استخدام مدخل الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الجامعات في ليبيا

دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي

د. إدريس عبد الجواد إدريس الحبوني*

الملخص:

الهدف الرئيس لهذا البحث هو استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً لقياس جودة أداء جامعة بنغازي ، مع استعراض لمفهومه وأبعاده ومتطلبات تطبيقه .

وقد أجري هذا البحث من وجهة نظر إدارة الجامعة، وتوصل إلى نتائج تفيد بأن نموذج قياس الأداء المتوازن يعتبر أداة كافية نسبياً لقياس جودة الأداء في جامعة بنغازي ، وأن جودة أداء الجامعة من منظور الأداء المالي غير مرضية ، وفيما يخص وجهات النظر الثلاث الأخرى المتمثلة في العميل، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، فإن جودة أداء الجامعة تعتبر مرضية نسبياً.

وفي ضوء هذه النتائج يوصي البحث بإجراء مزيد من الأبحاث مستقبلا لتطبيق النموذج على مستوى قطاع الخدمات (التعليم ، البنوك ،المستشفيات) مع اقتراح إضافة بعض المناظير الأخرى . كذلك تكثيف البرامج والدورات التدريبية المتعلقة بنشر ثقافة الجودة ، وكيفية استخدام مقياس الأداء المتوازن في الجامعة .

موضوع البحث

حظيت أنشطة الجودة في الآونة الأخيرة باهتمام ملحوظ من قبل مختلف المؤسسات، وبغض النظر عن نوع هذه المؤسسات أو حجمها وطبيعة نشاطها، فان إدارة أنشطة الجودة بكفاءة وفاعلية تعتبر من الوسائل الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وبعد تغيير نظامها السياسي ، يتوقع أن تشهد ليبيا تغيرات كبيرة في مختلف المجالات، من شأنها أن تفتح الباب أمام منافسة السلع والخدمات الأجنبية، من خلال رفع القيود على الاستيراد والتصدير، والمشاركة والالتزام بمواصفات الجودة العالمية، مما يجعل تركيز المؤسسات الليبية على أنشطة الجودة أمراً جوهرياً لنجاح استراتيجياتها التنافسية ، ولأن للتعليم العالي أهمية كبيرة في دعم المجتمع و تطويره و النهوض به، وذلك لدوره في إعداد الكوادر العلمية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إضافة إلى دوره في صناعة

* محاضر _ قسم التسويق - كلية الاقتصاد _ جامعة بنغازي

المعرفة والبحث العلمي ، إلا أنه يلاحظ _من خلال بعض المؤشرات_ تدني جودة الخدمات التي تقدمها الجامعات الليبية* ، لذلك ، فإن اعتماد برامج الجودة في التعليم الجامعي، يعتبر ضرورة لتطوير التعليم الجامعي، وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة، وهو ما يتطلب أدوات قياس حديثة لقياس جودة الخدمة في الجامعات ، ومن جانبها تتحدد جودة الخدمة التعليمية عندما يكون إدراك المستفيد (الطالب وسوق العمل وكذلك المجتمع) لهذه الخدمة مساويا أو يتجاوز توقعه لها، ولكن عادة ما يكون التوافق غائباً *Discrepancy* بين المستفيد والجامعة مقدمة الخدمة، مما يجعل إدراك المستفيد للخدمة أقل من توقعه لها، وتظهر في هذه الحالة ما يعرف بفجوة التوقعات *Gap Expectation* .

وقد ظهرت عده أدوات لقياس فجوة التوقعات، حيث ظهر مقياس جودة الخدمة الذي عرف باسم *SERVQUAL* الذي يقيس الفجوة بين توقعات العميل للخدمة والمستوى الفعلي للخدمة المقدمة (Parasuraman et. al.,1985) ثم اقترح كل من (Cronin&Taylor,1992) حذف عنصر التوقعات من المقياس ، حيث أطلق عليه اسم مقياس الأداء الفعلي *SERVPERF*، فيما ظهر حديثاً نموذج قياس الأداء المتوازن *Balanced Scorecard (BSC)* الذي قدمه (Kaplan &Norton1992a) الذي يركز علي المؤشرات المالية وغير المالية التي تحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالجامعة كافة ، وأصبح من أفضل النماذج متعددة الأبعاد وأكثرها استخداما ، لذلك يوجه هذا المجهود البحثي لاختبار إمكانية استخدام نموذج الأداء المتوازن *Balanced Scorecard (BSC)* لقياس جودة أداء التعليم العالي في ليبيا متمثلا في جامعة بنغازي .

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات في ليبيا العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر في بقائها واستمرارها في الأسواق ، ومن أهم التحديات الداخلية ذلك التدهور والتدني في جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها هذه الجامعات ، والذي انعكس في انخفاض المهارات والقدرات الأساسية للخريجين (تقرير الرقابة الإدارية، 2002) .

أما التحديات الخارجية فتتمثل في ارتفاع حده المنافسة بين الجامعات المماثلة من حيث النشاط العلمي، ودخول بعض فروع جامعات وكليات عربية وأجنبية عريقة ذات شهره أكاديمية إلي السوق الليبية، ولاشك أن عنصر الجودة في الخدمة التعليمية يعتبر عنصراً حاسماً في مجال المنافسة بين الجامعات سواء العامة أو الخاصة، والارتقاء بمستوى الأداء التعليمي والتميز الذي تنشده الجامعات، وفي هذا السياق، هناك محاولات جادة من قبل إدارة جامعة بنغازي تمثلت في إنشاء مكتب ضمان الجودة على مستوى الجامعة والكليات، والاهتمام بأنشطة الجودة وبرامجها في الجامعة من أجل تحسين جودة الخدمة

* ترتيب جامعة بنغازي وفق تصنيف موقع متركس(www.webometrics.infol/top12000.asp) في أسبانيا 6281 وهو أفضل ترتيب في الجامعات الليبية.

التعليمية المقدمة لتحقيق مزايا تنافسية للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية، حيث إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تطبيق أدوات قياس حديثة للجودة .

ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ظهرت حديثاً بطاقة الأداء المتوازن، التي أصبحت من النماذج الرائدة للقياس متعدد المناظير ، وهي تختلف عن غيرها من المقاييس لأنها تأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلفة ، ويتميز هذا المقياس باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية في مقياس واحد، والنظر إلي أداء الجامعة من أربعة مناظير مختلفة يؤثر كل منها في الآخر وهي: المنظور المالي و منظور العميل، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو (Kaplan& Norton,1992a) .

وفي ضوء ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة هذا البحث في التساؤلات التالية:

1. هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن*Balances Scorecard (BSC)* في قياس جودة أداء جامعة بنغازي ؟
2. هل تتوافر المقومات اللازمة لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في جامعة بنغازي؟
3. هل يعتبر نموذج قياس الأداء المتوازن – رباعي المنظور – أداة كافية لقياس جودة الأداء في جامعة بنغازي ؟

أهمية البحث:

للبحث أهمية نظرية وأخرى عملية، فمن الناحية النظرية تتركز أهمية البحث في استعراض معالم الإطار الفكري لمفهوم مقياس الأداء المتوازن (BSC) ومتطلباته ومراحل تطبيقه، باعتباره أحد المداخل الحديثة التي أثبتت نجاحها في قياس جودة أداء الخدمة التعليمية والتي لم يتم تطبيقها في الجامعات الليبية، كما يمثل هذا البحث أيضاً محاولة لتوجيه اهتمام مديري المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ليبيا إلى أسلوب جديد ، و إمكانية تطبيقه في المؤسسات الليبية ، وكذلك التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه.

أما أهمية البحث من الناحية العملية فإن هذا البحث يسهم في إمكانية تطبيق جامعة بنغازي لأدوات قياس حديثة للجودة ، مما يساعد على تحقيق مزايا تنافسية ، ويرفع من مستويات الأداء التعليمي للجامعة.

هدف البحث:

يمكن القول إن الهدف الرئيس لهذا البحث هو استخدام بطاقة الأداء المتوازن *Balanced Scorecard (BSC)* لقياس جودة أداء جامعة بنغازي ، ومن هذا الهدف تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

1. عرض إطار أكاديمي لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً مع استعراض لمفهومه ومتطلبات تطبيقه من واقع استقراء الأدبيات ذات العلاقة .
2. عرض للنماذج المستخدمة في قياس جودة أداء الخدمة والمقارنة بينها وبين مقياس الأداء المتوازن (BSC).
3. التحقق من صلاحية نموذج قياس الأداء المتوازن(BSC) باعتباره مقياساً لجودة خدمة التعليم الجامعي في ليبيا .
4- التعرف على العوامل التي من شأنها أن تسهم في تطوير جودة الأداء الجامعي في ليبيا.

تصميم البحث

يتناول هذا الجزء منهجية البحث ، ومجتمع البحث، ومتغيرات البحث وكيفية قياسها ، وأخيرا أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث .

منهجية البحث:

يستخدم البحث المدخل التحليلي الوصفي *Analytical Descriptive Approach* وذلك لوصف جودة أداء الخدمة التعليمية للجامعة وتحليلها. ولوصف نموذج قياس الأداء المتوازن (BSC) وإمكانية استخدامه في قياس جودة أداء الجامعة.

مجتمع البحث:

استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث يتكون مجتمع البحث من جميع المستويات القيادية في الجامعة (داخل الحرم الجامعي) الذين تربطهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة في صياغة وأو تنفيذ استراتيجية الجامعة ويمكن تحديدهم في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

مجتمع البحث

الوظيفة	العدد
رئيس مجلس الجامعة	1
نائب رئيس الجامعة	1
عمداء الكليات بالجامعة	16
مديري الإدارات والمراكز العلمية	8
رؤساء الأقسام العلمية	98
حجم المجتمع	**124**

متغيرات البحث:

يوضح الجدول رقم (2) المتغيرات الرئيسية للبحث.

جدول رقم (2)

متغيرات البحث

المجموعة الأولى (مقومات تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن)	
متغير تابع:	تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن
متغيرات مستقلة:	
	معرفة رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة.
	توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة
	دعم الإدارة العليا للجامعة لتطبيق النموذج
	توفر آلية عمل جيدة لأداء الأعمال بالجامعة
المجموعة الثانية (متغيرات نموذج قياس الأداء المتوازن)	
متغير تابع:	جودة أداء الجامعة
متغيرات مستقلة:	
	منظور الأداء المالي
	منظور العلاقة مع العملاء (أصحاب المصلحة)
	منظور العمليات الداخلية
	منظور التعلم والنمو

قياس متغيرات البحث:

تم وضع مجموعة من العبارات تمثل التعريف الإجرائي لقياس كل منظور من هذه المناظير وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، منها على سبيل المثال منظور العلاقة مع العملاء الذي تم قياسه بالعبارات التالية :

- يتمتع خريجو الجامعة بكفاءة عالية تؤهلهم لإتقان أداء أعمالهم في بداية التعيين.
- تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية الخريجين وكفاءتهم.
- تتابع الجامعة مستوى أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها.
- إقبال مؤسسات المجتمع على تشغيل خريجي الجامعة نابع من كفاءتهم العالية.
- سياسة الجامعة في استحداث التخصصات العلمية تتلاءم مع حاجة المجتمع.

ثبات وصدق القياس *Reliability and Validity*

- **ثبات المقياس *Reliability***

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام اختبار Cronbach Alpha ، ويعتبر من أكثر الاختبارات استخداماً في مجال البحث العلمي (Gay & Diehl, 1992)، وقد بلغ متوسط معامل الثبات لمتغيرات الجزء الأول (0.764) و(782. 0) للجزء الثاني ، وهذا يدل على أن المقياس على درجة من الثبات وقابل للتطبيق.

- **صدق المقياس *Validity***

يعبر الصدق عن مدى تحقيق وسيلة القياس لما يرغب الباحث في قياسه من متغيرات، وقد استخدام الباحث صدق المحتوى *Content Validity* حيث تم عرض قائمة الاستقصاء على عشرة من أعضاء هيئة التدريس بهدف التحقق من تمثيل العبارات المستخدمة في المقياس للجوانب التي يحتوى عليها المتغير محل القياس، وقد تم تطوير المقياس وفقا لمقترحاتهم.

التحليل الإحصائي:

عولجت البيانات باستخدام مجموعة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* للوصول إلى نتائج الأساليب الإحصائية التي تتمثل في التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تعريف وخصائص جودة الخدمة:

اختلف الباحثون حول تعريف جودة الخدمة (Cronin&Taylor, 1992) ، لذلك لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم جودة الخدمة يمكن تطبيقه على جميع أنواع الخدمات، وقد ' عرفت الجودة بالخلو من العيوب، وتم تعريفها أيضاً بالمطابقة للمواصفات، كما يعرف (Kotler&Armstrong, 1997) الخدمات بأنها منتجات تتكون من الأنشطة والمنافع أو الاشباعات التي تقدم للبيع، ويعرف المعهد الأمريكي للمعايير *American National Standards* الجودة على أنها جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة . ويختلف مفهوم جودة الخدمة عن مفهوم رضا العملاء، ذلك لأن خدمة ما ذات عناصر أقل للجودة ، ربما تحقق رضا لدى العملاء يفوق خدمة أخرى ذات عناصر أكبر للجودة.

وقد توصل باراشورامان وزملاؤه (Parasuraman et. al., 1985) إلى تعريف لمصطلح الجودة أكثر دقة، وهو قدرة المنتج على مقابلة أو تجاوز توقعات العملاء، حيث تعتبر جودة الخدمة دالة للفجوة بين توقعات العملاء للجودة وإدراكهم للمستوى الفعلي للخدمة المقدمة.

وتتسم الخدمات بأنها غير ملموسة ولا ينتج عنها تملك أي شئ، فمشتري الخدمة يحق له استخدامها أو الوصول المؤقت لها ، ويمتلك المنفعة من الخدمة وليست الخدمة ذاتها، فالعميل يمتلك منفعة الطائرة وليست الطائرة ذاتها، ويتفق معظم الباحثين على أن للخدمة مجموعة من الخصائص أهمها: غير ملموسة *Intangibility* ، وغير متجانسة *Heterogeneity* والتزامن بين التقديم والاستخدام*Simultaneously* وفناء الخدمة *Perishability* .

مفهوم الجودة في التعليم:

غالباً ما يأخذ مفهوم الجودة منحى اقتصادياً يعبر عن مدى ارتياح المستفيدين للخدمة المقدمة، أي قدرة الخدمة على تحقيق رغبة المستفيد بالحصول على خدمة متميزة خالية من العيوب، أما في المجال التعليمي فعلى الرغم من كثرة تداول مفهوم الجودة في أدبيات التعليم إلا أن هناك صعوبة في تحديد مصطلح جودة التعليم وتعريفه ، حيث يصفه البعض على أنه مفهوم يتضمن العديد من المحاور الأساسية التي تتمثل في وضع أهداف التعليم والعمل على تحقيقها، ويعكس مفهوم الجودة في التعليم التزام المؤسسة التعليمية باتباع مؤشرات ومعايير متعارف عليها مثل: تكلفة العملية التعليمية و معدلات الكفاءة و الفاعلية، بالإضافة إلى مشاعر أو متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، وتُعرف الجودة في السياق التعليمي بأنها الوفاء بمتطلبات وتوقعات الطلاب، والأطراف الأخرى ذات العلاقة (Yek, 2007).

مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية:

اختلفت آراء الباحثين حول مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية، إذ يرى هارفي (Harvey) أن مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية تتمثل في الثقة بالمؤسسة التعليمية والخدمات المقدمة للعملاء، ويرى جوردن (Gordon) أن مؤشرات ومعايير الجودة تعكس كلا من المستوى النوعي للخريجين ، والبحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، و سمعة وشهرة هيئة التدريس، وعدد الطلبة في المؤسسة التعليمية، وأسس القبول واختيار الطلبة (Stanley,1995) (Harvey,1999) .

ومن أهم أسباب الاهتمام بمؤشرات جودة العملية التعليمية رفع مستوى وتحسين مخرجات التعليم، هذا يتطلب من المؤسسات تبني معايير وأساليب قياس واضحة لمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة ، وعن أداء المؤسسة التعليمية ودرجة استجابتها لمتطلبات وحاجات العملاء (القزاز، 2009).

وقد حدد دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية لأعضاء الاتحاد أهم عناصر مخرجات العملية التعليمية في الجدول التالي :

جدول رقم (3)

عناصر مخرجات العملية التعليمية

ت	عناصر مخرجات العملية التعليمية	ت	عناصر مخرجات العملية التعليمية
.1	التبادل الثقافي	.11	المشاريع العلمية
.2	تأليف الكتب وترجمتها	.12	العقود البحثية
.3	البحث العلمي	.13	الاستشارات العلمية
.4	براءات الاختراع	.14	المعارض الفنية والعلمية
.5	الجوائز العلمية العربية والعالمية	.15	البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع
.6	المؤتمرات والندوات خارج المؤسسة	.16	الترقيات العلمية
.7	المنح البحثية والزمالات الدراسية	.17	المستوى النوعي للخريجين
.8	المؤتمرات والندوات وورش العمل داخل المؤسسة	.18	نسبة الخريجين الحاصلين على العمل
.9	اللجان العلمية لمؤسسات الدولة	.19	المجلات الثقافية
.10	سمعة المؤسسة ورضا المستفيد		

المصدر: "دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد 2004"

تحليل جودة خدمة التعليم العالي:

يمكن تحليل جودة خدمة التعليم العالي من خلال تحليل الفجوة *Gap* بين ما يتوقعه المجتمع من خدمات تعليمية تقدم إليه في الجامعة ، وما يدركه المجتمع بالفعل عند أداء هذه الخدمة ، ويعرف باراشورامان وزملاؤه فجوة التوقعات بأنها الفرق بين توقعات العميل للخدمة التعليمية وإدراكه للأداء الفعلي لهذه الخدمة. وتتأثر الخدمة المتوقعة بخبرة العميل وانطباعاته عن تقديم الخدمة، أما الخدمة المدركة فتمثل ناتج العمليات والأنشطة.

وفي الوضع المثالي ، ينبغي أن تتطابق التوقعات مع المدارك ، ولكن في الواقع الفعلي غالبا ما يحدث بعض التعارض بين المتوقع والمدرك من الخدمة التي تقدمها الجامعة ويحدث ما يعرف بفجوة التوقعات *Gap Expectations*.

وقد اقترح باراشورامان وزملاؤه (*Parasuraman* et. al., 1985) عشر محددات لإدراك الخدمة، ثم تم اختصارها في خمسة محددات هي:

- العناصر الملموسة *Tangibles*: وتشمل المكونات المادية الملموسة للجامعة التي تقدم الخدمة، مثل الأدوات والآلات والمباني ومظهر الأفراد.

- الاعتمادية *Reliability* وتعني أن المجتمع يعتمد علي المؤسسة التعليمية في قدرتها على تقديم مستوى من جودة الخدمة، كلما طلب منها ذلك، ويثقون في وعود مقدمي الخدمة والعاملين ، والتزامهم وأدائهم واهتمامهم بالطلاب.
- الاستجابة *Responsiveness* وتعني رغبة العاملين واستعدادهم في المؤسسة التعليمية لتقديم الخدمات والرد على استفسارات المجتمع وتلبية احتياجاته في الوقت المحدد.
- التأكيد *Assurance* وهو شعور العميل بالاطمئنان للمعلومات التي تقدم إليه، وبالأمان من المخاطر، وكذلك تجنب استخدام كلمات ومصطلحات لا يفهمها العميل.
- التعاطف *Empathy* اهتمام المجتمع بالمستخدمين في المؤسسات التعليمية ، والمساهمة في حل مشكلاتهم بطريقة ودية .

واقترح (Zeithaml et. al., 1988) في هذا الإطار نموذجاً لتحليل فجوة التوقعات لجودة الخدمة والذي يربط بين محددات إدراك الخدمة وفجوة تقديم الخدمة، ويشار إليه اختصاراً بنموذج (*SERVQUAL*). وقد استخدم هذا النموذج في العديد من الأبحاث لقياس فجوة التوقعات في جودة خدمة التعليم العالي ، حيث أصبح المستهلك في النموذج الأصلي متلقياً للخدمة و أصبحت الجامعة مقدمة الخدمة.

وعلى الرغم من محاولة (Cronin&Taylor, 1992) لتطوير نموذج *(SERVQUAL)* من منظور أنه يقيس فجوة التوقعات في تقديم الخدمة فقط ، حيث اقترحا بدلاً منه نموذج *(SERVPERF)* لقياس جودة أداء الخدمة، إلا أن نموذج(*SERVQUAL*) مازال النموذج الأكثر استخداماً في قياس فجوة التوقعات في قطاع الخدمات. (إدريس،1999) (Cronin&Taylor, 1992)

الدراسات السابقة ذات الصلة بجودة الخدمة التعليمية

تعد دراسة (Parsuraman et. al., 1985) من الدراسات الرائدة التي ركزت علي وضع إطار مفاهيمي لفجوة التوقعات في مجال جودة الخدمة، يمثل الفرق بين التوقع والإدراك، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك عشر محددات تشكل توقعات المستهلك وإدراكه لجودة الخدمة هي: تناسق الأداء والثقة، ودرجة استجابة العاملين لأداء الخدمة، والتنافسية ، وسهولة الاتصال، والكياسة والتعامل بطريقة ودية من قبل العاملين بأداء الخدمة، فعالية الاتصالات بالمستهلك، والجدارة بالثقة التي تشمل الصدق، والأمانة، والاهتمام الخاص بالمستهلك ، والأمان ، والخطر، وفهم حاجات المستهلك والأشياء الملموسة التي تشمل الدلائل المادية للخدمة.

وفي دراسة (Zeithaml et. al., 1988) قام الباحثون باختزال محددات الإدراك العشرة التي قدمها باراشورامان وزملاؤه إلى خمسة محددات فقط هي: العناصر الملموسة *Tangibles*،

والاعتماديـــة(*Reliability*)، والاســـتجابة (*Responsiveness*) ، والتأكيـــد (*Assurance*) والتعـــاطف (*Empathy*).

وتناولـــت دراســـة (Legcvic,2009) قيـــاس فجـــوة التوقعـــات فـــي خدمـــة التعلـــيم العـــالي في كلية الحقوق بجامعة أوسبيك في كرواتيا باستخدام مقياس (SERVQUAL)، حيث أظهرت أن أكثر فجوة توقعات سلبية تمثلت في الاعتمادية والتعاطف، وأوصت الدراسة بضرورة التحسين في كافة الأبعاد المحددة لإدراك جودة الخدمة.

وتناولت دراسة (Letza, 2005) استخدام ثلاثة مناظير لقياس الأداء المتوازن ليتناسب مع ظروف مؤسسات مجتمع البحث ، وهذه المناظير هي :الأداء المالي ، ونمو المهام الخاصة الاستثنائية، والتحسينات المستمرة ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية استخدام هذا النموذج لتحسين الأداء ، وأكدت ذلك دراسة (Karra&Papadopoulos, 2006) التي تناولت تطبيق الأداء المتوازن في جامعة مقدونيا باليونان ، حيث أوصت بتطبيق خارطة طريق تحدد الأعمال والسياسات والأولويات لإنجاز الرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة .

مما تقدم ، يلاحظ أن الدراسات السابقة التي استخدمت قياس الأداء المتوازن لتقييم جودة الخدمة التعليمية أشارت بوضوح إلى أهمية استخدام مقياس الأداء المتوازن (BSC) بوصفة أساساً لتحسين أداء جودة الخدمة التعليمية في الجامعة .

استخدام مدخل قياس الأداء المتوازن

يعتمد الباحث في قياس جودة التعليم العالي على نموذج قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال تناول الأبعاد الآتية:

- تعريف نموذج قياس الأداء المتوازن.
- التوازن في قياس الأداء المتوازن.
- مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن .
- المتطلبات الأساسية لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن .
- معوقات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن وتطبيقه .

تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات ، وهي ليست مقياسا للأداء فقط بل نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء الجامعة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، ويأخذ هذا النموذج في الاعتبار- بالإضافة للجوانب المالية- الجوانب غير المالية مثل رضا الطلاب وفاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعلم ، والنمو، والابتكار سواء كانت الجامعة عامة أو خاصة.

وتعدّ بطاقة الأداء المتوازن من الأفكار الرائدة التي قدمها كابلان (Kaplan, 2004) وهي أول محاولة لتصميم نظام عمل لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ومعايي مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

وقد قام كلُ من كابلان و نورتن (Kaplan & Norton, 1992a) بتطوير هذا النموذج في جامعة هارفارد, في مقالة شهيرة نشرتها مجلة Harvard Business Review عام 1992، ثم تم نشر هذه الأفكار في كتاب تم وضعهُ من قبل باحثين آخرين .

ويرتبط نموذج قياس الأداء المتوازن باستراتيجية المؤسسة ، التي تمثل إطاراً عاماً تسترشد به المؤسسة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية ثم اتخاذ قراراتها (إدريس والمرسي، 2006) ، لذلك ، يلعب نموذج قياس الأداء المتوازن دوراً رئيساً باعتباره أداة للإدارة الاستراتيجية ، إذ إنه يوفر وسيله جيدة لترجمة رؤية الجامعة وصولاً بها إلى خطة عمل لإنجاز الأهداف الاستراتيجية، وقد أوضح (Kaplan and Norton, 1996b) في هذا الخصوص أن هذا النموذج يساعد الإدارة على القيام بأربع عمليات إدارية جديدة هي: ترجمة الرؤية، التوصيل، تخطيط العمل، والتغذية العكسية .

ويعرف (Kettunen, 2005) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "أداة تستخدم لنقل وتوصيل الاستراتيجية إلى المستويات الإدارية للمؤسسة ، وقياس نماذج التنفيذ بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، و يدعم الموقف التنافسي للمؤسسة، وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة .

ويصف (Kaplan &Norton, 1992a) بطاقة قياس الأداء المتوازن على بأنها عمليات تجاوزت نظام قياس الأداء ، وأصبحت تمثل نظاما لإدارة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة ، فهي تمثل "نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية .

أما (James Self, 2003) فيرى أنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وأنها تبدأ من تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، وتحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع الاهداف، وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات.

ويعرف (Dye, 2003) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لإدارة الأداء الاستراتيجي يربط الأداء بالاستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد تعكسها مقاييس مالية وغير مالية، مع التركيز على العلاقات السببية وربطها بأهداف المؤسسة.

مما تقدم نخلص إلى القول بأن بطاقة قياس الأداء المتوازن عبارة عن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف القابلة للتنفيذ .

التوازن في بطاقة الأداء المتوازن *balance in balanced scorecard*

يعتمد نموذج قياس الأداء المتوازن على فرضية أساسية مفادها أن مؤشرات الأداء المالية وحدها لا تكفي لتقييم الأداء التنظيمي للمؤسسات ، إذ ينبغي تطوير مجموعة شاملة من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء ، وكما يرى نورتون وكابلان (Kaplan and Norton) ، فإن العديد من مؤسسات الأعمال أصبحت غير فعالة في التخطيط وجهود الرقابة ، لأنها ركزت بدرجة كبيرة على مؤشرات الأداء التقليدية التابعة *(Lag Indicators)* التي تركز على أنظمة المحاسبة والتقارير المالية، لذلك تقدم نورتن وكابلان (Kaplan and Norton, 1992a) بإطار متعدد الأبعاد لتقييم الأداء يتكون من أربعة مناظير تنظيمية هي:

1. المنظور المالي: "كيف يرى المساهمون تنظيم الأعمال ؟ "
2. منظور العلاقة مع العملاء: "كيف ينبغي لنا أن نظهر أمام العملاء ؟ "
3. منظور العمليات الداخلية: "ماذا يجب علينا أن نعمل حتى نتفوق في العمليات؟ "
4. منظور التعلم والنمو: "كيف يمكننا الحفاظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟ "

وينبغي أن تنسجم هذه المناظير الأربعة مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، لأن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات ، التي تمثل إطار عمل لتطبيق الاستراتيجية، وتركز على تحقيق الأهداف المالية وغير المالية.

إن بطاقة الأداء المتوازن تقلل من تركيز الإدارة على الأداء المالي وتعطي اهتماما بالمؤشرات غير المالية ، مثل الجودة ورضا العميل . أي أن مصطلح التوازن في البطاقة ، جاء ليعكس حالة من التوازن

في أنظمة القياس للأداء بين وجهة نظر المالكين التي تركزعلى مؤشرات الأداء المالية ، ووجهة النظر التي تهتم بالمستهلك والجودة والخدمة . ويمكن القول إن التوازن في بطاقة الأداء المتوازن يعكس الحالات التالية:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء المالية وغير المالية.
- التوازن بين البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يحقق نموذج قياس الأداء المتوازن (BSC) العديد من المزايا يمكن تحديد أهمها فيما يلي: (Christinian &Beiman, 2007) (Kaplan & Norton,1992) (Stewart &Carpenter, 2000)

1. يترجم رؤية الجامعة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
2. يقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للجامعة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية.
3. يساهم في تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، و الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى.
4. يمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات الجامعة.
5. يساهم في تقييم جدوى استخدام الموارد لجميع البرامج الأكاديمية في الجامعة.
6. يساهم في دعم جهود الجامعة نحو بناء ثقافة الجودة الأكاديمية.
7. يساهم في تحديد الأولويات للاحتياجات وتخصيص الموارد والتخطيط للمستقبل.
8. يوفر إطاراً وخطة عمل وبرنامجاً متكاملاً للجامعة من أجل التحسين المستمر.

معوقات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (Kettunen, 2005)

- الرؤية (*Vision barrier*) وذلك لعدم وجود أفراد يدركون رؤية المؤسسة.
- الأفراد: (*People barrier*) معظم الأفراد لديهم أهداف منفصلة لا ترتبط باستراتيجية المؤسسة.
- الموارد (*Resource barrier*) عندما لا يتم تخصيص الموارد على العناصر الأساسية الجوهرية للمؤسسة، على سبيل المثال لا يتم ربط الميزانية بالأهداف الاستراتيجية.
- الإدارة (*Management barrier*) عندما تقضي الإدارة معظم وقتها في إصدار القرارات قصيرة الأجل دون التركيز على القرارات الاستراتيجية، حيث تشير دراسة (Punniyamoorthy & Murali, 2008) على إحدى المؤسسات التي تواجه موانع الإدارة، أن حوالي 5 % فقط من قوة العمل بالمؤسسة يفهمون

الاستراتيجية، وأن حوالي (86%) من مديري فريق العمل يقضون أقل من ساعة شهرياً لمناقشة الاستراتيجية.

المتطلبات الأساسية لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

هناك مجموعة من المتطلبات ينبغي توافرها لنجاح تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن (BSC) من أهم هذه المتطلبات : (Arveson, 1998)

1. أن تكون رؤية الجامعة ورسالتها محددة وواضحة بشكل دقيق .
2. أن تكون الأهداف الاستراتيجية محددة بوضوح.
1. أن تدعم إدارة الجامعة تطبيق مقاييس نموذج الأداء المتوازن .
2. توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات .
3. وجود آلية عمل جيدة لأداء الأعمال .
4. التعامل مع المقاييس الكمية وغير الكمية في قياس الأداء.
5. الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل، وذلك للتعرف على التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة والضغوط التي تتعرض لها الجامعة .
6. دمج المناظير الأربعة للنموذج في شكل منظومة واحدة متكاملة.
7.

الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن وتطبيقها:

تبدأ عملية بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، حيث تترجم الاستراتيجية في البطاقة إلى أهداف، وقياسات أداء تمثل توازناً بين مختلف الجوانب المالية وغير المالية، ومع أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات ، إلا أن هذه الخطوات تتوقف على خصائص كل جامعة، والوقت المخصص لكل خطوة (Norton& Kaplan,1993). لذا ، سنتبع الخطوات التالية:

مقدمة عن جامعة بنغازي

تأسست جامعة بنغازي في 1955/12/15 م باسم الجامعة الليبية، وهي أقدم الجامعات الليبية، وتضم العديد من الكليات والمراكز الاستشارية والبحثية، حيث يبلغ عدد كليات الجامعة 21 كلية، وتمنح تلك الكليات درجة البكالوريوس والليسانس على مستوى الشهادة الجامعية الأولى ، كما تمنح درجة الماجستير والدكتوراه في العديد من التخصصات العلمية. وتضم الجامعة في كلياتها المختلفة عدد (66745)

طالباً و طالبة، وعدد (2254) عضو هيئة تدريس إلى جانب (398) عضواً في بعثات للدراسات العليا بالخارج، ولاشك أن جامعة بنغازي تحظى بمكانة علمية لدى الأوساط الطلابية المختلفة رغبة في الالتحاق بها، لما تتمتع به من شهرة وسمعة طيبة في الأوساط الأكاديمية داخل المجتمع الليبي وخارجه.

وتواجه جامعة بنغازي - كغيرها من الجامعات الليبية - جملة من التحديات نتيجة التغيرات التي حدثت في الساحة المحلية والعالمية، ومن أهم هذه التحديات:

- تنامي الطلب على التعليم الجامعي في ليبيا بوجه عام والدراسات العليا بوجه خاص.
- زيادة حده المنافسة في مجال التعليم الجامعي، ويتضح ذلك من خلال إنشاء الجامعات والمعاهد الخاصة ودخول عدد من الجامعات العربية والأجنبية لسوق التعليم الجامعي في ليبيا .
- الاهتمام بفلسفة جودة التعليم العالي من خلال إنشاء مراكز ضمان الجودة والاعتماد .
- التطور المذهل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، وما صاحب ذلك من تطور في مجال التعليم، مثل التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني.
- التغير في الطلب على الخريجين من حيث المهارات والمعارف والقدرات .
- التطور في مجال النشر الأكاديمي .

بناء بطاقة الأداء المتوازن لجامعة بنغازي

لا تختلف عملية بناء بطاقة الأداء الأكاديمي للجامعة عن بناء بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسات الأعمال ، مع بعض التغييرات الضرورية في الصياغة والمضمون لتتناسب مع المعايير الأكاديمية للجامعة (Karra&Papadopoulos, 2004) ، ويمكن وضع عملية بناء بطاقة الأداء الأكاديمي لجامعة بنغازي في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

تعريف دقيق لرؤية الجامعة ورسالتها العلمية وأهدافها.

رؤية الجامعة

جامعة رائدة متميزة تنطلق نحو العالمية .

رسالة الجامعة

إعداد كوادر في المجالات العلمية ، تقابل احتياجات المجتمع المستحدثة التي يتطلبها سوق العمل ، وتقديم خدمات وخبرات استشارية للمؤسسات والهيئات والمرافق الإنتاجية وتعزيز دور البحث العلمي، وتوظيفه في تحقيق التنمية المستدامة وتأكيد القيم الإنسانية والمحافظة علي

المبادئ الأصيلة للمجتمع، وتوطيد العلاقات الثقافية والعلمية بين الجامعة والمؤسسات العلمية والمحلية والإقليمية والعالمية (تقرير مكتب ضمان الجودة وتقويم الأداء بالجامعة 2010).

الأهداف الاستراتيجية لجامعة بنغازي:

تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها العلمية تم تحديد الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تهيئة البيئة الأكاديمية للطلبة بصورة نظامية تمكنهم من اكتساب مبادئ البحث العلمي ، والتفكير الابتكاري ، والتطور العلمي والمهني وفق معايير الجودة العلمية .
- إعداد متخصصين وقياديين في المجالات العلمية المختلفة .
- تطوير وسائل البحث العلمي والتعليمي وأساليبهما، بما في ذلك المؤلفات التعليمية الجامعية وترجمتها ، وتوفير المعامل والمختبرات اللازمة للبحث العلمي وتشجيعه ودعمه .
- استحداث برامج تعليمية متميزة جديدة تواكب التطورات العالمية في مجال التعليم والبحث العلمي ، وتوفر مختلف التخصصات العلمية وفقاً لميول الطلاب وقدراتهم ، وبما يتناسب مع سوق العمل.
- الالتزام بتطبيق معايير الجودة.
- زيادة القدرة التنافسية لطلاب الجامعة.
- تنمية قدرات أعضاء هيأة التدريس وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- تدعيم برامج الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني وتنمية البيئة.
- تأكيد هوية الجامعة، باعتبارها جامعة بحثية منتجة ومتطورة ، وتطوير دورها وترسيخه في خدمة المجتمع.
- التوجه نحو العالمية وتنمية روافد علاقات الارتباط الثقافي والتعاون العلمي والبحثي مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية العريقة، وذلك من خلال عقد اتفاقيات للتعاون.
- التشجيع على الإبداع والابتكار والتطوير المستمر لمواردها البشرية من أعضاء هيأة التدريس والموظفين .

- العمل على الارتقاء بتصنيف الجامعة في مختلف نظم التصنيف للجامعات حول العالم والحرص على تحسين الصورة الذهنية للجامعة داخلياً وخارجياً، وبصورة خاصة من خلال زيادة النشر العلمي في الدوريات العالمية.
- تبني الأساليب الإدارية الحديثة بالجهاز الإداري للجامعة، وخاصة مجالات الأعمال الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية، والاستفادة من التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات من أجل تطوير التعليم وإجراء البحوث التي تخدم المجتمع والبيئة .

بناء الأهداف الاستراتيجية:

يمثل نموذج قياس الأداء المتوازن نظاماً لإدارة رؤية الجامعة واستراتيجيتها ، ويساهم في صياغة الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذها ، لذلك فإن الغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة رؤية الجامعة إلى أهداف واقعية يمكن قياسها ومتابعة نتائجها.

وفي العادة تتطلب عملية صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من التفكير، ويرجع ذلك لتعدد المتغيرات التي ينبغي دراستها ، ومع أنه لا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية الجامعة، إلا أن الجامعة عادةً ما تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية من خلال إعداد وصياغة الاستراتيجية، و تكمن أهم مزايا نموذج قياس الأداء المتوازن في قدرته على تحديد مزايا تنافسية ، وعندما تستكمل هذه المرحلة، ستتوفر لدى الجامعة بيانات كاملة عن كل منظور يوضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية لتحقيق الرؤية المنشودة.

الخطوة الثانية:

العمل على إحداث التوافق أو الانسجام بين بطاقة الأداء المتوازن و رسالة الجامعة وأهدافها، وهذا يتطلب بعض التغييرات البسيطة في الصياغة والتعريف لوجهات النظر الأربعة للبطاقة ،وفيما يلي تناول الباحث المناظير الأربع لنموذج قياس الأداء المتوازن بعد أن تم تكييفها لتناسب رسالة وأهداف جامعة قار يونس:

- **منظور الأداء المالي: *Financial Perspective***

جامعة بنغازي جامعة عامة، يتم تمويلها بشكل كامل من الخزانة العامة للدولة ، لذلك فهي لا تهدف لتحقيق الربح ، ولكن تعمل من أجل توفير خدمة للمجتمع من خلال برامج أكاديمية عالية الجودة، وتعمل الجامعة علي تحقيق أهدافها بالتركيز على عنصر التكلفة من خلال توزيع مواردها بطريقة فعالة، كما تدير الجامعة قدراتها المالية بهدف الحفاظ على الجودة الأكاديمية وتجديدها.

- **منظور العلاقة مع العملاء: *Customers Perspective***

ويعكس النظر إلى المؤسسة من خلال عيون عملائها، حيث يتضمن قياساً لرضا العملاء من شأنه أن يوفر معلومات تغذية عكسية Feedback عن مدى رضا الطلاب والعاملين والمجتمع عن العملية التعليمية .

ويستخدم هذا المنظور مؤشرات مثل مستويات الخدمة المقدمة ومعدلات الإشباع . ووفقاً لأهداف الجامعة ، فإن منظور العملاء ينبغي أن يعكس اهتمامات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وسوق العمل والمجتمع. والتي يمكن التعبير عنها بمنظور "أصحاب المصلحة" Stakeholder Perspective.

ويركز هذا المنظور على الوسائل التي تخلق قيمة لأصحاب المصلحة، ولذلك ينبغي أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير الجامعة به ، فإذا أخفقت الجامعة في تقديم الخدمة التعليمية المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكلفة مناسبة ، فإنها لن تتمكن من البقاء في السوق، لأنه ينبغي أن توجه جهود الجامعة نحو كيفية الاحتفاظ بولاء أصحاب المصلحة لأطول فترة ممكنة، ويتطلب ذلك الاهتمام بأبحاث السوق للتعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين ومتابعة التغيرات السريعة التي قد تحدث في سوق الخدمة التعليمية.

- **منظور العمليات الداخلية: *Internal Process Perspective***

يتركز منظور العمليات الداخلية لجامعة بنغازي على كيفية وضع الأهداف التشغيلية من حيث الجودة والكفاءة في العمليات المرتبطة بأنشطة البحث العلمي والتطوير ونشر الأبحاث، ويبين هذا المنظور كفاءة الإجراءات والعمليات للجامعة من خلال مؤشرات مثل الوقت، والتكلفة، ومعدل الأخطاء *Defects rate* ، وينبغي تحليل مجموعة العمليات الداخلية للجامعة التي تخلق قيمة للعملاء ، وتتضمن الاهتمام بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها الجامعة للارتقاء بمستوى أدائها.

- **منظور التعلم والنمو:**

يركز هذا المنظور على قدرة الجامعة على خلق المعرفة واستخدامها والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية وتلبية احتياجات سوق العمل من الخريجين، ومن أجل تحقيق ذلك ، ينبغي أن تشجع الجامعة العمل الجماعي وتنمية المهارات والابتكارات والمهنية . كما ينبغي أن يخلق هذا المنظور بيئة تشجع على الاحتراف والمنافسة والتميز، وإنتاج معرفة جديدة والتحسين المستمر، وفي التعليم العالي ، يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية ومحور الاهتمام في منظور التعلم والنمو.

ويمكّن منظور التعلم والنمو الجامعة من ضمان القدرات التي يجب أن تنمو فيها وقدرتها على التجديد واستمرارها وبقائها منبراً علميا رائداً في المجتمع ، ووفق هذا المنظور تعمل الجامعة على الاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة وتطويرها، والاحتفاظ بكفاءة العمليات التي تخلق قيمة للعميل. وينبغي على الجامعة أن تجري تحليلاً لتحديد أنواع المشروعات العلمية التي ترغب في تنفيذها وكيفية وتمويلها. وفي هذا الإطار يرى (Karra &Papadopoulos, 2004) أن التغييرات المذكورة أعلاه في بطاقة الأداء المتوازن لتناسب مؤسسات التعليم العالي تسمح بإعادة تسميتها ببطاقة الأداء الأكاديمي .

الخطوة الثالثة:

يتم في هذه الخطوة استخدام الأدوات الاستراتيجية، حيث تختار الجامعة أداةً أو أكثر من الأدوات الاستراتيجية، ويعتبر تحليل SWOT من الأدوات الاستراتيجية شائعة الاستخدام، ويمكن تطبيقه على جامعة بنغازي كما يلي:

- **نقاط القوة Strengths**

- اسم جامعة بنغازي وسمعتها باعتبارها مؤسسة أكاديمية توفر مستوى علمياً ودراسات ذات جودة عالية.
- الاعتراف بالجامعة ومكانتها على المستوى الإقليمي.
- توفر الخبرة والسمعة الحسنة لنخبة كبيرة من أعضاء هيأة التدريس بالجامعة.
- توفر البنية التحتية واستخدام التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تطوير بنية تحتية تدعم برامج التعليم المستمر والدورات التدريبية.
- توفر مكتبة مركزية كبيرة بالجامعة تضم مئات الآلاف من الكتب والأبحاث والمجلات والدوريات العلمية.
- زيادة التعاون مع المؤسسات الأكاديمية في أمريكا وأوروبا.
- التعاون مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى في الوطن العربي.

- **نقاط الضعفWeakness**

- عدم وجود استقلالية ومرونة في اتخاذ العديد من القرارات (مركزية اتخاذ القرارات).
- تأخر التخرج لعدد كبير من الطلبة.
- نقص في بعض أعضاء هيأة التدريس وخاصة ذوي التخصصات العلمية النادرة .
- نقص في بعض الموظفين والإداريين من ذوي الخبرة والكفاءة.
- الحاجة للفنيين في مختبرات الجامعة.

- عدم كفاية التعاون مع مراكز البحوث والمؤسسات من أجل تعزيز البحوث التطبيقية.
- الحاجة إلى تطوير المرافق الحالية وإنشاء مرافق جديدة.

- **الفرصOpportunities**

- الانفتاح الاقتصادي وزيادة المنافسة في سوق التعليم العالي.
- التكيف مع التطور التكنولوجي وانعكاساته على البيئة التعليمية.
- إمكانية توسيع نشاط الجامعة في الدول العربية والإفريقية.
- إمكانية الحصول على دعم وتمويل من مؤسسات المجتمع المدني .
- تزايد الطلب على الدراسات العليا وبرامج التعليم المستمر والمفتوح.

- **التهديدات Threats**

- الغموض في استراتيجية التعليم العالي في ليبيا وعدم وضوح العلاقة مع سوق العمل.
- عدم توفر بعض المراكز العلمية المتخصصة بالجامعة .
- المنافسة في المرحلة الجامعية وبرامج الدراسات العليا والتعليم المستمر من كليات ومعاهد أخرى محلية ودولية.
- النقص في برامج الموارد الذاتية والتمويل الحكومي للجامعة.

تحليل النتائج ومناقشتها

سنتناول عرض أهم ما أظهرته نتائج البحث الميدانية، حيث تم توزيع (124) استبياناً استعيد منها (108) خضعت منها للتحليل (98) استبياناً، ويوضح الجدول رقم(5) نتائج التحليل.

نتائج تحليل البيانات

الجزء الاول: إمكانية تطبيق مقياس الأداء المتوازن

تشير نتائج البحث الميدانية في الجدول رقم (4) إلي أن المتغيرات الخمسة التي تعبر عن مقومات تطبيق النموذج بالجامعة جاءت متشابهة نسبياً من حيث اتجاه التحليل، إذ يلاحظ أن الوسط الحسابي للمتغيرين (B_1 وB_2) أكبر قليلاً من الوسط الفرضي وهذا يعني إلمام المبحوثين بأهداف واستراتيجية الجامعة، وإن كان الوسط الحسابي يقترب من الوسط الفرضي الذي يساوى مقدار3 .

جدول رقم (4)
إمكانية تطبيق مقياس الأداء المتوازن

إمكانية تطبيق مقياس الأداء المتوازن في جامعة قار يونس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
B_1 نعرف بشكل دقيق رؤية ورسالة الجامعة.	3.12	1.02	32.69
B_2 نعرف بشكل دقيق أهداف واستراتيجية الجامعة.	3.15	0.79	25.08
B_3 تدعم إدارة الجامعة تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن	3.18	0.92	28.93
B_4 يوجد بالجامعة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات	3.58	0.94	26.26
B_5 يوجد بالجامعة آلية عمل جيدة لأداء الأعمال	3.24	0.95	29.32
الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	**3.21**	**.92**	**28.46**

أما المتغير(B_5) فيوضح وجود آلية عمل جيدة لأداء الأعمال في الجامعة، حيث كان الوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.95 و 21.73) على التوالي، ويعتبر المتغير (B_4) أفضل متغيرات هذا المنظور لارتفاع وسطه الحسابي (3.58) وانخفاض انحرافه المعياري ومعامل الاختلاف قياسا بالمتغيرات الأخرى ، ما يدل على توفر بنية تحتية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة.

وبالنظر إلى الوسط الحسابي الموزون للمتغيرات الخمس والذي يساوي(3.21) ، فإن هذا يعني أن مقومات تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن متوافرة نسبياً بالجامعة.

الجزء الثاني : مقياس الأداء المتوازن

يعرض الجدولين (5) و(6) أعلاه نتائج التحليل الإحصائي للمناظير الأربع لنموذج قياس الأداء المتوازن، ونستعرض هذه النتائج فيما يلي:

أولا: منظور الأداء المالي

يتبين في الجدول رقم (6) أن الوسط الحسابي الموزون لمنظور الأداء المالي أقل من الوسط الفرضي الذي يعادل 3 نقاط ، في حين أن الوسط الحسابي الموزون للمناظير الثلاثة الأخرى لمقياس الأداء تجاوزت بقليل الوسط الفرضي، وكما يظهر من الجدول (5) فإن الوسط الحسابي للمتغيرات المكونة لمنظور الأداء المالي بقيت أقل من الوسط الفرضي باستثناء المتغير 3 الذي تخطى الوسط الفرضي بمستوى بسيط، وهذا يعني إجمالا أن متغيرات منظور الأداء المالي متشابهة نسبياً، وعليه فالوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي في أربع متغيرات، أما المتغير (4x) فإن الوسط الحسابي أكبر نسبياً من الوسط الفرضي للمحاور الأربعة الأخرى، وهذا يعكس عدم الرضا من قبل إدارة الجامعة عن مستوى جودة أداء الجامعة من منظور الأداء المالي ، ويمكن القول إن أسباب عدم الرضا عن مستوى جودة أداء الجامعة في هذا المنظور يعود إلى ضعف كفاءة الإدارة المالية للجامعة .

جدول رقم (5)
نتائج التحليل الإحصائي لمقياس الأداء المتوازن

	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
منظور الأداء المالي				
X_1	توجد إدارة مالية كفؤة تتولى مهمة تنفيذ الخطة المالية للجامعة.	2.49	1.06	42.57
X_2	توجد خطة مالية سنوية تضمن توفر ونمو الموارد المالية.	3.02	0.79	26.16
X_3	يوجد بالجامعة سيولة مالية كافية لدعم البرامج التعليمية.	2.41	0.92	38.17
X_4	تستثمر الجامعة جميع الموارد المالية بشكل سليم يتماشى مع رؤية الجامعة	2.42	0.94	38.84
X_5	يوجد بالجامعة آليات رقابة مالية تساهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	2.86	1.06	37.06
الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف		**2.67**	**0.95**	**35.58**
منظور العملاء				
X_6	يتمتع خريجو الجامعة بكفاءة عالية تؤهلهم لإتقان عملهم في بداية التعيين	3.13	0.89	28.43
X_7	تمتلك الجامعة معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية وكفاءة الخريجين.	3.11	0.86	27.65
X_8	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها.	2.62	0.84	32.06
X_9	إقبال مؤسسات المجتمع على تشغيل خريجي الجامعة نابع من كفاءتهم العالية .	3.34	0.70	20.96
X_{10}	سياسة الجامعة في استحداث التخصصات العلمية تتلاءم مع حاجة ألمجتمع .	2.83	0.74	26.15
الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف		**3.06**	**0.81**	**26. 47**
منظور العمليات الداخلية				
X_{11}	تعمل الجامعة على تحديث طرق التعليم والبحث العلمي وفقا للوسائل الالكترونية الحديثة لضمان مستوى الخريجين.	3.23	0.89	27.55
X_{12}	تعمل الجامعة على التطوير المستمر لإدارات ومراكز بحوث الجامعة لتحقيق حاجات ورغبات مؤسسات المجتمع.	3.61	0.86	23.82
X_{13}	تشجع الجامعة باحثيها على الاشتراك مع مؤسسات المجتمع المختلفة في انجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة.	3.12	0.79	25.32
X_{14}	تتابع الجامعة المتغيرات المختلفة في بيئة المجتمع وتصمم البرامج المناسبة لها.	2.85	0.89	31.23
X_{15}	تشرف الجامعة على تطبيق توصيات الندوات والمؤتمرات الموجهة للمجتمع .	2.53	0.71	28.06
الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف		**3.22**	**0.83**	**27.48**
منظور التعلم والنمو				
X_{16}	تسعى الجامعة إلى برمجة خدماتها الاستشارية وفق خطة موضوعية مع الأخذ بمتطلبات قطاعات المجتمع.	2.63	0.86	32.70
X_{17}	تعلن الجامعة عن إمكاناتها الاستشارية عن طريق الانترنت ووسائل الإعلام المختلفة وبما يجعلها معلومة لدى الجميع .	3.39	0.87	25.66
X_{18}	تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها عند الحاجة وبدون عوائق.	3.22	0.81	25.16
X_{19}	تقدم الجامعة الاستشارات العلمية بكافة حقول المعرفة التي تبحث عنها مؤسسات المجتمع المختلفة.	3.11	0.84	27.91
X_{20}	تستخدم الجامعة المواقع الالكترونية للجامعات الاستخدام الأمثل.	2.76	0.89	33.46
الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف		**3.04**	**0.85**	**27.96**

جدول رقم (6)

الوسط الحسابي الموزون

المنظورات	الوسط الحسابي الموزون
منظور الأداء المالي	2.67
منظور العملاء	3.06
منظور العمليات الداخلية	3. 22
منظور التعلم والنمو	3. 04

و يعتقد الباحث أن ضعف دور منظور الأداء المالي بالجامعة مرده أساسا عدم اهتمام الإدارة العليا للجامعة بالأنشطة المالية نظراً لقيام الدولة بالدعم المالي لهذه الجامعة أضف إلى ذلك أن وزن المنظور المالي في المؤسسات العامة يكون في العادة أقل عند استخدام الأوزان للمنظورات في تحديد درجة الأداء الكلي للجامعة ، ونظراً لأن مقياس الأداء المتوازن ليس مقياسا ثابتاً ينبغي تطويره باستمرار وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة .

ثانيا: منظور العملاء.

يتبين من الجدولين (5) و(6) أعلاه أن المحاور الخمسة التي تمثل متغير منظور العملاء قد أظهرت أن الوسط الحسابي لثلاثة متغيرات (X_9 X_7 X_6) كل منهما أعلى من الوسط الفرضي ، وهذا يعكس اهتمام الجامعة بهذه المحاور الثلاثة والتي تتمثل في قناعة الجامعة بكفاءة خريجيها ، واستحداث الجامعة لتخصصات علمية تتلاءم مع حاجة المجتمع ، وإقبال مؤسسات المجتمع على تشغيل خريجي الجامعة؛ لكفاءتهم العالية ، أما الوسط الحسابي للمتغيرين (X_{10} X_8) والذي يساوى (2.62،2.83) على التوالي فيبين أنهما أقل من الوسط الفرضي ، وهذا يشير إلي أن الجامعة لا تتابع مستوى أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها . كما يتضح أيضا أن الجامعة ليس لديها معرفة واسعة لحاجة مؤسسات المجتمع من حيث نوعية وكفاءة الخريجين، وقد يكون من أسباب ذلك ضعف العلاقة والتفاعل بين الجامعة والمجتمع بوجه عام ومؤسسات سوق العمل بوجه خاص ، وهذا يتطلب من الجامعة متابعة التغيرات التي تحدث في المجتمع وسوق العمل .

ثالثا: منظور العمليات الداخلية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا المنظور ارتفاع الوسط الحسابي للمتغيرات الثلاثة (X_{13} X_{12} X_{11}) عن الوسط الفرضي مما يدل على رغبة الجامعة وقناعتها بالتطوير المستمر لإدارات ومراكز البحوث تماشياً مع حاجات ورغبات مؤسسات المجتمع ، كذلك تعمل الجامعة على تحديث طرق التعليم والبحث العلمي وفقا للوسائل الالكترونية الحديثة لضمان مستوى الخريجين (X_{11}) ، و تشجع الجامعة باحثيها على الاشتراك مع مؤسسات المجتمع في إنجاز البحوث التطبيقية ذات الأهداف المشتركة (X_{13}) ، وبالنسبة للمتغيرين (X_{15} X_{14}) يتبين أن الوسط الحسابي لكل منهما أقل من الوسط الفرضي علي التوالي(2.85 ،2.53) ، وهذا يشير إلي أن الجامعة لا تقوم بتصميم البرامج المناسبة للتكيف مع المتغيرات في البيئة(X_{15})، ولا تساهم في تطبيق توصيات الندوات والمؤتمرات الموجهة للمجتمع ، ويتضح من الجدول رقم (6) أن الوسط الحسابي الموزون لهذا المنظور (3.22) يفوق الوسط الفرضي ، ما يعني رضى المبحوثين عن مستوى جودة أداء الجامعة من منظور العمليات الداخلية .

رابعا: منظور التعلم والنمو.

حسب هذا المنظور جاءت نتائج أربع متغيرات إيجابية وهي (X_{17},X_{18},X_{19}) ، حيث الوسط الحسابي يفوق الوسط الفرضي ، وهذا يبين أن الجامعة تستخدم تقنيات الانترنت وقواعد البيانات، وتقدم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع ، وينبغي هنا أن نشير إلى أن أهداف الجامعة وغاياتها تفوق هذه النتائج المتواضعة كونها تفوق قليلاً الوسط الفرضي، والذي يمثل الحد الأدنى لأهداف الجامعة، ويتضح أيضاً أن الوسط الحسابي للمتغير (X_{16}) يقل عن الوسط الفرضي (2.63) أي أن الجامعة لا تقدم برامج وخدمات استشارية وفق متطلبات مؤسسات المجتمع ، كما يشير المتغير (X_{20}) ذي الوسط الحسابي (2.76) إلي عدم استخدام المواقع الالكترونية للجامعات الاستخدام الأمثل الذي يوفر بيسر البيانات والمعلومات للمستخدمين.

وبالنظر إلى الوسط الحسابي الموزون للمتغيرات الأربعة في الجدول رقم (6)، فان هذا يعني إجمالا رفض الفرض الثاني ، لذا يعتبر نموذج قياس الأداء المتوازن أداة كافية نسبيا لقياس جودة الأداء في جامعة قار يونس .

مما سبق ، يمكن تحديد أهم نتائج البحث فيما يلي:

1. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافر نسبي لمقومات نجاح تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في جامعة بنغازي .

2. تبين من نتائج التحليل الإحصائي للجزء الثاني ما يلي :

تعتبر جودة أداء جامعة بنغازي من منظور الأداء المالي غير مرضية حيث الوسط الحسابي الموزون أقل من الحد الأدنى المطلوب والذي يمثل الوسط الفرضي، وفيما يخص المناظير الثلاثة الأخرى تعتبر جودة أداء جامعة بنغازي مرضية نسبياً، إذ يتضح أن الوسط الحسابي الموزون للمناظير الثلاثة يفوق الحد الأدنى المطلوب لجودة أداء الجامعة الذي يعبر عنه بالوسط الفرضي .

لذلك ، يمكن القول إن نموذج قياس الأداء المتوازن يعتبر أداة كافية نسبياً لقياس جودة الأداء في جامعة بنغازي ، مع ضرورة التركيز على المؤشرات غير المالية لتغطية جوانب الضعف في منظور الأداء المالي بالنموذج .

خاتمة ومقترحات لبحوث مستقبلية

خاتمة

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لقياس جودة أداء جامعة بنغازي. لذا ركز هذا البحث على مدى توافر مقومات تطبيق النموذج(BSC) في الجامعة ثم مدى ملاءمة المناظير الأربعة للنموذج كأداة لقياس جودة أداء الجامعة، وتبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي توافر مقومات تطبيق النموذج بالإضافة إلى اعتبار النموذج أداة كافية نسبيا لقياس جودة أداء الجامعة .

كما يتبين من نتائج التحليل أن منظور العمليات الداخلية هو الأكثر أهمية في جودة أداء الجامعة قياسا بالمناظير الثلاثة الأخرى ، وهذا المنظور يتطلب من إدارة الجامعة التركيز على تطوير وتحسين العمليات الداخلية، والتي تؤثر في المناظير الثلاثة الأخرى ، وينبغي الإشارة إلي أن الجامعات العامة عادةً ما تقع تحت طائلة الروتين ومركزية القرارات التي تحد من تطورها وإبداعها، واستغلال الفرص المتاحة في الوقت المناسب .

يأتي بعد ذلك من حيث الأهمية ، منظور التعلم والنمو الذي يركز على العنصر البشري في الجامعة من خلال تنمية المهارات والابتكارات والمنافسة والتميز والتحسين المستمر.

لذا ، قد يوصي بما يلي :

- تكثيف البرامج والدورات التدريبية المتعلقة بنشر ثقافة الجودة وكيفية استخدام مقياس الأداء المتوازن في الجامعة ، إذ يتضح عدم المعرفة الكاملة للعديد من المسؤولين في الجامعة بهذا المقياس .
- العمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة بشكل واضح وترجمة هذه الأهداف إلي مقاييس مناسبة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
- إنشاء مكتب أو وحدة لمتابعة تنفيذ استراتيجية الجامعة .
- التركيز على المقاييس غير المالية لنجاح تطبيق واستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن.
- التركيز على البحث العلمي والبرامج العلمية والتحسين المستمر في العمليات الداخلية للرفع من جودة التعليم الجامعي .
- الاهتمام بالأبحاث المرجعية *Benchmarking* مع الجامعات الرائدة في المجال ذاته للمقارنة، والاستفادة منها للوصول إلي مستوى عالمي من الجودة .

مقترحات لبحوث مستقبلية

يمكن إجراء المزيد من البحوث لتطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن على مستوى الكليات بالجامعة ، كذلك على مستوى قطاع الخدمات (التعليم ، البنوك ،المستشفيات) مع اقتراح إضافة بعض المناظير الأخرى ، مثل منظور المسؤولية الاجتماعية .

المصادر العربية:

1.الرقابة الإدارية(ليبيا)، التقرير السنوي عن عام 2002 .

2. تقرير مكتب ضمان الجودة وتقويم الأداء ، جامعة قار يونس 2010 .

3. إدريس، ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين ،المرسي (2006) الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة :الدار الجامعية.

4.القزاز، إسماعيل ابراهيم، (2010)،" تدقيق أنظمة الجودة "،الطبعة الأولى.عمان: دار دجلة ،المملكة الأردنية الهاشمية.

5.إدريس، ثابت عبد الرحمن (1999)، "جودة خدمة المعلومات الفنية وإثرها على رضا مندوبي البيع والأداء ألبيعي "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني، ص 1 - 35.

المصادر الأجنبية:

1- Evans, J, (1997), ”Applied production and operation Management , 4th , ed .West publishing Co.

2- Harvey .Lee, (1999), "Quality in higher education" Paper at the Swedish Quality Conference, University of Central England in Birmingham-UCE-"UK".

3- Stanley, Gordon, (1995),"performance indicators and quality review in lustration universities", higher educe. Research and development,VOI.4

4- Eleni D. Karra& Demetrios L. Papadopoulos(2004), The Evaluation of an Academic Institution using the Balanced Scorecard : The Case of University of Macedonia, Thessaloniki, Greece. Available at www. proquest.com

5- Christinian, Johonson and Beiman, Iry, (2007), "Balanced Scorecard for State-owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance, Asian Development Bank, Philippines.

6- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1996 a), "The Balanced

Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, MA: Harvard

Business School, Press.

7- Kaplan, Robert S., and Norton, David (1996 b), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Fall.

8- Kaplan, Robert S., and Norton, David (1996 c), "Using th Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Jan-Feb.

9- Monir,P.Kettenen (2005), "Balanced Scorecard Implementation in Australia Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent", Central Queensland University.

10- Yek, T. M. (2007), Quality and Performance Management of Technical Education and Training in Singapore . Unpublished EdD Portfolio, Edith Cowan University, Perth , Western Australia .

11- Kaplan, R.S. and Norton, David (1992b), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press,

Boston, MA.

12- Barnt, R . James self (2003), " Failure to Benchmark: An Out-of-Balanced scored at an Academic Institution**",** Management Accounting Quarterly, Winter, Vol. 12, No.2.

13-Robert Kaplan and David Norton(1992),"The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**"**, Harvard Business Review, January/February.

14-Dye, R.W. (2003), "Keeping score", CMA Management, 18-23 December/January.

15-Lingle, J.H. and Schiemann, W.A. (2010), **"**From balanced scorecards to strategic gages: is measurement worth it**?**", Management Review, March, pp. 56-62.

16- James Self. Using Data to Make Choices: The Balanced Scorecard at the University of Virginia Library,(2003), ARL, 230/231, October/November, 28-29.

17- Kaplan Robert S (2004), **Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston:** Harvard Business School Press,

18- Juha Kettunen, (2005), "Implementation of strategies in continuing education" The International Journal of Educational Management, PP: 207-217.

19- Punniyamoorthy, M., and R. Murali (2008), "Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool" Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 No. 4, pp. 420-443.

20- Cristina, Silvia (2005), " AN EMPIRICAL RESEARCH ABOUT THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTING BALANCED SCORECARD IN UNIVERSITIES" The International Journal of Educational Management, PP: 168.

21- Cristina, Silvia,op.cit.,p.176.

22-.Cronin,J and Taylor,S.(1994), Servperf versus Servqual:Reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality. Journal of Marketing. Vol.58 n1. 125-131.

23-.Cronin,J and Taylor,S.(1992)**,**Measuring Service Quality : A Re-examination and Extension. Journal of Marketing. Vol.56(July) ,5-68.

24-Eleni D.Karra And Demetrios L Papadopoulos(2006), The evaluation of an Academic Institution using the Balanced Scorecard : The case of university of Macedonia Thessaloniki Greece. Available at www. Proquest.com.

25-Parashuraman A, Zeythaml, V. and Bery L .(1985), A conceptual Model Of Service Quality and its Implications for Future Research . Journal of Marketing,Vol.49(Fall),41-50.

26- Letza,S R (1996),The design and Implementation of The Balanced Scorecard , Business Process Reengineering and management journal ,vol no 3,54-76. Available at www. proquest.com

27-Gay, L & Diehl, P (1992), Research Methods for Business and Management**,** Macmillan Publishing Company, New York.

28-Kotler, P and Armstrong.G (1997), Marketing management: Analysis, Planing, Implemeting, & Control. New Jersey, Prentice Hall. Englewood Cliffs.

29-Zeithaml,V.A .,Berry,L.L. and Parashuraman A.(1988), Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing,Vol.158(April),35-48.

30- Zeithaml,V,op.cit.,p.42.

31-Arveson,p.,(1998), What is the Balanced scorecard, 1-34. Available at www.Balancedscorecard.org/bsics/bscl.htm.

32-Stewart A. and Carpenter-Hubin J.(2000), A Balanced Scorecard Beyond Reports and Ranking.Planing for Higher Education 37-42.