانية التي يحتاجونها بما يتماشى مع متطلبات المرحلة.
- التوجه نحو اتباع الإدارة اللامركزية في الجامعة والكليات بما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة لكل كلية
- تحديد آلية نشر واضحة ومحددة لجميع الباحثين وتشجيعهم على النشر الخارجي باسم الجامعات السورية لما لها أثر من رفع السمعة الأكاديمية للجامعة وبالتالي رفع تصنيفها
- تقترح الباحثة لعودة جامعة دمشق إلى التصنيفات العالمية بإعادة تفعيل موقع الجامعة بشكل ناجح وتزويده بجميع أخبار الجامعة وأبحاثها العلمية الناتجة عنها بالإضافة الي تغيير آلية القبول الجامعي بما يصب بمصلحة الطالب والجامعة وتغير آلية الدراسة فيها والتي يجب أن تعتمد على التجربة وليس التلقين الحفظ فقط.
- تنوع البرامج والعمل على ملائمتها للطلاب والخريجين ولسوق العمل.
- التحديث المستمر للبرامج الدراسية حسب كل ما هو جديد في مجال العلم.
- توفير وسائل تعليمية حديثة.
- تحسين الطريقة المستخدمة في إيصال المعلومات للطلبة
- زيادة عدد ابحاث الهيئة التدريسية
- زيادة عدد أبحاث الدارسات العليا(ماجستير - دكتوراه)
- زيادة جودة الخدمات النوعية المقدمة من الجامعة
- تحسين الخدمات الإدارية للطلبة الأمر الذي ينعكس على رضاهم
- تحقيق التوازن بين القدرات الإدارية واجمالي عدد الطلبة

3- بعد رضا التعلم والنمو :

○ نقاط الضعف :

- إن ظروف المجتمع السوري نتيجة الحرب التي عصفت بالبلاد وبالتالي انعكس على الجامعات وخاصة جامعة دمشق والتي تعد الجامعة الوحيدة التي استمرت خلال تلك السنوات دون انقطاع واستقبالها لأعداد كبيرة من الطلبة وحتى الكوادر التدريسية مما جعلها تهتم فقط في تنظيم القاعات والتجهيزات وآليات سير العملية التعليمية والامتحانات الأمر الذي قد أبعداها عن القيام بالدورات التدريبية اللازمة لكوادرها وتوفير البنى التحتية لذلك، وحتى البحوث العلمية والاختراعات.

- عدم تقديم التسهيلات اللازمة للباحثين سواء كانوا طلبة دراسات عليا أم أعضاء هيئة تدريسية، علماً أن معظم الأبحاث المقدمة تبقى طي الورق على الرغم من أهمية محتوى بعضها في مختلف المجالات وأن تفعيل الحقيقي للأبحاث المتميزة منها قد تسهم بشكل فعلي في دفع عجلة التطور الاقتصادي والاجتماعي الثقافي.

- قلة المحاضرات بالفصول الدراسية نتيجة الأعمال الحربية وكانت مجرد امتحانات متعددة مما انعكس على فكرة التطوير والنمو والتحديث في العملية التعليمية وسياساتها.

○ نقاط القوة

- إن التعليم العالي خلال العقد الماضي شهد تطوراً كبيراً ملموساً من خلال زيادة عدد الكليات المفتوحة لتلبية لتزايد الطلب على التعليم العالي وقد أخذت الكليات المفتوحة في عدد من المحافظات شكل فروع للجامعات لتكون نواة لجامعات حكومية مستقلة عن الجامعات الأم. وفي صدد استحداث تخصصات دراسية جديدة.

- اهتمام الجامعة بالمعرفة التقنية والتجهيزات التقنية الحديث بهذا المجال .

○ مقترحات تقويم بعد التعلم والنمو :

- تطوير البرامج التعليمية وتنويعها والعمل على ملائمتها للطلاب والخريجين ولسوق العمل والتحديث المستمر لهذه البرامج وتضمينها كل ما هو جديد في عالم المعرفة.

- تشجيع الكوادر التدريسية على الإبداع والتميز في تقديم الخدمات التعليمية وتطوير المقررات التدريسية والأساليب الحديثة في التدريس.
- تطوير الجامعة لسياستها الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع المتطلبات الراهنة.
- تطوير البنى التحتية في كليات الجامعة من قاعات وتجهيزات وتقنيات لخلق بيئة دراسية وبحثية تساعد على المنافسة العالمية
- توفير تدريبات للأكاديميين والإداريين في جامعة دمشق بهدف تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم العلمية والمهنية.
- تطوير نظام فعال لمتابعة وتقييم أداء الأكاديميين والإداريين وزيادة نسبة المكافآت في ضوء هذا التقييم.
- استثمار البرامج التعليمية في مشاريع تنمية اقتصادية واجتماعية

4- بعد رضا الطلبة :

○ نقاط الضعف :

- صعوبة تحديد احتياجات الطلبة نظراً لكثرة الأعداد في جامعة دمشق الذي بلغ خلال العام الدراسي 2021 (188915) طالباً وطالبة وهذا يتطلب وقت طويل، أما بالنسبة لاستطلاع آراء الطلبة فقد يرجع ذلك إلى مركزية القرارات في الجامعة والكليات فضلاً عن غياب هذا النوع من استطلاعات الرأي على الواقع الميداني، ما عدا بعض الاستطلاعات التي يقوم بها الباحثون من أعضاء الهيئة التدريسية أو طلبة دراسات عليا.
- ضعف العلاقة بين الموظف والطالب فقد يعود من جهة إلى أن بعضهم لا يمتلكون أسلوب تواصل جيد و قلة خبرة بعضهم الآخر، ويعود من جهة أخرى إلى قلة الموظفين في الامتحانات وشؤون الطلاب مما يجبرهم نتيجة ضغط العمل وحجم المسؤوليات المترتبة عليهم، على إعطاء الطالب أي إجابة دون تركيز بطبيعة السؤال.
- خروج معظم المناطق التي يمكن أن تقام بها الرحلات الجامعية عن السيطرة خلال سنوات الأزمات وعدم وجود الأمان اللازم لهذا النوع من النشاطات في المناطق الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى انخفاض التمويل المخصص للجامعة له أيضاً دور كبير لما تتكلف به الجامعة من ميزانية لهذا النوع من النشاطات الجامعية.

- هنالك كثافة الطلاب في الكليات من الجامعات الأخرى فضلاً عن قصر فترة المحاضرات النظرية خلال الفصل الدراسي الواحد والأعباء المالية التي يتكبدها الطلبة للوصول إلى الجامعة.

○ نقاط القوة

- ازدياد عدد الكليات وفروعها؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عدد الخريجين.
- بناء أعضاء الهيئة التدريسية علاقات جيدة يسودها الاحترام والثقة مع الطلبة فقد يعود إلى النداءات التربوية الحديثة التي تطالب بتبني أساليب التعلم النشط التي تجعل من الطالب محوراً للعملية التعليمية؛ الأمر الذي غير طريقة أعضاء الهيئة التدريسية في تعاملهم مع الطلبة، فبعد أن كانت العلاقة التي تجمعهم هي علاقة محاضر ومستمع، أصبحت علاقتهم تقوم على الحوار وتبادل الآراء والاحترام والثقة، فضلاً عن كثرة وسائل التواصل التي فتحت المجال لأن يكون الأستاذ الجامعي صديقاً لطلابه.

○ مقترحات تقويم بعد رضا الطلبة :

- استطلاع آراء الطلبة من فترة لأخرى عن جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة لهم بهدف تحسينها وتحديد مشكلاتهم والعمل على حلها وبالتالي زيادة رضاهم.
- تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة للطلبة وبالتالي زيادة رضاهم
- جذب أكبر عدد ممكن من الطلاب.
- تحسين العلاقات مع المجتمع وتحسين الصورة العامة وتقوية العلاقة مع المتبرعين والمؤسسات المخلفة.
- زيادة التناسب بين مخرجات الجامعة واحتياجات المجتمع وسوق العمل
- زيادة رضا الخريجين.
- زيادة عدد الملتحقين بالدراسات العليا.

○ مقترحات لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء

المتوازن :

اتضح من خلال تطبيق أداة الدراسة أن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق مقبول، وقد يرجع ذلك نوعاً ما إلى التزام جامعة دمشق ببعض مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري وفيما يلي بعض

المقترحات لتقويم الأداء في جامعة دمشق:

- التوجه من قبل الإدارة العليا في الجامعة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق كونها من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحديد مقاييس الأداء بشكل دقيق وتساعد على التعرف على أهم المعايير التي تبنى عليها عملية الضبط والمراقبة كما تساعد على تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه. وذلك من خلال:
 - إقامة دورات تدريبية تخصصية حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتدريب جميع العاملين في الجامعة على آلية التطبيق.
 - استقطاب كوادر أكاديمية متخصصة في مجال التقويم وعقد المؤتمرات والندوات بهدف نشر مفاهيم البطاقة.
 - قيام الجامعة بتقييم أدائها بشكل دوري ومرحلي وعلى جميع المستويات الإدارية بما يضمن تقديم خدمات أكاديمية وإدارية متميزة وتحسين هذه الخدمات وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- وبذلك تم وضع نموذج مقترح لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن انطلاقاً من رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها بالاعتماد على أبعاد البطاقة الأربعة ليتم الوصول بها إلى أداء متوازن يعكس التفوق الجامعي باستخدام مؤشرات تعكس وبشكل واسع رسالة الجامعة وعوامل النجاح الحاسمة لتحقيق التميز العلمي وكفاءة الأداء الجامعي مما يوفر بيئة مناسبة لتطوير البرامج التعليمية والأكاديمية وبالتالي اكتساب ثقة العملاء من طلبة ومجتمع وإمداد سوق العمل بالخريجين المؤهلين حيث إنه يجب على الجامعة أن تواصل التحسين المستمر والابداع والتعلم وأن تراجع باستمرار مقاييس التميز والتفوق لتبقى ضمن مضمار المنافسة بين جميع الجامعات محلياً وعالمياً مما يساهم في رفع تصنيفها وخاصة بعد خروجها من معظم التصنيفات الأمر الذي يفرض ضرورة تقييم أدائها والوقوف عليه باستخدام أبرز أساليب التقويم الحديثة.

رابعاً نتائج الدراسة:

1. جاء واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، إذ جاء بمتوسط حسابي (2.65)، وبوزن نسبي (52.9%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر المتوسطة.
2. جاء واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد (العمليات الداخلية) من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بدرجة متوسطة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن وحصل على أعلى درجة توفر إذ بلغ متوسط الحسابي (3.36)، وبوزن نسبي (67.25%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر المتوسطة.
3. جاء واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في البعد (المالي) من وجهة نظر المحاسبين بدرجة متوسطة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن وجاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.78)، ووزن نسبي (55.60%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر المتوسطة.
4. جاء واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في مجال بعد (التعلم والنمو) من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بدرجة ضعيفة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن وجاء في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.34)، ووزن نسبي (46.77%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر الضعيفة.
5. جاء واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد (العلاء: رضا المستفيدين) من وجهة نظر الطلبة بدرجة توافر ضعيفة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.10)، ووزن نسبي (41.96%)، وهو يقع ضمن درجة التوفر الضعيفة.
6. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات الأكاديميين والإداريين عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعدي بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تبعاً لمتغير تخصص الكلية: نظرية وتطبيقية.

7. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات الأكاديميين والإداريين عن واقع الأداء

الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعدي بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، وبعد

التعلم والنمو) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي: عميد، ونائب، ورئيس قسم وذلك لصالح العمداء.

8. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات المحاسبين عن واقع الأداء الأكاديمي

والإداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) تبعاً لمتغير تخصص الكلية:

نظرية وتطبيقية

9. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات طلبة جامعة دمشق عن واقع الأداء

الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في بعد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء) تبعاً لمتغير تخصص

الكلية: نظرية وتطبيقية. وهذه الفروق لمصلحة طلبة الكليات التطبيقية.

.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- أبو جزر، حمد أحمد حمد .(2012). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.[رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم محاسبة والتمويل]. غزة.
- 2- أبو شرخ، جمال حسن محمد. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن[رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل]. غزة: فلسطين.
- 3- أبو قمر، محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. فلسطين.
- 4- الأغبري، بدر سعيد علي. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي [بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس]. جودة التعليم الجامعي، كلية التربية. جامعة البحرين. مملكة البحرين
- 5- الأسكو. (2019). التقرير الوطني للواقع الراهن لمنظومة الابتكار ونقل التكنولوجيا في الجمهورية العربية السورية. الأمم المتحدة. الهيئة العليا للبحث العلمي.
- 6- إسماعيل، علي عبد ربه. (2007). تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة] رسالة دكتوراه، دار الجامعة الجديدة].الإسكندرية.
- 7- البشتاوي، سليمان حسين. (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية -دراسة ميدانية- في البنوك الأردنية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 20(1). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. الأردن.
- 8- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية [رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس]. الجزائر.
- 9- ترتيب ويبوميتركس لجامعات العالم. (2015، نيسان 17) . في موسوعة ويكيبيديا. [/https://ar.m.wikipedia.org/wiki/](https://ar.m.wikipedia.org/wiki/)
- 10- تصنيف الجامعات السورية يتراجع والأسباب متعددة. (2018، تشرين الثاني 24). أوقات الشام الإخبارية [/https://shaamtimes.net/154938](https://shaamtimes.net/154938).
- 11- الجبوري ، علاء أحمد حسن والشلمة ،ميسون عبدالله أحمد.(2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية، 7 (28). 159-160. البصرة: العراق. جامعة البصرة.

- 12- الحارثي ، ابراهيم أحمد.(1998). *تخطيط المناهج وتطويرها من منظور واقعي* . مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض.
- 13- الحدراوي، روافد حميد، والزهيري، مروة عبد الكريم. (2013). استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن دراسة تحليلية في عدد من فروع مصروف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9(29). 117. الكوفة: العراق. جامعة الكوفة.
- 14- حمودي، جنان علي، ومحمد، إيمان شاكر. (2010). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية جامعة بغداد*، 6(14). 15-16. بغداد: العراق: هيئة التعليم التقني / عهد الإدارة التقني. المعهد العالي للدارسات المحاسبية والمالية
- 15- الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *مجلة الباحث*، 7. 217-220. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح.
- 16- الدجني، إياد علي. (2010). *تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة*. غزة: كلية التربية. الجامعة الإسلامية
- 17- رابح، بوقرة، وحرنان، نجوى. (2014). *بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم جودة التعليم بالجامعة الجزائرية [نموذج مقترح]*. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم.
- 18- رضية، بوشعار وأحمد، طويل ومحمد، بوطوبة. (2016). *قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وسيلة لضمان الجودة (دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية)*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة أبي بكر بلقايد الجزائر.
- 19- رقاد، صليحة. (2014). *تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (أفاقه ومعوقاته)* [رسالة دكتوراه، جامعة سطيف]. الجزائر.
- 20- زيادات، محمد والهنيني، إيمان. (2014). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* 12. جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن
- 21- السريتي، المهدي مفتاح. (2013). مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي اللبناني، *مجلة الجامعة*، 3(15). ليبيا.
- 22- سعاد، عياط وعزيز، دحماني. (2016). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي " حالة جامعة طاهري محمد بشار ". *مجلة البشائر الاقتصادية*، 6(6). سبتمبر 2016. الجزائر

- 23- السعدون، هدى مؤيد حاتم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية [رسالة ماجستير، قسم المحاسبة]. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.
- 24- السوافيري، فتحي رزق سالم. (2003). تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 40(2). 384-383. جامعة الإسكندرية.
- 25- شاويش، مصطفى. (2005). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق.
- 26- الشمري، خولة هاشم خلف. (2010). تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلاقات المتوازنة [رسالة غير منشورة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية]. جامعة بغداد. بغداد: العراق.
- 27- الشهري، سلطان بن حسن عبد الرحمن. (2015). متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية " تصور مقترح ". كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- 28- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف. (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. مجلة البحوث التجارية، 26(1). 107-105. كلية التجارة. جامعة الزقازيق.
- 29- صالح، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 30- صدقي، عماد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي " دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة ". معهد الألسن العالي بمدينة نصر 1. القاهرة
- 31- عابدين، حسني عابدين محمد. (2013). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا-خان يونس. المؤتمر العلمي الأول. دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع. قطاع غزة. فلسطين
- 32- العبادي، مصطفى راشد. (2002). إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة (دراسة اختبارية). مجلة الدراسات والبحوث التجارية كلية التجارة، 22(2). 48-47. بنها.
- 33- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 34- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب. (2014). تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن " دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية ". مجلة كلية الاقتصاد العلمية. 4(4). 75-74. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسة. جامعة إفريقيا العالمية
- 35- عبد العظيم، محمد حسن محمد. (2005). دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(1). 27-26
- 36- عبد المحسن، محمد توفيق. (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة. ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة: دار الفكر العربي.

- 37- عبد الملك، أحمد رجب. (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 6(20). 59-60. جامعة حلوان.
- 38- العبيدي، علي قاسم حسن وآخرون. (2010). أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال. *مجلة بابل للعلوم الإنسانية*، 18(2). 8-9. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.
- 39- عثمان، نسيبة عبد القادر. (2018). قياس أثر إدارة المعرفة في أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن [رسالة دكتوراه غير منشورة]. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. دمشق: سوريا
- 40- عمار، سام ، والموسوي ، علي .(2014). *مصطلحات المناهج والتدريس وتقنيات التعليم*. سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس. مجلس النشر العلمي.
- 41- الغنزي، رواف فضل .(2017). واقع تقويم الجامعات في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية* . 33(10). 285- 291. كلية التربية
- 42- عويس، محمد زكي. (2008). *الطريق إلى الجودة في التعليم العالي*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 43- عوض، محمد أحمد. (2001). *الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس، العلمية)*. القاهرة: الدار الجامعية.
- 44- الغالبي، طاهر محمد منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن*. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- 45- غوث، غادة منصور. (2005). *أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبية الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة* [رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة] جامعة الملك عبد العزيز. جدة: السعودية.
- 46- الفاعوري، أسماء مروان. (2012). *أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى)* [رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة] قسم الأعمال الإلكترونية. كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
- 47- قانون تنظيم الجامعات في سوريا. (2006). القانون رقم 6.
- 48- قراوي، أحلام. (2021). نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي " دراسة حالة جامعة سطيف 1". المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية. (1). دار الرافد للنشر. جامعة سطيف. الجزائر.
- 49- قطيط، غسان يوسف. (2009). *حوسبة التقويم الصفي*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- 50- المدهون، موسى توفيق. (2003). *نحو رؤية في إصلاح الأداء الأكاديمي والإداري*. منهج نقدي وإطار فلسفي [بحوث وأوراق عمل]. الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية. جامعة حلب.
- 51- مديرية التخطيط والتعاون الدولي في وزارة التعليم العالي. (2017). *الموازنة العامة لوزارة التعليم العالي بين العامين 2010-2017*. [/https://www.datawrapper.dwcdn.net/NJ7Qr/2](https://www.datawrapper.dwcdn.net/NJ7Qr/2)
- 52- الموقع الرسمي لجامعة دمشق (تاريخ الجامعة - عن الجامعة- مديرية البحث العلمي). <https://www.damascusuniversity.edu.sy/>
- 53- مرعي، محمد مرعي. (2001). *دليل نظام إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات*. دمشق: دار الرضا للنشر.
- 54- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغريبة، رمضان فهم. (2006). *التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع
- 55- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2009). *قياس الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)*. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة المنصورة.
- 56- المفيز، خولة عبد الله. (2016). *تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5(7). 310-309. السعودية.
- 57- ميخائيل، امطانيوس. (2011). *القياس والتقويم في التربية الحديثة*. دمشق. منشورات جامعة دمشق.
- 58- ناصر، محمد جودت، و طرابلسية، شيراز محمد. (2007). *معايير تحديد جودة الخدمة التعليمية وتقويم الأداء الجامعي في الجامعات السورية*. *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية*، 29(3). 103.
- 59- النبهان، موسى. (2004). *أساسيات القياس في العلوم السلوكية*. دار الشروق للنشر والتوزيع. ط ١. عمان. الأردن.
- 60- نور الله، مصطفى، و حوارى، أمير، وأرنوس، فراس، وصالح، أمير، وحجار، فراس. (2016). *كانون الثاني 25*. ترتيب الجامعات السورية عالمياً: من وجهة نظر شبابية في بعض قضايا التعليم العالي. *الباحثون السوريون*. <https://www.syr-res.com/article/8991.htm>
- 61- هاشم، زكي محمود. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. ط 1. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 62- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (2011). *الكتاب التعريفي*، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 63- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. (2012). *معايير الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي*. الرياض. المملكة العربية السعودية.

- 64- واصلي ، فاطمة علي محسن .(2018) . معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العلمية*، 34(8) . 48-51. كلية التربية .جامعة أسيوط.
- 65- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .(2006) . المرسوم (250) *اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات* . دمشق . منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- 66- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سورية.(2021) . *معلومات تعريفية حول صفحة الوزارة على الفيسبوك* . <https://www.facebook.com/mohesyria>
- 67- الياسري، أكرم محسن. حسين، ظفر ناصر .(2012). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية-. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 14. 120-122. العراق.
- 68- يوسف، محمد محمود. (2004). *البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المراجع الأجنبية:

- 1- Aljaradali, hussein kaderi, Mazen &Tadjine, thierry.(2012). the Implement of the balanced scorecard in lebanese puplic higher education institutions . *procedia- sosial and behavioral sciences*, 62 . lebanon.
- 2- Alolah,T.,stewart,R.,Panuwat wanich,K., & mohamed,s. (2014). Determining the causal relationships among balanced scorecard prespective on school saftey performance (case of saudi arabia) . *journal of accident analysis and prevention* .58-59. Aвалиable online at: <http://www.sciencedirect.com>
- 3- Anderson,H.and Lawrie , G. (2004). Effective ouality management through third- Generation balanced scorecard.*Journal of productivity and performance management*, 53(7).2-638
- 4- Antonsen, Y. (2013). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Nerway. *Scandinavian Journal of Management*.448-445. Available online at: www.sciencedirect.com
- 5- Brinker. barry j. (1996). *performance measurement* . WG and L/R/A group. Boston.
- 6- carpenter -hubin , j. and Stewart ,A.c.(2000). *The balanced scorecard beyond reports and ranking* . Planning for higher
- 7- Chaudron, david. (2003). *Balanced scorecard bsc and performance improvement*. Available online at: [http:// organized change.com/ Balanced scorecard.htm](http://organizedchange.com/Balancedscorecard.htm).
- 8- David, fred r. (2009). *Strategic management(concepts and cases)* .prentice hall . new jersey .
- 9- Devie and Tarigan , Josuaa ,*Merancang* .(2006).*knowledge management model dengan balance scorecard* . dari intangible asset's menjadi tangible out comes . instute technology bandung (ITB) and widyatama. prosiding knowledge management conference.
- 10- Doriath , brigitte and coujet , christian. (2007). *Gestion pre'visio nnelle et mesurede la performance*._dundod . paris.

- 11- Garrison,rh, and Erice ,w, noreen, and peter,c, brewer. (2010). *Management accounting*. Thirteen edition . mc grawitill. usa.
- 12- Gering,michael, and keith , Rosmarin. (2002). *central beating* . financial management .
- 13- Green,R. (2003). *markets and "reengineering" higher education annals of the american academy of political and social science*.
- 14- Gumbus, andra,and lyons, bridget. (2002). *the balanced scorecard at philips electronics finance* _
- 15- Horngren,c.t,Sundem,G.I,stratton,w.o.(2002). *introduction to management accounting* .13th.ed.upper saddle river . new jersey prentic hall.
- 16- Kaplan, Robert and norton, david. (1992). The balanced scorecard- measures that drive performance_ *harvard business review*, 70 (1).75-102.
- 17- Kaplan, Robert and norton, david. (1993). putting the balanced scorecard to work. *harvard business review*.
- 18- Kaplan,Robert, and norton, David. (1996). using the balanced scorecard as a strategic management system_ *harvard business review* .96-97.
- 19- Kaplan, Robert,and norton, David. (1996). the balanced scorecard translating strategy in action . *harvard business review*. press boston.
- 20- Kaplan,Robert,and norton, David. (2001). *the stratrgy focused organization* . *harvard business school*.396-400. Press. Boston.mass.
- 21- Kaplan,Robert, and norton, David. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance,measurement to stratrgic management . part 1. *accounting horizons* , 15(1).
- 22- kaplan, Robert. Norton, David. (2004). *strategy maps*. *harvard business school*.publishing corporation. boston.
- 23- Kong,E. (2007). the development of strategic management in the non-profit context. *Journal of management reviews*.102-104._intellectual capital in social service non-profit organization international.

- 24- Landrum,h.,prybutok,v. (2004). a service quality and success model for the information service industry. *European journal of operational research*, (156).628-642.
- 25- Lawerence,s.,and sharma,u.. (2002). *commodification of education and academic labour-using the balanced scorecard in a university setting critical perspective on accounting*, (13).
- 26- Li, W. (2011). *Performance Evaluation for Private Colleges and Universities Based on the Balanced Scorecard*. IEEE. Available Online at: <http://www.ieee.org>.
- 27- Morisawa,T. (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. *NRI papers*, (45). 6-10.
- 28- Nayeri,M mashhadi,M and mohajeri, k. (2007). Universities strategic evaluation using balanced scorecard. *international journal of human and social science* , 2.
- 29- Niven, paul r. (2003). *balanced scorecard , step by step for government and non profit agencies*. john wile and sons . Inc. new jersey. Hoboken. published simultane . canda.
- 30- Quedrago,wenceslas. (2005). *La conception d'un tableau de bord prospectif a' la direction financie're de la saf*. me' moire de find'e'tude centre africain d' etude de gestion .
- 31- Sordo, del I, Emanuele and Gardini ,Silvia. (2012). Assessing global performance in universities ; an application of balanced scorecard . *procedia-social and behavioral sciences*, 46.
- 32- wang, y. & Li, X. (2009). Pay Design with University Based on KM and BSC. International Conference on E-Learning E-Business,Enterprise Information Systems and E-Government, *IEEE Computer Society*.Available Online at: <http://www.ieee.org>
- 33- Wang , x. (2010). *performance measurement in universities*._enschede . the netherlands.

- 34- weerasooriya , W.M.R.B. (2013). Performance evaluation using the balanced scorecard. *word review of business research*, 3 (4).

الملاحق

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لأداة البحث حسب الرتبة العلمية

المرتبة العلمية	الاختصاص الدقيق	المحكم
أستاذ في قسم القياس والتقويم أصول التربية (كلية التربية - جامعة دمشق)	إحصاء	أ.د رمضان درويش
أستاذ في قسم أصول التربية (كلية التربية - جامعة دمشق)	تربية عامة	أ.د منى كشيك
أستاذ في قسم (كلية التربية - جامعة دمشق)	فلسفة التربية	أ.د محمود علي محمد
أستاذ مساعد في قسم أصول التربية (كلية التربية - جامعة دمشق)	تربية بيئية وسكانية	د. منذر الخوري

الملحق (2) الاستبانة بصورتها الأولى

استبانة موجهة إلى قسم المحاسبة في جامعة دمشق

الأستاذ الفاضل المحترم

الأستاذة الفاضلة المحترمة

تحية طيبة...وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)

وتعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة: بأنها أداة فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في مقابل الأهداف المنجزة ضمن الجامعة فيها من خلال أبعادها الأربعة (بعد العملاء) (الطلبة) - بعد العمليات الداخلية - البعد المالي - بعد التعلم والنمو) كإطار متكامل لتقويم الأداء بما يعكس قدرة الجامعة على استغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للقياس والتقويم بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطويره والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة حيث إنها شملت على أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن وهو البعد المالي على أن يتم التوجه في بعد رضا العملاء (الطلبة) في البطاقة إلى طلبة جامعة دمشق والتوجه في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب بهدف الوصول إلى رؤية كاملة ودقيقة عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق بعد الطلبة، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة إطلاع تود أن تستعين بآرائكم السديدة في تحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للحصول على المعلومات المطلوبة ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم جامعتنا العزيزة علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وذلك بوضع إشارة (√) أمام العبارة التي تتناسب مع آرائكم.

الباحثة: رؤى عبد الله

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

- تخصص الكلية: كلية عملية () كلية نظرية ()

درجة التوفر			محاور الاستبانة
أبداً	أحياناً	دائماً	
			المحور الأول البعد المالي: والمقصود به قدرة مؤسسات التعليم العالي على ضبط مواردها واستخدام ميزانيتها وفقاً للخطة الموضوعية (التعليمية والبحثية) وقدرتها على توليد الدخل واستثمار الموارد بأقصى كفاءة ممكنة وتأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية، كي تستطيع مقابلة توقعات عملائها، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية
			١- تعمل الجامعة على تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية
			2- يتم استخدام الموارد المالية والميزانية بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري
			3- يتم توزيع الميزانية المتاحة بشكل متساوٍ بين جميع أقسام ووحدات الجامعة
			٤- تعمل الجامعة على زيادة دخلها وتنويع مصادر الدعم والتمويل الذاتي
			5- تستثمر الجامعة العائد من المنشورات والبحث العلمي
			٦- يوجد مراكز ووحدات خدمية منتجة توفر موارد مالية للجامعة
			٧- تخصص الجامعة مبالغ مالية كافية لدعم البحث العلمي فيها
			٨- يوجد تناسب ما بين أجور التعليم وعدد الساعات الدراسية المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية
			9- يوجد تناسب ما بين رسوم التعليم التي يدفعها الطلبة وجودة ونوعية الخدمات المقدمة لهم
			١٠- تحرص الجامعة على ضبط التكاليف غير الضرورية لتخفيض مبلغ النفقات الإجمالي
			١١- تحسن الجامعة جودة خدماتها لزيادة حصتها السوقية من الطلاب وزيادة إيراداتها.
			١٢- انخفض معدل التمويل المخصص للجامعة في السنوات الأخيرة (سنوات الحرب)
			١٣- تقدم الجامعة الدعم المالي لأصحاب البحوث العلمية المتميزة والتي تدعم الجامعة .

			١٤- تخصص الجامعة مبالغ مالية كافية للمنح الدراسية المتخصصة
			١٥- تقوم الجامعة أداءها المالي من وقت لآخر للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيه

استبانة موجهة إلى الإداريين والأكاديميين في جامعة دمشق

الأستاذ الفاضل المحترم

الأستاذة الفاضلة المحترمة

تحية طيبة...وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة حيث إنها شملت محورين وهما (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

وتعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة تعرفها الباحثة: بأنها أداة فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في مقابل الأهداف المنجزة ضمن الجامعة من خلال أبعادها الأربعة (بعد العملاء (الطلبة) - بعد العمليات الداخلية - البعد المالي - بعد التعلم والنمو) كإطار متكامل لتقويم الأداء بما يعكس قدرة الجامعة على استغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للقياس والتقويم بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطويره والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

على أن يتم التوجه في البعد المالي للبطاقة إلى قسم المحاسبة في جامعة دمشق والتوجه في بعد رضا العملاء(الطلبة) إلى طلبة جامعة دمشق بهدف الوصول إلى رؤية كاملة ودقيقة عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق

ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة اطلاع تود أن تستعين بأرائكم السديدة في تحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للحصول على المعلومات المطلوبة ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم جامعتنا العزيزة علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وذلك بوضع إشارة (√) أمام العبارة التي تتناسب مع أراءكم.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة: رؤى عبدالله

تخصص الكلية: كلية عملية () كلية نظرية ()
 المنصب الإداري: عميد () نائب علمي () رئيس قسم ()

درجة التوافر			محاور الاستبانة
أبداً	أحياناً	دائماً	
محور بعد العمليات الداخلية: ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح الجامعة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات ورغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفعالية.			
			١- تسعى الجامعة إلى تطوير جودة خدمات الجامعة الأكاديمية (التدريس- البحث العلمي- خدمة المجتمع) بحيث تكون ملائمة لتوقعات عملائها.
			٢- تسعى الجامعة إلى تطوير جودة خدماتها الإدارية بحيث تكون ملائمة لتوقعات عملائها
			٣- تعمل الجامعة على تنويع البرامج التعليمية وملائمتها للطلاب وسوق العمل
			٤- تعمل الجامعة على تطوير طرائق وأساليب تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية
			٥- تحرص الجامعة على تحديث مقرراتها الدراسية بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع
			٦- توفير براءات اختراع للأبحاث العلمية المتميزة والفريدة
			٧- تقديم المكافآت لأصحاب الاختراعات والابتكار الجديدة
			٨- استخدام أعضاء الهيئة التدريسية أساليب التدريس الحديثة والابتعاد عن الطرائق التقليدية

			٩- تطبق الجامعة معايير الجودة أثناء تعيين الكادر التدريسي
			١٠- تعمل الجامعة على توفير خدمات الجامعة عبر مواقع الانترنت
			١١- توفر الجامعة مبدأ استمرارية التعليم للجميع من خلال برامج تعليمية متنوعة (مفتوح-افتراضي-موازي)
			١٢- تحرص الجامعة على تحقيق التناسب ما بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل
			١٣- تقوم الجامعة بمتابعة خريجها في سوق العمل وتحديد التدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم.
			١٤- توفر الجامعة التدريبات الميدانية اللازمة للطلبة ضمن تخصصاتهم لتضمن فيما بعد انخراطهم في سوق العمل
			١٥- حرص الجامعة على جودة الأبحاث العلمية المنجزة من قبل طلبة الدراسات العليا
			١٦- توفر الجامعة مناخ أكاديمي مناسب ليتمكن الطلبة من متابعة دراستهم
			١٧- توفر الجامعة قاعات دراسية مناسبة من حيث المساحة لعدد الطلبة
			١٨- توفر الجامعة الظروف الفيزيائية المناسبة في مكان العمل والدراسة في الجامعة.
			١٩- توفر الجامعة الأجهزة العلمية الحديثة في مختبراتها وكلياتها
			٢٠- توفر الجامعة جميع المصادر والكتب والمراجع التي يحتاجونها الطلبة في مكتبات الجامعة.

			٢١- تتبع الجامعة في مكتباتها أسلوب إعارة سهل وسلس بالنسبة للطلبة
			٢٢- توفر مكتبة الجامعة الجو المناسب والمؤهل ليتمكن الطلاب من الدراسة والبحث والاستطلاع
			23- تسعى الجامعة إلى الوصول إلى التميز والتفوق الجامعي من خلال أنشطتها الداخلية
			٢٤- تقوم الجامعة عملياتها الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
محور بعد التعلم والنمو: يمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح الجامعة حيث إنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية، أي النمو المهني لدى الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص عند تطبيق أداة الدراسة وذلك من خلال:			
			١- تعمل الجامعة على توفير تدريبات للطاقم الأكاديمي والإداري في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية
			2- تعمل الجامعة على تحسين وتطوير سياسة الجامعة الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع المتطلبات الراهنة
			3- تعمل الجامعة على ابتكار أساليب جديدة للتميز في تقديم خدماتها الأكاديمية والإدارية
			4- تعمل الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع وتحسين الاقتصاد الوطني
			5- تقوم الجامعة بتشجيع أصحاب الاختراعات والابتكار بمنحهم مكافآت

			6- تشجع الجامعة أصحاب الاختراعات بتوفير براءات اختراع للابتكارات العلمية المتميزة والفريدة
			7- تزود الجامعة كلياتها ومختبراتها تناعاً بالتقنيات والتجهيزات الحديثة
			8- تحرص الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالنسبة لطاقتها الأكاديمي والإداري
			9- تعمل الجامعة على استحداث تخصصات دراسية جديدة بما يتماشى مع المستجدات العلمية الأمر الذي ينعكس على سمعتها الأكاديمية
			10- تقوم الجامعة بتطوير بنائها التحتية بما يتناسب مع التطورات التي يشهدها المجتمع
			11- تقوم الجامعة باستطلاع آراء الأكاديميين والإداريين من وقت لآخر بالتدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائها
			12- تحفز الجامعة الطاقم الأكاديمي والإداري بمنحهم مكافآت مادية
			13- تحفز الجامعة الطاقم الأكاديمي والإداري من خلال ترقية تهم تبعاً لتطورهم العلمي والمهني
			14- توفر الجامعة قاعدة بيانات وشبكات مترابطة ومتكاملة لتعكس ما تقوم به الجامعة.
			15- تقوم الجامعة بالتطور الأكاديمي والإداري لطاقتها وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على معالجته

استبانة موجهة إلى الطلبة في جامعة دمشق

عزيزي/عزيزتي الطالب/ة

تحية طيبة ...وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان (تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)

وتعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة تعرفها الباحثة: بأنها أداة فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق في مقابل الأهداف المنجزة ضمن الجامعة من خلال أبعادها الأربعة (بعد العملاء(الطلبة) – بعد العمليات الداخلية – البعد المالي – بعد التعلم والنمو) كإطار متكامل لتقويم الأداء بما يعكس قدرة الجامعة على استغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للقياس والتقويم بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطويره والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة حيث إنها شملت على أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن وهو (بعد رضا الطلبة) على أن يتم التوجه في البعد المالي للبطاقة إلى قسم المحاسبة في جامعة دمشق والتوجه في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب بهدف الوصول إلى رؤية كاملة ودقيقة عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق

ولهذا الغرض يرجى التكرم بالإجابة عن بنود هذه الاستبانة وذلك بوضع إشارة (√) أمام العبارة التي تتناسب مع آرائكم، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة: رؤى عبدالله

تخصص الكلية: كلية عملية () كلية نظرية ()

درجة التوفر			معايير الاستبانة
أبداً	أحياناً	دائماً	
المحور الثاني بعد (العملاء) الطلبة: تهتم وتسعى إدارة الجامعة في الوقت الحاضر في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها			
			١- تحرص الجامعة على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها وأهدافها والعمل على تلبيتها
			٢- تجذب الأساليب الأكاديمية المتبعة من قبل الجامعة المزيد من خريجي الثانوية العامة للالتحاق بها
			3- تجذب الأساليب الإدارية المتبعة من قبل الجامعة المزيد من خريجي الثانوية العامة للالتحاق به
			٤-تتزايد أعداد الخريجين من الجامعة
			٥- تتزايد أعداد الخريجين الذين يلتحقون بالدراسات العليا
			٦-يبني أعضاء الهيئة التدريسية علاقات جيدة يسودها الاحترام والثقة مع الطلبة
			٧-يتلقى الطالب من الجامعة بمختلف أعضائها المساعدة والدعم التي يحتاجها.
			٨- تحرص الجامعة على ضرورة معاملة موظفيها مع الطلبة بشكل لائق ومحترم

			٩- يمتلك الموظفون المعلومات الكافية للإجابة عن تساؤلات الطلبة
			١٠- تهتم الجامعة بمشكلات الطلبة والعمل على حلها
			١١- تأخذ الجامعة باقتراحات الطلبة حول الدورات التدريبية التي تفيدهم
			١٢- تعمل الجامعة على إقامة نشاطات ترفيهية مختلفة لتنمية مهارات الطلبة
			١٣- تقوم الجامعة بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف وتعمل على معالجتها .

الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

استبانة موجهة إلى قسم المحاسبة في جامعة دمشق

الأستاذ الفاضل المحترم

الأستاذة الفاضلة المحترمة

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان

(تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)

وتعرف الباحثة الأداء الأكاديمي: بأنه جميع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجامعة المتمثلة بـ (البحث العلمي -

التعليم - خدمة المجتمع) والتي تعتبر بمنزلة المؤشر الأساسي لمؤسسات التعليم العالي عند قياس أدائها وهي

المعيار الهام لحكم المجتمع على مدى جودة تلك المؤسسات ، والتي تعمل من خلالها على تحسين وتطوير أداء

وفعالية كلياتها من طلاب وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين من خلال جميع الأعمال التربوية والتعليمية لتحقيق أعلى

درجة لإرضاء الطلبة والمجتمع وذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم وتصميم البرامج التي تلبي هذه الاحتياجات

بالإضافة إلى قيامها بتوجيه البحوث العلمية لما ينفع المجتمع ويزيد من كفاءة قطاعاته، وتحقيق التوازن بين هذه

النشاطات هو سمة هامة من سمات مؤسسات التعليم العالي، إذاً أهداف هذه تؤثر على نوع النشاطات الأكاديمية

التي تمارسها، وعلى النشاطات الإدارية المرافقة للنشاطات الأكاديمية أيضاً

كما تعرف الأداء الإداري: بأنه جميع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجامعة المتمثلة بـ (إدارة الموارد البشرية -

إدارة الموارد المالية) حيث تشمل إدارة الموارد المالية التركيز على تحقيق العائدات وتحسين إدارة التكلفة التشغيلية

وضمن استمرارية أنشطتها للمحافظة على وجود موارد كافية بينما تركز إدارة الموارد البشرية على تحويل

المدخلات في النظام التعليمي إلى مخرجات ولكي يتحقق ذلك يجب الاستثمار في التدريب وإتباع سياسة التحفيز .

أما بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة تعرفها الباحثة: بأنها أداة فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة

دمشق في مقابل الأهداف المنجزة ضمن الجامعة من خلال أبعادها الأربعة (بعد العملاء (الطلبة) - بعد العمليات

الداخلية - البعد المالي - بعد التعلم والنمو) كإطار متكامل لتقويم الأداء بما يعكس قدرة الجامعة على استغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للقياس والتقويم بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطويره والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة حيث إنها شملت على أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن وهو البعد المالي على أن يتم التوجه في بعد رضا العملاء (الطلبة) في البطاقة إلى طلبة جامعة دمشق والتوجه في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب بهدف الوصول إلى رؤية كاملة ودقيقة عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق بعد الطلبة، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة إطلاع تود أن تستعين بآرائكم السديدة في تحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للحصول على المعلومات المطلوبة ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم جامعتنا العزيزة علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم
الباحثة: رؤى عبد الله

أولاً- البيانات الشخصية: رجاء ضع إشارة (√) عند الخيار المناسب لك:

تخصص الكلية: ☐ عملية. ☐ نظرية.

ثانياً- بنود البعد المالي في الاستبانة:

رجاء ضع إشارة (√) عند الخيار الموافق لرأيك لكل فقرة من فقرات البعد المالي المدرجة في الاستبانة، ويرجى التكرم بأخذ العلم بأن المقصود بالبعد المالي قدرة مؤسسات التعليم العالي على ضبط مواردها واستخدام ميزانيتها وفقاً للخطة الموضوعية (التعليمية والبحثية)، وقدرتها على توليد الدخل واستثمار الموارد بأقصى كفاءة ممكنة، وتأمين

الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية، كي تستطيع مقابلة توقعات عملائها، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويكون ذلك من خلال البنود المدرجة في الاستبانة الآتية:

درجة التوفر					بنود البعد المالي
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					1- تأمين الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف العملية التعليمية
					2- استخدام الموارد المالية والميزانية بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري
					3- توزيع الميزانية المتاحة بشكل عادل بين جميع أقسام ووحدات الجامعة
					4- العمل على زيادة دخل الجامعة وتنويع مصادر الدعم والتمويل الذاتي
					5- استثمار العائد من المنشورات والبحث العلمي
					6- وجود مراكز ووحدات خدمية منتجة توفر موارد مالية للجامعة
					7- تخصيص الجامعة مبالغ مالية كافية لدعم البحث العلمي فيها
					8- وجود تناسب ما بين أجور التعليم وعدد الساعات الدراسية المقدمة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية
					9- وجود تناسب ما بين رسوم التعليم التي يدفعها الطلبة وجودة ونوعية الخدمات المقدمة لهم
					10- حرص الجامعة على ضبط التكاليف غير الضرورية لتخفيض مبلغ النفقات الإجمالي
					11- تحسين جودة خدمات الجامعة لزيادة حصتها السوقية من الطلاب وزيادة إيراداتها.
					12- ارتفاع معدل التمويل المخصص للجامعة في السنوات الأخيرة (سنوات الحرب)
					13- تقديم الدعم المالي لأصحاب البحوث العلمية المتميزة والتي تدعم الجامعة.

درجة التوفر					بنود البعد المالي
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					14- تخصيص مبالغ مالية كافية للمنح الدراسية المتخصصة
					15- لجوء الجامعة إلى وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة والمجتمع.
					16- تعيين الكفاءات من الموظفين في الإدارة المالية.
					17- التزام الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض الأسعار)
					18- تغطية الرسوم الدراسية للطلاب كل مصروفات الجامعة
					19- وجود آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.
					20- قيام الجامعة بتقويم أدائها المالي من وقت لآخر للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيه

استبانه موجهة إلى الإداريين والأكاديميين في جامعة دمشق

الأستاذ الفاضل المحترم

الأستاذة الفاضلة المحترمة

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان

(تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)

وتعرف الباحثة الأداء الأكاديمي: بأنه جميع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجامعة المتمثلة بـ (البحث العلمي -

التعليم - خدمة المجتمع) والتي تعد بمنزلة المؤشر الأساسي لمؤسسات التعليم العالي عند قياس أدائها وهي

المعيار الهام لحكم المجتمع على مدى جودة تلك المؤسسات ، والتي تعمل من خلالها على تحسين وتطوير أداء

وفعالية كلياتها من طلاب وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين من خلال جميع الأعمال التربوية والتعليمية لتحقيق أعلى

درجة لإرضاء الطلبة والمجتمع وذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم وتصميم البرامج التي تلبي هذه الاحتياجات

بالإضافة إلى قيامها بتوجيه البحوث العلمية لما ينفع المجتمع ويزيد من كفاءة قطاعاته، وتحقيق التوازن بين هذه

النشاطات هو سمة هامة من سمات مؤسسات التعليم العالي، إذاً أهداف هذه تؤثر على نوع النشاطات الأكاديمية

التي تمارسها، وعلى النشاطات الإدارية المرافقة للنشاطات الأكاديمية أيضاً.

كما تعرف الأداء الإداري: بأنه جميع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجامعة المتمثلة بـ (إدارة الموارد البشرية -

إدارة الموارد المالية) حيث تشمل إدارة الموارد المالية التركيز على تحقيق العائدات وتحسين إدارة التكلفة التشغيلية

وضمن استمرارية أنشطتها للمحافظة على وجود موارد كافية بينما تركز إدارة الموارد البشرية على تحويل

المدخلات في النظام التعليمي إلى مخرجات ولكي يتحقق ذلك يجب الاستثمار في التدريب وإتباع سياسة التحفيز .

أما بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة تعرفها الباحثة: بأنها أداة فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة

دمشق في مقابل الأهداف المنجزة ضمن الجامعة من خلال أبعادها الأربعة (بعد العملاء) (الطلبة) - بعد العمليات

الداخلية - البعد المالي - بعد التعلم والنمو) كإطار متكامل لتقويم الأداء بما يعكس قدرة الجامعة على استغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للقياس والتقويم بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطويره والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة حيث إنها شملت على بعدين من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهما (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

على أن يتم التوجه في البعد المالي للبطاقة إلى محاسبي جامعة دمشق والتوجه في بعد رضا العملاء (الطلبة) إلى طلبة جامعة دمشق بهدف الوصول إلى رؤية كاملة ودقيقة عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق. ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة اطلاع تود أن تستعين بأرائكم السديدة في تحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للحصول على المعلومات المطلوبة ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم جامعتنا العزيزة علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة: رؤى عبد الله

=====

أولاً- البيانات الشخصية: رجاء ضع إشارة (√) عند الخيار المناسب لك:

تخصص الكلية:	☐ عملية.	☐ نظرية.
المسمى الوظيفي:	☐ عميد.	☐ نائب عميد.
		☐ رئيس قسم.

ثانياً- بنود بعد العمليات الداخلية في الاستبانة:

رجاء ضع إشارة (√) عند الخيار الموافق لرأيك لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الداخلية المدرجة في الاستبانة، ويرجى التكرم بأخذ العلم بأن المقصود بـ**بعد العمليات الداخلية** جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح الجامعة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات ورغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفعالية. ويكون ذلك من خلال البنود المدرجة في الاستبانة الآتية:

درجة التوفر					بنود بعد العمليات الداخلية
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					1- تطوير جودة خدمات الجامعة الأكاديمية (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) بحيث تكون ملائمة لتوقعات عملائها.
					2- تطوير جودة خدماتها الإدارية بحيث تكون ملائمة لتوقعات عملائها
					3- تنويع البرامج التعليمية وملائمتها للطلاب وسوق العمل
					4- تطوير طرائق وأساليب تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية
					5- تحديث مقرراتها الدراسية بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع
					6- توفير براءات اختراع للأبحاث العلمية المتميزة والفريدة
					7- تقديم المكافآت لأصحاب الاختراعات والابتكار الجديدة
					8- استخدام أعضاء الهيئة التدريسية أساليب التدريس الحديثة والابتعاد عن الطرائق التقليدية

درجة التوفر					بنود بعد العمليات الداخلية
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					9- تطبيق معايير الجودة أثناء تعيين الكادر التدريسي
					10- توفير خدمات الجامعة عبر مواقع الأنترنت
					11- توفير مبدأ استمرارية التعليم للجميع من خلال برامج تعليمية متنوعة (مفتوح-افتراضي-موازي)
					12- تحقيق التاسب ما بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل
					13- قيام الجامعة بمتابعة خريجها في سوق العمل وتحديد التدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائهم.
					14- توفير التدريبات الميدانية اللازمة للطلبة ضمن تخصصاتهم لتضمن فيما بعد انخراطهم في سوق العمل
					15- حرص الجامعة على جودة الأبحاث العلمية المنجزة من قبل طلبة الدراسات العليا
					16- توفير مناخ أكاديمي مناسب ليتمكن الطلبة من متابعة دراساتهم
					17- توفير قاعات دراسية مناسبة من حيث المساحة لعدد الطلبة
					18- توفير الظروف الفيزيائية المناسبة في مكان العمل والدراسة في الجامعة.
					19- توفير الأجهزة العلمية الحديثة في مختبراتها وكلياتها
					20- توفير جميع المصادر والكتب والمراجع التي يحتاجونها الطلبة في مكتبات الجامعة.
					21- إتباع الجامعة في مكتباتها أسلوب إعارة سهل وسلس بالنسبة للطلبة
					22- توفير مكتبة الجامعة الجو المناسب والمؤهل ليتمكن الطلاب من الدراسة والبحث والاستطلاع
					23- سعي الجامعة إلى الوصول إلى التميز والتفوق الجامعي من خلال أنشطتها الداخلية

درجة التوفّر					بنود بعد العمليات الداخلية
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					24- تقويم الجامعة عملياتها الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف

ثالثاً- بنود بعد التعلّم والنمو في الاستبانة:

رجاءً ضع إشارة (√) عند الخيار الموافق لرأيك لكل فقرة من فقرات بعد التعلّم والنمو المدرجة في الاستبانة، ويرجى التكرّم بأخذ العلم بأنّ **بعد التعلّم والنمو** يمثل البنية الأساسية والمهمة لنجاح الجامعة حيث إنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالجامعة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية، أي النمو المهني لدى الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص عند تطبيق أداة الدراسة. ويكون ذلك من خلال البنود المدرجة في الاستبانة الآتية:

درجة التوفّر					بنود بعد التعلّم والنمو
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					1- توفير تدريبات للطاقم الأكاديمي في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية
					2- توفير تدريبات للطاقم الإداري في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتهم العلمية والمهنية
					3- تحسين وتطوير سياسة الجامعة الأكاديمية بما يتماشى مع المتطلبات الراهنة
					4- تحسين وتطوير سياسة الجامعة الإدارية بما يتماشى مع المتطلبات الراهنة
					5- ابتكار أساليب جديدة للتميز في تقديم خدماتها الأكاديمية
					6- ابتكار أساليب جديدة للتميز في تقديم خدماتها الإدارية.

درجة التوفر					بنود بعد التعلم والنمو
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					7- توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع وتحسين الاقتصاد الوطني
					8- تشجيع أصحاب الاختراعات والابتكار بمنحهم مكافآت
					9- تشجيع أصحاب الاختراعات بتوفير براءات اختراع للابتكارات العلمية المتميزة والفريدة
					10- تزويد الجامعة كلياتها ومختبراتها تباغاً بالتقنيات والتجهيزات الحديثة
					11- حرص الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالنسبة لطاقتها الأكاديمية والإداري
					12- استحداث تخصصات دراسية جديدة بما يتماشى مع المستجدات العلمية الأمر الذي ينعكس على سمعتها الأكاديمية
					13- قيام الجامعة بتطوير بناها التحتية بما يتناسب مع التطورات التي يشهدها المجتمع
					14- استطلاع آراء الأكاديميين من وقت لآخر بالتدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائها.
					15- استطلاع آراء الإداريين من وقت لآخر بالتدريبات التي يحتاجونها لتطوير أدائها.
					16- تحفيز الطاقم الأكاديمي بمنحهم مكافآت مادية
					17- تحفيز الطاقم الإداري بمنحهم مكافآت مادية
					18- تحفيز الطاقم الأكاديمي من خلال ترقيتهم تبعاً لتطورهم العلمي والمهني
					19- تحفيز الطاقم الإداري من خلال ترقيتهم تبعاً لتطورهم العلمي والمهني
					20- توفير قاعدة بيانات وشبكات مترابطة ومتكاملة لتعكس ما تقوم به الجامعة
					21- تقويم الجامعة التطور الأكاديمي لطاقتها وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على معالجتها

درجة التوفر					بنود بعد التعلم والنمو
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					22- تقويم التطور الإداري لطاقمها وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على معالجتها

استبانة موجهة إلى الطلبة في جامعة دمشق

عزيزتي الطالبة

عزيزي الطالب

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في أصول التربية بعنوان

(تقويم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)

وتعرف الباحثة الأداء الأكاديمي: بأنه جميع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجامعة المتمثلة بـ (البحث العلمي -

التعليم - خدمة المجتمع) والتي تعتبر تعد بمنزلة المؤشر الأساسي لمؤسسات التعليم العالي عند قياس أدائها وهي

المعيار الهام لحكم المجتمع على مدى جودة تلك المؤسسات ، والتي تعمل من خلالها على تحسين وتطوير أداء

وفعالية كلياتها من طلاب وأعضاء هيئة تدريسية وإداريين من خلال جميع الأعمال التربوية والتعليمية لتحقيق أعلى

درجة لإرضاء الطلبة والمجتمع وذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم وتصميم البرامج التي تلبي هذه الاحتياجات

بالإضافة إلى قيامها بتوجيه البحوث العلمية لما ينفع المجتمع ويزيد من كفاءة قطاعاته ، وتحقيق التوازن بين هذه

النشاطات هو سمة هامة من سمات مؤسسات التعليم العالي، إذاً أهداف هذه تؤثر على نوع النشاطات الأكاديمية

التي تمارسها، وعلى النشاطات الإدارية المرافقة للنشاطات الأكاديمية أيضاً.

كما تعرف الأداء الإداري: بأنه جميع الأنشطة والمهام التي تقوم بها الجامعة المتمثلة بـ (إدارة الموارد البشرية -

إدارة الموارد المالية) حيث تشمل إدارة الموارد المالية التركيز على تحقيق العائدات وتحسين إدارة التكلفة التشغيلية

وضمن استمرارية أنشطتها للمحافظة على وجود موارد كافية بينما تركز إدارة الموارد البشرية على تحويل

المدخلات في النظام التعليمي إلى مخرجات ولكي يتحقق ذلك يجب الاستثمار في التدريب وإتباع سياسة التحفيز.

أما بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة تعرفها الباحثة: بأنها أداة فعالة لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة

دمشق في مقابل الأهداف المنجزة ضمن الجامعة من خلال أبعادها الأربعة (بعد العملاء) (الطلبة) - بعد العمليات

الداخلية - البعد المالي - بعد التعلم والنمو) كإطار متكامل لتقويم الأداء بما يعكس قدرة الجامعة على استغلال

مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية محددة قابلة للقياس والتقويم بهدف تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتطويره والتي تقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة حيث أنها شملت على أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن وهو (بعد رضا الطلبة) على أن يتم التوجه في البعد المالي للبطاقة إلى محاسبي جامعة دمشق والتوجه في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والنواب بهدف الوصول إلى رؤية كاملة ودقيقة عن واقع الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق ولهذا الغرض يرجى التكرم بالإجابة عن بنود هذه الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة: رؤى عبد الله

أولاً- البيانات الشخصية: رجاء ضع إشارة (√) عند الخيار المناسب لك:

تخصص الكلية: ☐ عملية. ☐ نظرية.

ثانياً- بنود بعد العملاء (رضا الطلبة):

رجاء ضع إشارة (√) عند الخيار الموافق لرأيك لكل فقرة من فقرات بعد العملاء: رضا الطلبة المدرجة في الاستبانة، ويرجى التكرم بأخذ العلم بأن إدارة الجامعة تهتم وتسعى في الوقت الحاضر للوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها. ويكون ذلك من خلال البنود المدرجة في الاستبانة الآتية:

درجة التوفر					بنود بعد العملاء (رضا الطلبة)
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					1- تسعى الجامعة إلى تحديد احتياجات الطلبة والعمل على تلبيتها
					2- تحرص الجامعة على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها وأهدافها
					3- تجذب الأساليب الأكاديمية والإدارية المتبعة من قبل الجامعة المزيد من خريجي الثانوية العامة للالتحاق بها
					4- تتزايد أعداد الخريجين من الجامعة
					5- تتزايد أعداد الخريجين الذين يلتحقون بالدراسات العليا
					6- يبني أعضاء الهيئة التدريسية علاقات جيدة يسودها الاحترام والثقة مع الطلبة
					7- يتلقى الطالب من الجامعة بمختلف أعضائها المساعدة والدعم التي يحتاجها.
					8- يتعامل الموظفون مع الطلبة بشكل لائق ومحترم
					9- يمتلك الموظفون المعلومات الكافية للإجابة عن تساؤلات الطلبة
					10- يتم استطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لتحديد احتياجاتهم والعمل على تلبيتها وتحديد مشكلاتهم والعمل حلها
					11- يتم استطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لتحديد الدورات التدريبية التي يحتاجونها في تخصصاتهم الدراسية والعمل المستمر على إقامة هكذا نوع من التدريبات
					12- تعمل الجامعة على إقامة نشاطات ترفيهية مختلفة لتنمية مهارات الطلبة
					13- تقوم الجامعة بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة وتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف وتعمل على معالجتها.

الملحق 4 تسهيل المهمة



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الرقم: ٤٩١٢

إلى الإدارة المركزية بجامعة دمشق

يرجى السماح لطالبة الماجستير روى عبد الله المسجلة في كلية التربية بجامعة دمشق بتطبيق استبيان الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق على الأكاديميين والإداريين من جامعة دمشق لزوم البحث الذي تعدّه بعنوان "تقويم الأداء الأكاديمي والإداري بجامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس" وذلك بإشراف الدكتور غسان الخلف.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

٢٩ تموز ٢٠٢٠ - ٩ ذوالحجة ١٤٤١

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٢٩١٢

(الآداب والعلوم الإنسانية - الإعلام - الاقتصاد - التربية - الحقوق - الزراعة - السياحة - الشريعة - الصيدلة - الطب - طب الأسنان - العلوم - العلوم السياسية - الفنون الجميلة - الهندسة المدنية - الهندسة المعلوماتية - الهندسة المعمارية - الهندسة الميكانيكية والكهربائية - الكلية التطبيقية - المعهد العالي للغات - المعهد العالي للتنمية الإدارية - المعهد العالي لبحوث اللبزر وتطبيقاته - المعهد العالي لبحوث والدراسات الزلزالية - المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية - المعهد العالي للتخطيط الإقليمي)

السيد الأستاذ الدكتور عميد كلية :

يرجى السماح لطالبة الماجستير رؤى عبد الله المسجلة في كلية التربية بجامعتنا بتطبيق استبيان الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق على الأكاديميين والإداريين من جامعة دمشق لزوم البحث الذي تعده بعنوان " تقويم الأداء الأكاديمي والإداري بجامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس " وذلك بإشراف الدكتور غسان الخلف.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي

٢٩ - ٢٠٢٠ - ٩
نوالحة ١٤٤١



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٢٠٢٠/٤٠٠٠/٢٠٢٠

إلى مديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق

يرجى السماح لطالبة الماجستير روى عبد الله المسجلة في كلية التربية بجامعة دمشق بالحصول على أعداد الأكاديميين والإداريين في جامعة دمشق لزوم البحث الذي تعدّه بعنوان "تقويم الأداء الأكاديمي والإداري بجامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" وذلك بإشراف السيد الدكتور غسان الخلف. علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

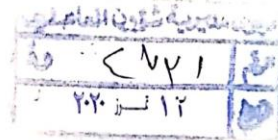
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا



٩٠

٢٠٢٠ حزيران

لشؤون البحث





الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٢٠٢٠ / ٢٠٢١

إلى مديرية شؤون الطلاب المركزية بجامعة دمشق

يرجى السماح لطالبة الماجستير روى عبد الله المسجلة في كلية التربية بجامعة دمشق بالحصول على أعداد الطلبة في جامعة دمشق لزوم البحث الذي تعدّه بعنوان "تقويم الأداء الأكاديمي والإداري بجامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" وذلك بإشراف السيد الدكتور غسان الخلف. علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

٢٨ - ٢٠٢٠ - ١٤٤١
الرقم: ١٤٤١

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق

نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الرقم: ٢٠٢٠/٩

إلى مديرية المعاهد بجامعة دمشق

يرجى السماح لطالبة الماجستير رؤى عبد الله المسجلة في كلية التربية بجامعة دمشق بتطبيق استبيان الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة دمشق على الأكاديميين والإداريين من جامعة دمشق لزوم البحث الذي تعده بعنوان "تقويم الأداء الأكاديمي والإداري بجامعة دمشق باستخدام بطاقة قياس" وذلك بإشراف الدكتور غسان الخلف.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

٢٩ نيسان ٢٠٢٠ = ٩ / ١٤٤١

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي

الملحق 5 التدقيق اللغوي

SYRIAN ARAB REPUBLIC
DAMASCUS UNIVERSITY
The Higher Institute of
Translation and Interpreting



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية

الرقم:
التاريخ: ١٠ / ٨ / ٢٠٢٢

الأستاذ الدكتور عميد التدقيق

تم تدقيق النصين باللغتين العربية والإنكليزية للطالب
لرسالة الماجستير / أطروحة الدكتوراة التي أعدها وعنوانها:
.....
بناءً عليه نثبت أن النصين العربي والإنكليزي
برجئ أخذ العلم

دمشق في ١٠ / ٨ / ٢٠٢٢.

اسم المدقق:
التوقيع:

عميد المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية
د. فؤاد سليمان الخوري





الأمير أحمد بن عبد العزيز

نسخه خطی و مکتوب

ثُمَّ بِالْمَقِيقِ الْيَقْوَى (الرَّسَالَةُ الْمَاجِسْتِير - لَأَطْرُوحَةِ الدُّكْتُورَاه) النَّيِّ أَحَدُهَا

الطالب: روي عمه

وَعَفْوَاتُهَا:

تجويع الثوراء الدنيا ديمر الدار في جاحش و علق

الخدمات العامة - الدوا - الدوا

..... بإشراف الدكتور عن طابع

ورقمها فی سجلاتنا (..... ۱۹۴۲)

يرجى أخذ العلم

مشق ۱ / ۹ / ۲۰۲۰

الفاصل : من إلى

.....! الحمد لله..... في قسم اللغة العربية جامعة دمشق

رقم الهاتف : ٩٦٧٥٧٤٠٤

التوقيـع: _____

مكتب التدقيق المحوى

أ.د. مقبرة محمد قاعود

المحلق (6)

عدد الطلاب المستجدين والقدامى والدراسات العليا في التعليم العام في جامعة دمشق للعام الدراسي 2010/2009

عدد الطلاب المستجدين والقدامى والدراسات العليا بحسب الجنس والكلية وبسبب الدراسة في التعليم العام/نظامي + موازي/ للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠٠٩
 new and old and development Students at the Faculties by Nationality and sex and year 2009/2010

Table (1 / 10)																															
الكلية	أولى				المجموع			ثانية			ثالثة			الرابعة			الخامسة			السادسة			المرحلة الجامعية الأولى			الدراسات العليا			المجموع العام		
	مستجد	قديم																													
	ذكور	إناث	المجموع	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع
الآداب	1314	4143	1727	3770	3041	7913	10954	3329	6646	9975	3140	6090	9230	5407	8467	13874	0			14917	29116	44033	738	1451	15655	29829	45484				
التربية	163	1230	108	320	271	1550	1821	283	1335	1618	193	1040	1233	163	933	1096	585	699		1024	5443	6467	92	211	303	1116	5654	6770			
دبلوم تاهيل تربوي				0	0	0	0		0				0			0				0	0	0	595	404	999	404	999	999			
الحقوق	698	535	390	340	1088	875	1963	1608	920	2528	2249	1106	3355	2895	1361	4256	0			7840	4262	12102	340	190	530	8180	4452	12632			
العلوم السياسية	215	105	53	30	268	135	403	186	80	266	90	58	148	83	42	125	0			627	315	942	148	51	199	775	366	1141			
الشريعة	217	449	357	529	574	978	1552	667	878	1545	885	943	1828	1194	982	2176	0			3320	3781	7101	154	53	207	3474	3834	7308			
الترجمة والترجمة الفورية					0	0	0		0				0			0	0	0	0	0	0	0	58	71	129	58	71	129			
معهد تعليم اللغات					0	0	0		0				0			0	0	0	0	0	0	0	20	38	58	20	38	58			
الاقتصاد	461	510	356	297	817	807	1624	1302	948	2250	1420	755	2175	1761	957	2718	0			5300	3467	8767	155	62	217	5455	3529	8984			
الزراعة	202	317	224	186	426	503	929	202	240	442	118	110	228	105	99	204	132	274		993	1084	2077	217	216	433	1210	1300	2510			
الصيدلة	108	436	7	7	115	443	558	84	277	361	90	456	546	56	297	353	75	367		420	1765	2185	137	207	344	557	1972	2529			
الطب البشري	379	248	43	20	422	268	690	428	267	695	368	198	566	362	582	220	635	238	397	530	804	274	530	815	349	1164	3322	1814	5136		
طب الأسنان	239	136	29	23	268	159	427	192	98	290	250	134	384	175	95	270	65	182		1002	551	1553	93	51	144	1095	602	1697			
العلوم	618	1346	449	577	1067	1923	2990	760	1300	2060	780	852	1632	875	839	1714	0			3482	4914	8396	123	174	297	3605	5088	8693			
الفنون الجميلة	84	120	54	61	138	181	319	89	137	226	61	101	162	105	146	251	0			393	565	958	60	86	146	453	651	1104			
الهندسة المعمارية	118	217	53	64	171	281	452	156	209	365	145	212	357	115	98	210	113	229		686	927	1613	83	118	201	769	1045	1814			
الهندسة المدنية	361	202	139	86	500	288	788	361	220	581	264	123	387	246	361	867	702	274		1543	848	2391	72	58	130	1615	906	2521			
الهندسة الميكانيكية والكهربائية	691	358	428	138	1119	496	1615	1245	328	1573	882	258	1140	687	180	867	202	904		4635	1464	6099	353	161	514	4988	1625	6613			
الهندسة المعلوماتية	123	121	50	41	173	335	162	213	101	314	171	92	263	102	158	190	72	190	0	777	483	1260	34	8	42	811	491	1302			
السياحة	52	54			52	106	54			0			0			0				52	106	54			0	52	106	106			
المعهد العالي لبحوث التميز					0	0	0		0				0			0				0	0	0	36	12	48	36	12	48			
المعهد العالي للدراسات الزلزالية					0	0	0		0				0			0				0	0	0	20	10	30	20	10	30			
المعهد العالي للتنمية الإدارية					0	0	0		0				0			0				0	0	0	343	69	412	343	69	412			
مجموع كليات فرع السويداء	380	832	238	296	618	1128	1746	406	756	1162	298	553	851	158	451	609	63	74		1491	2951	4442			0	1491	2951	4442			
مجموع كليات فرع درعا	275	907	170	200	445	1107	1552	271	725	996	242	577	819	181	465	646	20	31		1150	2894	4044			0	1150	2894	4044			
تربية الرابعة الفينطيرة	41	170			41	211	170			0			0			0				41	170	211			0	41	170	211			
المجموع العام	6739	12436	4875	6985	11614	19421	31035	11782	15465	27247	11646	13658	25304	14653	15817	30470	1975	1884	3859	52200	66519	118719	4686	3312	7998	56886	69831	126717			

عدد الطلاب المستجدين والقداامي والدراسات العليا في التعليم العام في جامعة دمشق للعام الدراسي 2010/2011

عدد الطلاب المستجدين والقدامى والدراسات العليا بحسب الجنس والكلية وسنوات الدراسة في التعليم العام/نظامي + موازي/ للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١

new and old and development Students by Faculties and Nationality and sex and yeares 2010/2011

Table (1 / 10)

[illegible]

عدد الطلاب المستجدين والقدامى والدراسات العليا في التعليم العام في جامعة دمشق للعام الدراسي 2012/2011

عدد الطلاب المستجدين والقدامى والدراسات العليا بحسب الجنس والكلية وسنوات الدراسة في التعليم العام/نظامي + موازي/ للعام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١١
new and old and development Students by Faculties and Nationality and sex and years 2010/2011

Table (1 / 11)

الكلية	أولى				المجموع			ثانية			ثالثة			الرابعة			الخامسة			السادسة			المرحلة الجامعية الأولى			الدراسات العليا			المجموع العام		
	ذكور	إناث	مستجد	قديم	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
الآداب	2442	4592	1060	2377	3502	6969	10471	2155	6683	8838	1877	6550	8427	4288	9592	13880	0	0	0	0	0	0	11822	29794	41616	647	767	1414	12469	30561	43030
الإعلام	125	110	36	16	161	126	287	93	111	204	117	195	312	191	284	475	0	0	0	0	0	0	562	716	1278	30	64	94	592	780	1372
التربية	414	1338	74	246	488	1584	2072	208	1194	1402	243	1367	1610	241	1226	1467	895	690	205	0	0	0	1385	6061	7446	192	444	636	1577	6505	8082
ديپلوم تاهيل تروبي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1046
الحقوق	896	470	195	135	1091	605	1696	1195	651	1846	1938	963	2901	3222	1823	5045	0	0	0	0	0	0	7446	4042	11488	392	203	595	7838	4245	12083
العلوم السياسية	347	138	101	28	448	166	614	255	164	419	166	87	253	171	89	260	0	0	0	0	0	0	1040	506	1546	170	61	231	1210	567	1777
الشريعة	877	776	239	399	1116	1175	2291	610	930	1540	851	1066	1917	1732	1378	3110	0	0	0	0	0	0	4309	4549	8858	366	125	491	4675	4674	9349
الترجمة والترجمة الفورية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	157
المعهد العالي للغات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52
الاقتصاد	500	725	192	161	692	886	1578	1126	803	1929	1239	825	2064	2082	1173	3255	0	0	0	0	0	0	5139	3687	8826	499	272	771	5638	3959	9597
الزراعة	300	372	153	102	453	474	927	317	346	663	231	342	573	157	191	348	111	134	245	0	0	0	1292	1464	2756	339	309	648	1631	1773	3404
الصيدلة	100	436	5	19	105	455	560	129	461	590	107	438	545	81	264	345	82	421	503	0	0	0	504	2039	2543	142	234	376	646	2273	2919
الطب البشري	516	464	36	5	552	469	1021	585	353	938	432	302	734	380	267	647	238	396	634	238	474	712	2819	1867	4686	1069	465	1534	3888	2332	6220
طب الأسنان	303	177	29	9	332	186	518	199	143	342	161	92	253	106	193	299	120	181	301	0	0	0	1066	647	1713	201	115	316	1267	762	2029
العلوم	792	1519	477	660	1269	2179	3448	1150	1784	2934	893	1427	2320	1171	1488	2659	0	0	0	0	0	0	4483	6878	11361	170	204	374	4653	7082	11735
الفنون الجميلة	40	129	16	33	56	162	218	58	113	171	81	140	221	111	185	296	0	0	0	0	0	0	306	600	906	55	86	141	361	686	1047
الفلسفة المعاصرة	83	228	12	22	95	250	345	175	225	400	210	307	517	147	214	361	229	192	421	0	0	0	819	1225	2044	125	204	329	944	1429	2373
الفلسفة المدنية	388	304	127	55	515	359	874	460	242	702	530	289	819	347	199	546	302	161	463	0	0	0	2154	1250	3404	232	156	388	2386	1406	3792
هندسة الميكانيكا والكهرباء	945	579	488	194	1433	773	2206	1779	658	2437	1298	471	1769	323	844	1167	259	931	1190	0	0	0	6285	2484	8769	633	185	818	6918	2669	9587
الهندسة المعلوماتية	145	121	46	25	191	146	337	222	159	381	186	133	319	117	63	180	91	140	231	0	0	0	856	592	1448	141	49	190	997	641	1638
السياحة	110	87	11	14	121	101	222	46	29	75	33	34	67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	164	364	0	0	0	0	164	364
المعهد العالي لبحوث الفيزياء	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	147
المعهد العالي للدراسات الزلزالية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99
المعهد العالي للتنمية الإدارية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	424
مجموع كليات فرع السويداء	1309	2131	218	179	1527	2310	3837	496	1009	1505	429	949	1378	454	825	1279	86	31	117	0	0	0	2937	5179	8116	43	113	156	2980	5292	8272
مجموع كليات فرع درعا	842	1418	133	186	975	1604	2579	654	1247	1901	442	1190	1632	416	822	1238	105	10	115	0	0	0	2497	4968	7465	205	158	363	2702	5126	7828
مجموع كليات فرع القنيطرة	329	431	33	15	362	446	808	108	239	347	34	158	192	0	0	0	0	0	0	0	0	0	504	843	1347	408	109	517	912	952	1864
المجموع العام	11803	16545	3681	4880	15484	21425	36909	12020	17544	29564	11498	17325	28823	16345	20512	36857	2511	2604	5115	238	474	712	58425	79555	137980	7194	5113	12307	65619	84668	150287

عدد الطلاب المستجدين والقدامى والدراسات العليا في التعليم العام في جامعة دمشق للعام الدراسي 2013/2012

عدد الطلاب المستجدين والقدامى والدراسات العليا بحسب الجنس والكلية وسنوات الدراسة في السلك العام/نظامي + موازي/ للعام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٢

The number of new and old and Students and graduate by sex,college, yeares in inpublic education(normal,paralle) 2012/2013

Table (1 / 11)

جدول (١ / ١١)

الكلية	المجموع																أولى																	
	المجموع				ثانية				ثالثة				الرابعة				الخامسة				السادسة				المرحلة الجامعية الأولى				الدراسات العليا				المجموع العام	
	تلكور	انث	انث	تلكور	تلكور	انث	انث	تلكور	تلكور	انث	انث	تلكور	تلكور	انث	انث	تلكور	تلكور	انث	انث	تلكور	تلكور	انث	انث	تلكور	تلكور	انث	انث	تلكور	تلكور	قديم	مستجد			
الادب	2231	4126	2413	3239	4644	7365	12009	2769	5977	8746	2637	6205	8842	4820	9671	14491	0	0	0	0	0	0	14870	29218	44088	614	727	1341	15484	29945	45429			
الإعلام	130	125	53	50	183	175	358	129	111	240	85	122	207	220	348	568	0	0	0	0	0	0	617	756	1373	31	65	96	648	821	1469			
تربية	581	1543	163	363	744	1906	2650	373	1518	1891	227	1260	1487	272	1482	1754	275	923	1198	0	0	0	1891	7089	8980	221	477	698	2112	7566	9678			
مهل تربوي					0	0	0			0			0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	606	626	1232	606	626	1232		
حقوق	1036	601	588	405	1624	1006	2630	1325	785	2110	1770	873	2643	3838	1770	5608	0	0	0	0	0	0	8557	4434	12991	369	169	538	8926	4603	13529			
علوم السياسية	340	110	240	60	580	170	750	272	156	428	188	112	300	229	114	343	0	0	0	0	0	0	1269	552	1821	165	63	228	1434	615	2049			
شريعة	757	883	592	663	1349	1546	2895	837	993	1830	917	1016	1933	1370	1596	2966	0	0	0	0	0	0	4473	5151	9624	354	126	480	4827	5277	10104			
خدمة و الترجمة الفورية					0	0	0			0			0		0	0	0	0	0	0	0	0	93	60	153	93	60	153	93	60	153			
تعليم اللغات					0	0	0			0			0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	78	117	39	78	117		
اقتصاد	558	771	252	285	810	1056	1866	1378	835	2213	1266	846	2112	2538	1099	3637	0	0	0	0	0	0	5992	3836	9828	546	256	802	6538	4092	10630			
زراعة	326	342	201	145	527	487	1014	428	436	864	227	274	501	186	271	457	200	207	407	0	0	0	1568	1675	3243	331	291	622	1899	1966	3865			
صيدلة	92	534	8	25	100	559	659	120	493	613	140	480	620	106	418	524	109	338	447	0	0	0	575	2288	2863	139	245	384	714	2533	3247			
الطبي البشري	457	391	48	12	505	403	908	637	503	1140	518	343	861	446	333	779	368	368	623	474	272	746	2948	2109	5057	1100	510	1610	4048	2619	6667			
الأسنان	322	157	20	16	342	173	515	265	187	452	198	114	312	191	126	317	179	116	295	0	0	0	1175	716	1891	288	199	487	1463	915	2378			
علوم	936	1490	707	796	1643	2286	3929	1239	1902	3141	940	1466	2406	1315	1792	3107	0	0	0	0	0	0	5137	7446	12583	185	213	398	5322	7659	12981			
الفنون الجميلة	49	139	20	36	69	175	244	48	146	194	56	108	164	143	222	365	0	0	0	0	0	0	316	651	967	53	82	135	369	733	1102			
الهندسة المعمارية	111	228	20	25	131	253	384	177	268	445	147	235	382	200	354	554	245	317	562	0	0	0	900	1427	2327	117	174	291	1017	1601	2618			
الهندسة المدنية	442	292	169	88	611	380	991	511	304	815	460	221	681	476	278	754	470	257	727	0	0	0	2528	1440	3968	372	253	625	2900	1693	4593			
الهندسة الميكانيكية والكهربائية	1014	608	420	248	1434	856	2290	1601	651	2252	1384	600	1984	1092	399	1491	1110	332	1442	0	0	0	6621	2838	9459	594	190	784	7215	3028	10243			
الهندسة المعلوماتية	223	183	102	57	325	240	565	274	196	470	218	151	369	175	151	326	167	84	251	0	0	0	1159	822	1981	142	52	194	1301	874	2175			
السياحة	125	68	72	39	197	107	304	87	70	157	30	40	70		0	0	0	0	0	0	0	314	217	531				0	314	217	531			
المعهد العالي لبحوث الفيزياء					0	0	0			0			0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	25	162	137	25	162		
المعهد العالي للدراسات الزراعية					0	0	0			0			0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73	110	73	110	37	110		
المعهد العالي للتنمية الإدارية					0	0	0			0			0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	226	46	226	272	46	226		
مجموع كليات فرع السويداء	974	1831	743	616	1717	2447	4164	819	1791	2610	401	973	1374	607	1174	1781	46	146	192	3078	6259	474	68849	86355	155204	7706	5615	13321	76555	91970	168525			
مجموع كليات فرع درعا	976	1581	275	241	1251	1822	3073	885	1619	2504	609	1132	1741	513	1107	1620	12	103	115	3078	6259	474	68849	86355	155204	7706	5615	13321	76555	91970	168525			
مجموع كليات فرع القنيطرة	572	516	115	65	687	581	1268	262	414	676	96	233	329	34	182	148			0	3078	6259	474	68849	86355	155204	7706	5615	13321	76555	91970	168525			
مجموع العام	12252	16519	7221	7474	19473	23993	43466	14436	19355	33791	12514	16804	29318	18771	22853	41624	3181	3078	6259	474	272	746	68849	86355	155204	7706	5615	13321	76555	91970	168525			

Number of newly - registered Students ,old Students and postgraduate Students by sex.Faculty and years of study in public education(regular and parallel) 2019/ 2020

[illegible]

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات 2010/2009

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات ٢٠١٠/ ٢٠٠٩
Ratio OF Students to A cademicstaff 2009 / 2010

Table (10 / 2)

نم (٢ / ١٠)

Faculty		نسبة الطلاب إلى الهيئة التعليمية	عدد الطلاب	مجموع الجهاز التدريسي	الجهاز التدريسي المعادل للساعات التدريسية الإضافية	مجموع الساعات التدريسية المعادل للساعات التدريسية الإضافية	الكلية
		Ratio of students to Academic staff	Number of stu	Total of Acade	Academic staff equivalent tototeaching hoursTotal	Total of overtime weekly teaching hoursTotal	
Humanities and Social Scieinces	Letters	1.94	45484	482	8	115	الأدب
	Letters	1.55	2583	47	23	328	آداب ثانية بالسوياء
	Letters	1.46	1650	36	24	334	آداب ثالثة بدرعا
	Education	1.35	7769	219	1	8	التربية
	Education	1.37	1228	33	16	230	تربية ثانية بالسوياء
	Education	1.51	1592	31	16	220	تربية ثالثة بدرعا
	Law	1.101	12632	125	4	52	الحقوق
	Political Sciences	1.22	1141	52	5	71	العلوم السياسية
	Islamic Jurisprudence	1.114	7308	64	3	36	الشريعة
	Education in quneitra	1.15	211	14	3	44	التربية الرابعة القنيطرة
	Translation and interpretation		129				الترجمة والترجمة الفورية
	Institute for Language Learning		58				معهد تعليم اللغات
	Total	1.74	81785	1103	103	1438	المجموع
Pure and Applied Sciences	Economics	1.46	8984	195	2	27	الاقتصاد
	Economics	1.25	802	32	14	199	اقتصاد ثانية بدرعا
	Agriculture	1.9	2510	272	8	114	الزراعة
	Agriculture	1.13	456	35	16	230	زراعة ثانية بالسوياء
	Pharmacy	1.2	2529	124	12	174	الصيدلة
	Medicine	1.11	5136	476	17	240	الطب
	Dentistry	1.11	1697	154	15	213	طب الأسنان
	Science	1.26	8693	330	9	132	العلوم
	Fine Arts	1.8	1104	132	1	15	الفنون الجميلة
	Fine Arts	1.4	175	48	1	14	الفنون الثانية بالسوياء
	Architecture Engineering	1.24	1814	76	9	125	الهندسة المعمارية
	Civil Engineering	1.11	2521	238	12	170	الهندسة المدنية
	Mechanical and Electrical Engineering	1.18	6613	360	19	259	الهندسة الميكانيكية والكهربائية
	Informatic Engineering	1.15	1302	89	14	198	المعلوماتية
	Tourism	1.13	106	8			السياحة
	High Institute for Laser Research and Application	1.3	48	16	1	13	المعهد العالي لبحوث الليزر
	High Institute for Administrative Development	1.13	412	31	1	5	المعهد العالي للتنمية الإدارية
	Highinstitute for earthquake studies	1.3	30	1	1	10	المعهد العالي للدراسات الزلزالية
	Total	1.17	44932	2617	152	2138	المجموع
	General Total	1.34	126717	3720	255	3576	العام

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات 2011/2010

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات ٢٠١١/ ٢٠١٠

Ratio OF Students to Academic staff 2010 / 2011

جدول رقم (٢ / ١٠)

Table (10 / 2)

الكليّة	مجموع الساعات التدريسية المعادلّة	الساعات التدريسية المعادلّة	مجموع الجهاز التدريسي	عدد الطلاب	نسبة الطلاب إلى الهيئة التعليمية	الكلية
Total of overtime weekly teaching hoursTotal	Academic staff equivalent tototeaching hoursTotal	Total of Academic staff	Number of students	Ratio of students to Academic staff	Faculty	
٩٨	٧	٤٠٥	٣٨٢٨٠	١.٩٥	الادب	Letters
٣٣٥	٢٤	٦٩	٣٠٠٣	١.٤٤	ادب ثانية بالسويديا	second Letters in sweida
٣٢٩	٢٤	٣٢	٢١٢٣	١.٦٦	ادب ثالثة بدرعا	third Letters in dara
٢٠	١	٣١	١٢٣٣	١.٤٠	الإعلام	Advertising
١١	١	٢٠٤	٨١٢٠	١.٤٠	التربية	Education
٢٤٧	١٨	٣٨	١٤٨٨	١.٣٩	تربية ثانية بالسويديا	second Education in sweida
٢٢٩	١٦	٢٨	١٨٠٣	١.٦٤	تربية ثالثة بدرعا	third Education in dara
٥٧	٤	٢٢	٧٣٠	١.٣٨	تربية رابعة بالقنيطرة	Fourth Education in quneitra
٦٩	٥	٨٣	١١٩٣٠	١.١٤٤	الحقوق	Law
٤٠	٣	٥	٢٣١	١.٤٦	حقوق ثانية بدرعا	second Law in dara
٣٨	٣	٤٧	١٤١٦	١.٣٠	العلوم السياسية	Political Sciences
٤٩	٤	٤٨	٧٩٠٩	١.١٦٥	الشرعية	Islamic Jurisprudence
٢٠٣	١٥	٤٠	١٤٧	١.٤	الترجمة والترجمة الفورية	Translation and interpretation
١٦٦	١٢	٧٥	٦٥	١.١	معهد تعليم اللغات	Institute for Language Learning
١٨٩١	١٣٧	١١٢٧	٧٨٤٧٨	١.٧٠	المجموع	Total
٢٩	٢	١٥٣	٨٩٦٠	١.٥٩	الاقتصاد	Economics
٢٠٤	١٥	٣٠	٨٩٩	١.٣٠	اقتصاد ثانية بدرعا	Second Economics in dara
١٣	١	٥	١٢٦	١.٣٢	اقتصاد ثالثة بالقنيطرة	Third Economics in quneitra
١١٥	٨	٢٩١	٢٩٠٥	١.١٠	الزراعة	Agriculture
٢٣٧	١٧	٥٦	٥١٣	١.١٠	زراعة ثانية بالسويديا	Second Agriculture in Sweida
١٧٨	١٣	٨٦	٢٥١٦	١.٢٩	الصيدلة	Pharmacy
٢٥٠	١٨	٤٠٨	٥٦٠٦	١.١٤	الطب	Medicine
٢١٨	١٦	١٤٥	٢١٧٠	١.١٥	طب الأسنان	Dentistry
١٣٧	١٠	٣١٤	٩٥٢٠	١.٣٠	العلوم	Science
١٧	١	١٠٦	١٠٧٧	١.١٠	الفنون الجميلة	Fine Arts
١٨	١	٥٤	٢٣٧	١.٤	الفنون الثانية بالسويديا	Fine Arts
١٣٦	١٠	٢٢٣	١٨٩٩	١.٩	الهندسة المعمارية	Architecture Engineering
١٩١	١٤	٢٥٥	٣١٠٣	١.١٢	الهندسة المدنية	Civil Engineering
٣٢٠	٢٣	٥٣٩	٨٢٥٠	١.١٥	الهندسة الميكانيكية والكهربائية	Mechanical and Electrical Engineering
٢٠٧	١٥	٧٨	١٧٠٣	١.٢٢	المعلوماتية	Informatic Engineering
٩	١	٢٣	١٤٣	١.٦	السياحة	Tourism
١٥	١	٢٣	٩٩	١.٤	المعهد العالي لتجويد اللباز	High Institute for Laser Research and Application
٧	١	٢٦	٣٤٦	١.١٣	المعهد العالي للتنمية الإدارية	High Institute for Administrative Development
١٢	١	٣	٨٣	١.٢٨	المعهد العالي للدراسات الزلزالية	Highinstitute for earthquake studies
٢٣١٣	١٦٨	٢٨١٨	٥٠١٥٥	١.١٨	المجموع	Total
٤٢٠٤	٣٠٥	٣٩٤٥	١٢٨٦٣٣	١.٣٣	المجموع العام	General Total

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات 2012/2011

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات ٢٠١٢/ ٢٠١١

Ratio OF Students to Academic staff 2011 / 2012

جدول رقم (٢ / ١٠)

Table (10 / 2)

Faculty		نسبة الطلاب الى الهيئة التعليمية	عدد الطلاب	مجموع الجهاز التدريسي	الجهاز التدريسي المعادل للساعات التدريسية الإضافية	مجموع الساعات التدريسية المعادل للساعات التدريسية الإضافية	الكلية
		Ratio of students to Academic staff	Number of students	Total of Academic staff	Academic staff equivalent to teaching hours Total	Total of overtime weekly teaching	
Humanities and Social Sciences	Letters	1.93	43030	461	6	86	الاداب
	second Letters in sweida	1.80	5167	64	6	85	اداب ثانية بالسويداء
	third Letters in dara	1.107	3091	29	21	287	اداب ثالثة بدرعا
	fourth Letters in dara	1.43	171	4			اداب رابعة بالقتنطرة
	Advertising	1.29	1372	48	2	26	الإعلام
	Education	1.36	9128	256	1	16	التربية
	second Education in sweida	1.57	1943	34	1	8	تربية ثانية بالسويداء
	third Education in dara	1.142	2693	19	2	29	تربية ثالثة بدرعا
	Fourth Education in quneitra	1.86	1292	15		5	تربية رابعة بالقتنطرة
	Law	1.127	12083	95	13	184	الحقوق
	second Law in dara	1.120	600	5		1	حقوق ثانية بدرعا
	Political Sciences	1.23	1777	77	3	45	العلوم السياسية
	Islamic Jurisprudence	1.151	9349	62	4	56	الشريعة
	Translation and interpretation	1.3	157	47		4	الترجمة والترجمة الفورية
	Institute for Language Learning	1.1	52	40		5	معهد تعليم اللغات
	Total	1.73	91905	1256	59	837	المجموع
	Pure and Applied Sciences	Economics	1.49	9597	197	3	36
Second Economics in dara		1.69	1311	19		1	اقتصاد ثانية بدرعا
Third Economics in quneitra		1.148	296	2		4	اقتصاد ثالثة بالقتنطرة
Agriculture		1.10	3404	347	58	818	الزراعة
Second Agriculture in Sweida		1.17	748	44	4	51	زراعة ثانية بالسويداء
Pharmacy		1.32	2919	90	12	172	الصيدلة
Medicine		1.20	6220	311	15	208	الطب
Dentistry		1.11	2029	184	21	294	طب الأسنان
Science		1.35	11735	333	29	409	العلوم
Science in dara		1.8	133	17	10	140	العلوم الثانية بدرعا
Science in qunietra		1.11	105	10	8	112	العلوم الثالثة بالقتنطرة
Science		1.10	117	12	6	82	العلوم الرابعة بالسويداء
Fine Arts		1.7	1047	153	25	350	الفنون الجميلة
Fine Arts		1.4	297	83	8	117	الفنون الثانية بالسويداء
Architecture Engineering		1.10	2373	231	10	146	الهندسة المعمارية
Civil Engineering		1.12	3792	317	68	958	الهندسة المدنية
Mechanical and Electrical Engineering		1.18	9587	530	24	330	الهندسة الميكانيكية والكهربائية
Informatic Engineering		1.13	1638	128	7	91	المعلوماتية
Tourism		1.8	364	43	1	10	السياحة
High Institute for Laser Research and Application		1.5	147	27		6	المعهد العالي لبحوث الليزر
High Institute for Administrative Development		1.15	424	28	4	54	المعهد العالي للتنمية الإدارية
Highinstitute for earthquake studies		1.7	99	14	1	14	المعهد العالي للدراسات الزلزالية
Total		1.19	58382	3120	314	4403	المجموع
General Total		1.34	150287	4376	373	5240	المجموع العام

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات 2013/2012

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات ٢٠١٣/ ٢٠١٢

Ratio OF Students to Academic staff 2012 / 2013

جدول رقم (٢ / ١٠)

Table (10 / 2)

الكليات	نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية	عدد الطلاب	إجمالي أعضاء الهيئة التدريسية	مجموع الساعات التدريسية	مجموع الساعات الإضافية	مجموع الساعات الإضافية
الكلية	Ratio of students to Academic staff	Number of students	Total of Academic staff	Academic staff equivalent to teaching hours Total	Total of overtime weekly teaching hours Total	
الاداب	1.115	45429	394	6	86	
اداب ثانية بالسويداء	1.126	6332	50	6	85	
اداب ثالثة بدرعا	1.79	3100	39	21	287	
اداب رابعة بالقتنيطرة	1.90	359	4	3	39	
الإعلام	1.15	1469	100	16	221	
التربية	1.44	10910	249	20	279	
تربية ثانية بالسويداء	1.84	2517	30	3	42	
تربية ثالثة بدرعا	1.141	3525	25	2	29	
تربية رابعة بالقتنيطرة	1.63	1755	28	3	33	
الحقوق	1.119	13529	114	13	184	
حقوق ثانية بدرعا	1.35	813	23	3	37	
الحقوق الثالثة بالقتنيطرة	1.92	366	4	4	60	
العلوم السياسية	1.23	2049	88	2	32	
الشريعة	1.123	10104	82	4	56	
الترجمة والتربية الفورية	1.3	153	56	2	30	
المعهد العالي للغات	1.1	117	164	2	25	
المجموع	1.71	102527	1450	110	1525	
الاقتصاد	1.50	10630	214	27	379	
اقتصاد ثانية بدرعا	1.73	1685	23	1	14	
اقتصاد ثالثة بالقتنيطرة	1.105	418	4	2	25	
الزراعة	1.10	3865	402	58	818	
زراعة ثانية بالسويداء	1.21	955	46	11	153	
الصيدلة	1.24	3247	135	12	172	
الطب	1.22	6667	301	15	208	
طب الأسنان	1.15	2378	155	22	307	
طب بيطري بدرعا	1.30	90	3	1	16	
العلوم	1.38	12981	344	22	302	
العلوم الثانية بدرعا	1.39	466	12	10	140	
العلوم الثالثة بالقتنيطرة	1.21	188	9	8	112	
العلوم الرابعة بالسويداء	1.15	267	18	1	11	
الفنون الجميلة	1.5	1102	225	25	350	
الفنون الثانية بالسويداء	1.16	355	22	8	117	
الهندسة المعمارية	1.22	2618	118	10	146	
الهندسة المدنية	1.15	4593	315	50	706	
الهندسة الميكانيكية والكهربائية	1.19	10243	541	24	330	
المعلوماتية	1.22	2175	100	7	91	
السياحة	1.7	531	75	1	10	
المعهد العالي لبحوث الليزر	1.3	162	54	2	22	
المعهد العالي للتربية الإدارية	1.4	272	64	1	10	
المعهد العالي للدراسات الزلزالية	1.2	110	46	1	14	
المجموع	1.20	65998	3226	319	4453	
المجموع العام	1.36	168525	4676	429	5978	

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات 2015/2014

نسب الطلاب إلى الهيئة التعليمية في الكليات ٢٠١٥/ ٢٠١٤
Ratio OF Students to Academic staff 2014 / 2015

جدول رقم (٢ / ١٠)

Table (10 / 2)

الكلية	مجموع الساعات التدريسية المعادل للساعات التدريسية الإضافية	مجموع الساعات التدريسية المعادل للمعادل التدريسية الإضافية	مجموع الجهاز التدريسي	عدد الطلاب	نسبة الطلاب إلى الهيئة التعليمية	الكلية
Ratio of students to Academic staff	Total of overtime weekly teaching hoursTotal	Academic staff equivalent tototeaching	Total of Academic staff	Number of students	Ratio of students to Academic staff	Faculty
الآداب	0	0	360	47348	1.132	الآداب
الآداب الثانية بالسويداء	0	0	38	7411	1.195	second Letters in sweida
الآداب الثالثة بدرعا	0	0	17	4985	1.293	third Letters in dara
الآداب الرابعة بالقينطرة	78	6	13	588	1.45	fourth Letters in dara
الإعلام	10	1	45	1528	1.34	Advertising
التربية	150	11	260	13477	1.52	Education
التربية الثانية بالسويداء	0	0	21	3621	1.172	second Education in sweida
التربية الثالثة بدرعا	0	0	13	4403	1.339	third Education in dara
التربية الرابعة بالقينطرة	0	0	24	1615	1.67	Fourth Education in quneitra
الحقوق	393	28	126	14313	1.114	Law
الحقوق الثانية بدرعا	0	0	5	1918	1.384	second Law in dara
الحقوق الثالثة بالقينطرة	0	0	2	1053	1.527	Third Law in quneitra
العلوم السياسية	66	5	44	2475	1.56	Political Sciences
الشريعة	238	17	57	9365	1.164	Islamic Jurisprudence
المعهد العالي للترجمة والترجمة الفورية	6	1	11	148	1.13	Translation and interpretation
المعهد العالي للغات	0	0	72	123	1.2	Institute for Language Learning
المجموع	941	69	1108	114371	1.103	Total
الاقتصاد	72	5	145	11027	1.76	Economics
الاقتصاد الثانية بدرعا	0	0	8	2697	1.337	Second Economics in dara
الاقتصاد الثالثة بالقينطرة	0	0	7	620	1.89	Third Economics in quneitra
الاقتصاد الرابعة بالسويداء	40	3	9	67	1.70	fourth Economics in swida
الزراعة	947	68	318	4645	1.15	Agriculture
الزراعة الثانية بالسويداء	0	0	21	1187	1.57	Second Agriculture in Sweida
المصيدلة	0	0	65	3835	1.59	Pharmacy
الطب	0	0	263	7790	1.30	Medicine
طب الأسنان	688	49	138	3909	1.28	Dentistry
الطب البيطري بدرعا	4	0	3	238	1.79	veterinary in Dara
العلوم	688	49	338	15324	1.45	Science
العلوم الثانية بدرعا	0	0	0	834	0	Science in dara
العلوم الثالثة بالقينطرة	176	13	13	218	1.17	Science in quneitra
العلوم الرابعة بالسويداء	10	1	19	626	1.33	Science
الفنون الجميلة	2	0	105	1518	1.14	Fine Arts
الفنون الثانية بالسويداء	676	48	60	462	1.8	Fine Arts
الهندسة المعمارية	0	0	148	2872	1.19	Architecture Engineering
الهندسة المدنية	0	0	208	5102	1.25	Civil Engineering
الهندسة الميكانيكية والكهربائية	0	0	367	10528	1.29	Mechanical and Electrical Engineering
الهندسة الميكانيكية والكهربائية بالسويداء	260	19	28	204	1.7	Mechanical and Electrical Engineering in swida
المعلوماتية	0	0	40	2427	1.61	Informatic Engineering
التطبيقات	140	10	19	294	1.15	tatbikea
السياحة	0	0	11	908	1.83	Tourism
المعهد العالي لبحوث الليزر وتطبيقاته	10	1	16	171	1.11	High Institute for Laser Research and Application
المعهد العالي للتنمية الإدارية	24	2	20	469	1.23	High Institute for Administrative Development
المعهد العالي للبحوث والدراسات الزلزالية	0	0	9	180	1.20	Highinstitute for earthquake studies
المجموع	3737	268	2378	78152	1.33	Total
المجموع العام	4678	337	3486	192523	1.55	General Total

عدد أعضاء الهيئة التعليمية بحسب الجنسية والجنس 2010/2009

عدد أعضاء الهيئة التعليمية (القائمون على العمل فعلا) بحسب الجنسية والجنس ٢٠١٠ / ٢٠٠٩

Academic Staff by nationality and sex 2009 / 2010

Table(10/ 1)

رقم (١٠ / ١)

المجموع Total			عضو هيئة تدريسية				Technical staff member Assistant				متقاعدين				معيد				مدرس				Lecturer				أستاذ مساعد				Assistant Professor				أستاذ				Professor				الكلية Faculty
			فلسطيني		سوري		فلسطيني		سوري		فلسطيني		سوري		فلسطيني		سوري		عربي		فلسطيني		سوري		عربي		فلسطيني		سوري		فلسطيني		سوري										
			F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M									
م	أ	ن	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م	ف	م									
474	220	254		1		22	8				2	5			105	54			2	5			1	1			23	49		1	2	8	12	61	الآداب								
24	5	19									2				4	15																		الآداب الثانية									
12	4	8					1								3	4																		الآداب الثالثة									
218	131	87				26	12				2	3			50	16									1	1	2	18			2	6		17	التربية								
17	5	12				2	3				1	1			2	5													2					التربية الثانية									
15	6	9				2	2						1		2	3											1							التربية الثالثة									
11	4	7				2	5																						1						التربية الرابعة								
121	37	84				1	3								20	30												3	15			1		10	الحقوق								
47	6	41				1	1				2				3	16													10					10	العلوم السياسية								
61	10	51					1				1	4			2	11													8					8	الشريعة								
1000	428	572	0	1	56	36	0	0	8	16	0	0	191	154	0	0	2	5	119	138	0	0	2	1	29	104	2	10	19	107				المجموع									
193	50	143				5	3			1	2				30	39			1	1	8	34					3	26			2		38	الاقتصاد									
18	5	13				2	3								2	8					1	1							1					الاقتصاد الثانية									
264	89	175	1			41	22			1	6	1			18	23			1	2	19	35				1	2	5	33		1	1	51	الزراعة									
19	7	12				1	1			1	1				4	6					1												1	3	الزراعة الثانية								
112	51	61				11	3			1	2				19	23					1	8	7			1	5	7			7		17	الصيدلة									
459	102	357				22	33			2	12	3	2	25	94					5	22	79			3	13	71		2	15	56		16	الطب البشري									
139	34	105				8	8				3				9	22			1		8	33				6	17			2		22	22	طب الأسنان									
321	104	217	2	2	31	14			1	14			1	35	42				1	19	40			1	11	53		4	4	46			46	العلوم									
15	3	12	1				3						1	2	6						1												1	المعهد العالي لبحوث البترول									
131	30	101				1	4			2	38				22	14				1	4	25			1	8							11	الفنون الجميلة									
47	8	39						1	1	8					5	12					2	6							3				9	الفنون الثانية									
67	23	44				8	6								7	12					2	7					6	9					10	الهندسة المعمارية									
226	49	177	1	1		32	5				6				5	30					4	8	65			3	1	39		1	2	23	23	الهندسة المدنية									
341	60	281				41	50								6	39						11	90			1	2	52		5			44	الهندسة الميكانيكية والكهربائية									
75	19	56				5	7			2	16				7	18					3	8					2	5					2	الهندسة المعمارية									
8	4	4				2	3								2	1																		2	السياحة								
30	6	24				1	2				6				3	7													1				2	معهد التنمية الإدارية									
2465	644	1821	5	3	211	167	0	1	12	114	4	4	201	396	0	0	3	15	117	438	0	0	2	10	55	325	0	13	34	335				المجموع									
3465	1072	2393	5	4	267	203	0	1	20	130	4	4	392	550	0	0	5	20	236	576	0	0	4	11	84	429	2	23	53	442				المجموع العام									

عدد أعضاء الهيئة التعليمية بحسب الجنسية والجنس 2010/2011

الهيئة التعليمية (القائمون على العمل فعلاً) بحسب الجنسية والجنس 2010/2011
Academic Staff by nationality and sex 2010 / 2011

جدول رقم (١٢٠)

Table(10/1)										المجموع Total										تخصصات فنية				Technical staff men				مناطق				Contractor				معيد				assistant Lecturer				مدرسين				استاذ مساعد				Assistant Profes				استاذ				Professor				الكلية				الجامعة																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م			ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن		م		ع		ن</

عدد أعضاء الهيئة التعليمية بحسب الجنسية والجنس 2012/2011

الهيئة التعليمية (القائمون على العمل فعلاً) بحسب الجنسية والجنس ٢٠١٢ / ٢٠١١
Academic Staff by nationality and sex 2012 / 2011

Page 10 of 11

Academic Staff by Nationality and Sex

المجموع Total	إداري				مساعدون				معيد				أستاذ				أستاذ مساعد				أستاذ				الكلية Faculty																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	Initial staff member Ass				Contracter				assistant Lecturer				Lecturer				Assistant Professor				Professor																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
	Arabic	Palestini	Syrian	Other	Arabic	Palestini	Syrian	Other	Arabic	Palestini	Syrian	Other	Arabic	Palestini	Syrian	Other	Arabic	Palestini	Syrian	Other	Arabic	Palestini	Syrian	Other																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
455	205	250																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														</

عدد أعضاء الهيئة التعليمية بحسب الجنسية والجنس 2013/2012

الهيئة التعليمية (القائمون على العمل فعلا) بحسب الجنسية والجنس ٢٠١٣ / ٢٠١٢
Academic Staff by nationality and sex 2013 / 2012

[illegible]

عدد الطلاب المقيمين في مدينة باسل الأسد الجامعية 2010/2009

عدد الطلاب في مدينة باسل الأسد الجامعية بحسب الكلية
والجنسية والجنس لعام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠

جدول (٢/١)

Table(11/2)

Faculty	المجموع			أجنبي		عرب		جولان		لواء اسكندرون		سوري		الكلية	
	المجموع	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ
Humanities and Social Sciences	Letters	2879	1758	1121	7	5	39	30	11	5	7	10	1694	1071	الاداب
	Economics & Commerce	294	125	169	2		9	15		5			114	149	الاقتصاد
	Political Science	879	744	135	1		6	2	9	3			728	130	العلوم السياسية
	Education	328	132	196	1		11	11		8			120	177	التربية
	Law	462	137	325			1	33					136	292	الحقوق
	Islamic Jurisprudence	344	147	197		9	2	2				1	145	185	الشريعة
	Total	5186	3043	2143	11	14	68	93	20	21	7	11	2937	2004	المجموع
Pure and Applied Sciences	Agriculture	418	150	268			2	6					148	262	الزراعة
	pharmacy	407	310	97	2	2	23	10	4	22	1	1	280	62	الصيدلة
	Medicine	1268	407	861	1		42	70	20	93	7	11	337	687	الطب البشري
	Dentistry	400	127	273	2	2	26	24	19	40	3	5	77	202	طب الأسنان
	Science	683	395	288			8	14					387	274	العلوم
	Fine Arts	80	48	32	1								47	32	الفنون الجميلة
	Architecture Engineering	190	115	75	1		3	1		3			111	71	الهندسة المعمارية
	Civil Engineering	446	168	278			9	35	2	5			157	238	الهندسة المدنية
	Mechanical & Electrical Engineering	589	126	463		5	18	67		5			108	386	الهندسة الميكانيكية والكهربائية
	Informatic Engineering	145	54	91	2	3	5	7	4	12			43	69	الهندسة المعلوماتية
	Total	4626	1900	2726	9	12	136	234	49	180	11	17	1695	2283	المجموع
Intermediate institutes		632	320	312	3		9	16	7	15	5	7	296	274	المعاهد المتوسطة
General Total		10444	5263	5181	23	26	213	343	76	216	23	35	4928	4561	المجموع العام

عدد الطلاب المقيمين في مدينة باسل الأسد الجامعية 2011/2010

عدد الطلاب في مدينة باسل الأسد الجامعية بحسب الكلية
والجنسية والجنس لعام ٢٠١١ / ٢٠١٠

جدول (٢/١١)

Table(11/2)

Faculty		المجموع			اجانب		عرب		جولان		لواء اسكندرون		سوري		الكلية	
		المجموع	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ		
Humanities and Social Sciences	Letters	3151	1979	1172	7	5	31	11	3	6	11	5	1927	1145	الاداب	
	Economics	317	107	210	2		6	11					99	199	الاقتصاد	
	political sciences	959	786	173	1		2	1	1	2			782	170	العلوم السياسية	
	Education	318	124	194	1		13	8		3			110	183	التربية	
	Law	589	205	384			2	20					203	364	الحقوق	
	Islamic Jurisprudence	546	268	278		3							268	275	الشريعة	
	Total	5880	3469	2411	11	8	54	51	4	11	11	5	3389	2336	المجموع	
Pure and Applied Sciences	Agriculture	469	177	292			2	7					175	285	الزراعة	
	pharmacy	426	331	95	4	1	22	11	10	11	1		294	72	الصيدلة	
	Medicine	1341	436	905	2	2	42	50	14	120	1	5	377	728	الطب البشري	
	Dentistry	412	114	298	1	1	19	22	10	29		6	84	240	طب الأسنان	
	Science	869	487	382			9	14					478	368	العلوم	
	Fine Arts	98	60	38						1			60	37	الفنون الجميلة	
	Architecture Engineering	227	133	94	2		3	3	1				127	91	الهندسة المعمارية	
	Civil Engineering	584	211	373			9	30	1	7			201	336	الهندسة المدنية	
	Mechanical & Electrical Engineering	717	148	569	2	4	15	58		1			131	506	الهندسة الميكانيكية والكهربائية	
	Informatic Engineering	187	67	120		1	4	6					63	113	الهندسة المعلوماتية	
	Total	5330	2164	3166	11	9	125	201	36	169	2	11	1990	2776	المجموع	
institutes		459	184	275		1	5	10	6	10	4	10	169	244	المعاهد	
General Total		11669	5817	5852	22	18	184	262	46	190	17	26	5548	5356	المجموع العام	

عدد الطلاب المقيمين في مدينة باسل الأسد الجامعية 2012/2011

عدد الطلاب في مدينة باسل الأسد الجامعية بحسب الكلية
والجنسية والجنس لعام ٢٠١١ / ٢٠١٢

جدول (٢/١١)

Table(11/2)

Faculty		المجموع			اجانب		عرب		جولان		لواء اسكندرون		سوري		الكلية	
		المجموع	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ		
Humanities and Social Sciences	Letters	3017	1830	1187	24	13	21	32	1	2	1		1783	1140	الاداب	
	Advertising	147	48	99			4	4		2			44	93	الاعلام	
	Economics	324	132	192	3	1	4	18		1		2	125	170	الاقتصاد	
	political sciences	718	215	503	7		2	2					206	501	العلوم السياسية	
	Education	1184	864	320	1		17	6	5	2	4		837	312	التربية	
	Law	348	99	249			2	8		1		1	97	239	الحقوق	
	Islamic Jurisprudence	653	260	393		8	1	1					259	384	الشريعة	
	Total	6391	3448	2943	35	22	51	71	6	8	5	3	3351	2839	المجموع	
Pure and Applied Sciences	Agriculture	553	205	348			3	7		1		1	202	339	الزراعة	
	pharmacy	568	455	113	5	2	25	18	5	7		2	420	84	الصيدلة	
	Medicine	1975	572	1403	1	34	48	64	7	18	2	8	514	1279	الطب البشري	
	Dentistry	455	144	311		1	23	23	5	14		3	116	270	طب الأسنان	
	Science	857	488	369			7	11		3			481	355	العلوم	
	Fine Arts	87	60	27					1	2	2	1	57	24	الفنون الجميلة	
	Architecture Engineering	331	198	133	2		2	2	1	2			193	129	الهندسة المعمارية	
	Civil Engineering	733	280	453			9	45		2		1	271	405	الهندسة المدنية	
	Mechanical & Electrical Engineering	818	185	633		1	15	37		4			170	591	الهندسة الميكانيكية والكهربائية	
	Informatic Engineering	228	105	123	1		5	4		4		2	99	113	الهندسة المعلوماتية	
	Tourism	35	14	21				1		1			14	19	السياحة	
	Total	6640	2706	3934	9	38	137	212	19	58	4	18	2537	3608	المجموع	
institutes		650	207	443	1	1	4	17	8	13	3	4	191	408	المعاهد	
General Total		13681	6361	7320	45	61	192	300	33	79	12	25	6079	6855	المجموع العام	

عدد الطلاب المقيمين في مدينة باسل الأسد الجامعية 2013/2012

عدد الطلاب في مدينة باسل الأسد الجامعية بحسب الكلية
والجنسية والجنس لعام ٢٠١٢ / ٢٠١٣

جدول (٢/١١)

Table(11/2)

Table (11/2)															
Faculty		المجموع			اجانب		عرب		جولان		لواء اسكندرون		سوري		الكلية
		المجموع	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	ا	ذ	
Humanities and Social Sciences	Letters	719	417	302	9	1	23	6	1	1	6		378	294	الاداب
	Advertising	172	69	103			3	3					66	100	الاعلام
	Economics	256	127	129		1	5	15					122	113	الاقتصاد
	political sciences	1128	783	345	2		5	4	1	2			775	339	العلوم السياسية
	Education	204	23	181	1	1	13	10		1			9	169	التربية
	Law	10	10	0			1						9		الحقوق
	Islamic Jurisprudence	100	4	96		1							4	95	الشريعة
	Total	2589	1433	1156	12	4	50	38	2	4	6	0	1363	1110	المجموع
Pure and Applied Sciences	Agriculture	571	220	351			2	4					218	347	الزراعة
	pharmacy	817	634	183	1	1	25	10	4	4			604	168	الصيدلة
	Medicine	2461	894	1567	4	21	52	43	2	51	3		836	1449	الطب البشري
	Dentistry	710	239	471	1	3	24	16	2	9			212	443	طب الأسنان
	Science	714	455	259			9	12					446	247	العلوم
	Fine Arts	65	41	24									41	24	الفنون الجميلة
	Architecture Engineering	386	219	167	1	1	1	2		1			217	163	الهندسة المعمارية
	Civil Engineering	813	244	569		1	10	24					234	544	الهندسة المدنية
	Mechanical & Electrical Engineering	1146	281	865		1	12	20					269	844	الهندسة الميكانيكية والكهربائية
	Informatic Engineering	249	102	147			5	4					97	143	الهندسة المعلوماتية
	Tourism	36	17	19				1					17	18	السياحة
		4	0	4										4	تنمية ادارية
	Total	7972	3346	4626	7	28	140	136	8	65	0	3	3191	4394	المجموع
institutes		444	147	297	1		1	16		3	1	4	144	274	المعاهد
General Total		11005	4926	6079	20	32	191	190	10	72	7	7	4698	5778	المجموع العام

الملحق (7)

توزيع أفراد عينة الدراسة (الإداريين والأكاديميين) وفق متغيرات الدراسة

الكلية	التخصص	عميد	نائب	رئيس	مجموع
طب بشري	تطبيقية	×	2	9	11
الصيدلة	تطبيقية	1	1	2	4
الاقتصاد	تطبيقية	1	×	3	4
الهندسة المدنية	تطبيقية	×	2	4	6
العلوم	تطبيقية	1	1	4	6
العلوم الصحية	تطبيقية	1	1	×	2
الزراعة	تطبيقية	×	×	3	3
طب الأسنان	تطبيقية	×	×	5	5
الهندسة الميكانيكية	تطبيقية	×	×	3	3
المجموع	9	4	7	33	44
الفنون	نظرية	1	1	2	4
الأداب	نظرية	×	1	8	9
الحقوق	نظرية	1	2	3	6
التنمية الإدارية	نظرية	×	×	1	1
معهد اللغات	نظرية	×	×	1	1
السياحة	نظرية	×	×	1	1
التربية	نظرية	×	×	4	4
الإعلام	نظرية	×	2	×	2
معهد التخطيط	نظرية	×	×	1	1
المجموع	9	2	6	21	29
الكلية	18	6	13	54	73

ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

Abstract

The study aimed to evaluate the academic and administrative performance at the University of Damascus by using the balanced scorecard, which is considered one of the modern methods of performance evaluation, as it takes into account financial and non-financial measures in one practical framework.

The problem of the current study is represented in the Syrian universities' lack of a comprehensive and integrated performance evaluation system and their lack of reliance on modern scientific methods in evaluating their performance, and continuing to use traditional methods that are not compatible with the current stage, which is negatively reflected on the correct and accurate evaluation of the performance of Syrian universities, and this will lead to Failure to provide indicators for its management that can be relied upon in conducting annual performance evaluation processes in its various aspects (scientific, academic, research, etc).

As the balanced scorecard enables the university to evaluate its performance according to its four dimensions (financial dimension – internal operations dimension – learning and growth dimension – student satisfaction dimension)

It also aimed to determine the differences between the answers of the study sample (administrative academics – accountants – students) about the reality of academic and administrative performance at the University of Damascus according to the study variables and to determine the level of performance of the University of Damascus and to identify the strengths and weaknesses in the academic and administrative performance in it and to propose a set of proposals that seek to Performance development and improvement.

To achieve this, the researcher adopted the descriptive analytical approach to reveal the reality of academic and administrative performance at Damascus University.

The researcher applied a questionnaire prepared according to the balanced scorecard consisting of 79 items covering the dimensions of the balanced scorecard (the financial dimension 20 items, the student satisfaction dimension 13 items, the internal operations dimension 24 items, and the learning and growth dimension 22 items) distributed to the study sample. The study population consisted of (224 administrative academics among deans, heads of departments and deputies, and 40 accountants, 49,720 students) at Damascus University.

A set of results were reached, the most important of which were:

1. The reality of academic and administrative performance at Damascus University from the point of view of the research sample members came to a medium degree according to the balanced scorecard.
2. The reality of academic and administrative performance at the University of Damascus in the dimension (internal operations) from the point of view of academics and administrators came to a medium degree in the first place, and the financial dimension came in second place with a medium degree as well, and after learning and growth ranked third with a small degree, and finally it came after student satisfaction It ranked fourth and last, and to a small degree, according to the Balanced Scorecard.
3. There is no statistically significant difference between the average assessments of academics and administrators of the reality of academic and administrative performance at the University of Damascus in the two dimensions

of the Balanced Scorecard (after internal operations, and after learning and growth) according to the college specialization variable: theory and practice.

4. There are statistically significant differences between the average assessments of academics and administrators of the reality of academic and administrative performance at the University of Damascus in the two dimensions of the Balanced Scorecard (after internal operations, and after learning and growth) according to the job title variable: Dean, Deputy, and Head of Department, in favor of the deans.

5. There is no statistically significant difference between the average accountants' evaluations of the reality of academic and administrative performance at Damascus University in the Balanced Scorecard dimension (financial dimension) according to the faculty's specialization variable: theory and practice

6. There is a statistically significant difference between the average evaluations of Damascus University students of the reality of academic and administrative performance at Damascus University in the Balanced Scorecard dimension (clients dimension) according to the faculty's specialization variable: theory and practice. These differences are for the benefit of students of applied colleges.

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Education

Department of Foundations of Education



**Evaluation of Academic and Administrative Performance at the
University of Damascus Using the Balanced Scorecard**

–Empirical Study–

**A Thesis Submitted to Obtain a Master's degree in Foundations of
Education**

Prepared by:

Rouaa Hisham Abdullah

Supervisor of:

Dr. Ghassan Al Khalaf

Professor in the Department of Foundations of Education

Academic year 2021– 2022