



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
قسم إدارة الأعمال - برنامج الماجستير

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مراكز تعليم اللغات

دراسة ميدانية على مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

**آمال محمد علي الكحلاني**

إشراف

**أ.د/ عبد العزيز محمد المخلافي**

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء

صنعاء 1444هـ - 2022م



قال تعالى

﴿وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوْسِيَ وَأَنْبَتْنَا

فِيهَا مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ﴾

صدق الله العظيم

الحجر: الآية (١٩)

## الشكر والتقدير

أتوجه بالشكر العظيم لله سبحانه وتعالى الذي أسبغ علينا نعمه وأمدنا بجزيل فضله والذي يرعانا بعينه التي لا تنام فله الحمد وله الثناء.. وأسأله تعالى أنه يرزقني التوفيق والنجاح في بقية مراحل حياتي. والصلاة والسلام على خير الخلق سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه ...

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور الفاضل/عبد العزيز محمد المخلافي مشرف البحث وفاءً له على ما بذله من جهد وما قدمه لي من إرشادات ونصائح سديدة في سبيل إنجاز هذا البحث.

وأتقدم بجزيل الشكر لجامعتي الموقرة (جامعة العلوم الحديثة) ممثلة برئيس الجامعة أ.د/ شبير الحرازي، والأمين العام للجامعة د: يحيى أبو حاتم وعميد الدراسات العليا د: محمد شكري، وجميع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين فيها.

وأقدم بالشكر المتناهي للدكتور الفاضل الذي لم تستوفقه بعد المسافات والحدود في إرشادي ونصحي وإثراء بحثي بكل التقدير للعلم وسالكيه، من أرض فلسطين الأبية: د/ كامل أبو ماضي حفظه الله وجعله ذخرا لطالبي العلم.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكاترة الأفاضل المحكمين على ما بذلوه من جهود كبيرة في مراجعة الاستبيان وإبداء ملاحظاتهم القيمة وأخص بالذكر:

أ. د/ كامل أبو ماضي

أ. د/ عبدالله عبدالله السنفي

أ. د/ عبده العامري

أ. د/ ميثاق راجح

د/ بسام مسلم

كما أعرب عن جزيل شكري وامتتاني لجميع من أعانني بجهده ووقته أو أبدى لي رأيا أو أسدى لي نصحا أو مد لي يد العون من أجل إنجاز هذا البحث سواء من الأقارب أو الأصدقاء، أسأل الله أن يجزيهم الخير عني وأن يجعل ما بذلوه في ميزان حسناتهم عند ملك مقدر ... والله ولي الهداية والتوفيق.

## الإهداء

إلى وطني الغالي والجريح: اليمن.. رفع الله - عز وجل - علمك وطهر أرضك من الخائنين..  
إلى الشمعتين اللتين أضاءت دربي، والدتي الحبيبتين وإلى تيجان رأسي والدي الغاليين. و إلى أختي  
وتوأم روحي وإلى نجوم سماء حياتي: أختوتي وإلى كل فرد في أسرتي العظيمة الغالية التي افتخر  
بدورها الكبير في دعمي من أول خطوة في بحثي, حفظكم الله وجعلكم سندا لي ما حييت.  
إلى رفيقة دربي صديقتي الحبيبة، إلى كل من أحب في هذه الحياة، ومن عشت معهم أحلى  
اللحظات وشاركوني في فرحي وأوقاتي الصعبة, أبقاكم الله نجوما تضيء حياتي...  
إلى كل من ساندني ودعمني بمعلومة، أو استشارة، أو كلمة تشجيع...  
إلى أساتذتي الأجلاء جعلكم الله ذخرا للوطن.  
أهدي إليهم جميعا هذا الجهد العلمي .

الباحثة

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مراكز تعليم اللغات

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير أداء مراكز تعليم اللغات؛ حيث إن معظم هذه المراكز لا تعرف ماهية البطاقة وأهميتها خاصة في المؤسسات التعليمية في جميع الدول النامية وبالأخص دول العالم العربي، بطاقة الأداء المتوازن لها خمسة محاور وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي، وتسعى الباحثة إلى إبراز دور البطاقة بأبعادها الخمسة في تحسين الأداء العام والشامل في مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة المقابلة ثم الاستبانة كأدوات لجمع البيانات، ويشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين (الإداريين والمعلمين) في المركز، وقد تم توزيع الاستبانة البالغ عددها (89) استبانة واسترجاع (85) من الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي على النحو التالي:

1. كان مستوى الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز اللغات متوسطاً، حيث حصل درجة متوسطها (65,5%). وتتوفر جميع أبعاد البطاقة بدرجات متفاوتة نسبياً، وقد جاءت بالترتيب التالي (بُعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي).  
2. وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.

أن تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، متفاوت فقد جاء البُعد المالي الأعلى تأثيراً في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، يليه بُعد العملاء، يليه بعد العمليات الداخلية، يليه بُعد التعلم والنمو، وجاء في المرتبة الأخيرة البُعد الاجتماعي.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جميع أنشطة ووظائف المركز.
2. زيادة الاهتمام بالعملاء والاستجابة لمتطلباتهم، من خلال العمل باستمرار على تحسين طبيعة الخدمات التي يقدمها لهم بهدف الاحتفاظ بهم.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء - تحسين الأداء - تقييم الأداء - بطاقة الأداء المتوازن.

## **Abstract**

### **The Role of the Balanced Scorecard in Improving the Performance of Language Learning Centers**

**Prepared by: Amal Alkohani**

**Supervisor: Dr. Abdulaziz Al-Mekhlafi**

This study has aimed to clarify the role of the balanced scorecard in improving and developing the performance of languages teaching centers , as most of these centers don't know the nature of the card and its importance , especially in educational institutions in all developing countries , as well as Arab world countries. The balanced scorecard has five perspectives: the financial perspective , the customers one , operations , learning and growth and social one. The study tries to highlight the role of the card with its five perspectives in evaluating and improving the general and comprehensive performance in the Translation and Language Teaching Center - Sana'a University. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses , the descriptive analytical method was used. The questionnaire was used to collect data , and the study population represented all employees (administrative and teachers) in the center. A questionnaire (89) was distributed individually , and (85) questionnaires subject to statistical analysis were retrieved. The study reached several results , including:

1) The level of interest in applying the Balanced Scorecard in the Language Center has been middle , and has come to 65.5%. All card perceptions are available in relatively different degrees. They came in the following order (customer , financial , internal operations , learning and growth , social).

2) There is a statistically significant role for applying the balanced scorecard in improving the performance of the Translation and Language Teaching Center.

3) The effect of the Balanced Scorecard perspectives on improving the performance of the translation and language teaching center is uneven. The financial perspective had the highest impact in improving the performance of the translation and language teaching center , followed by the customers , followed by the internal operations , followed by the learning and growth , and the social came in the final place. The study has come out with several recommendations , the most important of them are:

1- The need to adhere to the application of the balanced scorecard in all activities and functions of the center.

2-Increasing attention to customers(learners) and responding to their requirements , by constantly working to improve the nature of the services it provides to them with the aim of retaining them.

## جدول المحتويات

ج	الشكر والتقدير	.....
د	الإهداء	.....
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية	.....
و	Abstract	.....
ز	جدول المحتويات	.....
ح	قائمة الجداول	.....
ط	قائمة الأشكال	.....
ي	قائمة الملاحق	.....
ك	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	.....
2	المقدمة:	.....
4	المبحث الأول	.....
4	الإطار المنهجي للدراسة	.....
4	أولاً: مشكلة الدراسة:	.....
5	ثانياً: أهداف الدراسة:	.....
5	ثالثاً: أهمية الدراسة:	.....
7	رابعاً: فرضيات الدراسة:	.....
8	خامساً: المصطلحات والتعريفات الاجرائية للدراسة:	.....
10	سادساً: النموذج المعرفي للدراسة	.....
10	سابعاً: حدود الدراسة :	.....
12	المبحث الثاني	.....
12	الدراسات السابقة	.....
12	1.2.1: الدراسات العربية	.....
17	2.2.1: الدراسات الاجنبية:	.....
20	الفصل الثاني	.....
20	الإطار النظري للدراسة	.....



21	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن .....
21	تمهيد :
21	اولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:.....
22	ثانياً: نبذة تاريخية عن تطور بطاقة الأداء المتوازن:.....
24	ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء: .....
25	رابعاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن:.....
27	خامساً: عناصر بطاقة الأداء المتوازن:.....
28	سادساً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:.....
32	سابعاً: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن:.....
33	ثامناً: معوقات تطبيق البطاقة: .....
34	تاسعاً: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاعات غير الربحية:.....
35	عاشراً: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المؤسسة التعليمية: .....
37	أحد عشر: الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:.....
43	المبحث الثاني.....
43	الإطار المفاهيمي للأداء .....
43	اولاً: مفهوم الأداء:.....
45	ثانياً: المفاهيم الأساسية لتحسين الأداء: .....
45	ثالثاً: أهداف تحسين وتطوير الأداء:.....
45	رابعاً: مستويات الأداء: .....
46	خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء:.....
47	سادساً: طرق ومداخل تحسين الأداء:.....
48	سابعاً: مقاييس الأداء وأهدافه:.....
49	ثامناً: الفرق بين التقييم والتقييم: .....
50	تاسعاً: أهمية تقييم الأداء وأهدافه: .....
50	عاشراً: أهداف تقييم وقياس الأداء : .....
51	أحد عشر: أنواع مقاييس الأداء:.....

53	اثنا عشر: مقاييس الأداء غير المالية:
53	ثلاثة عشر: المقاييس التقليدية المالية وجوانب القصور فيها:
54	أربعة عشر: مراحل تقييم الأداء:
55	خمسة عشر: معايير ومؤشرات الأداء:
56	سنة عشر: شروط تقييم معايير الأداء:
56	سبعة عشر: مؤشرات الأداء:
57	ثمانية عشر: معوقات ومشكلات تقييم الأداء:
58	<b>الفصل الثالث</b>
58	<b>الدراسة التطبيقية (الميدانية)</b>
59	المبحث الأول: إجراءات الدراسة:
59	تمهيد:
59	أولاً: منهج الدراسة:
60	ثانياً: وحدة التحليل:
60	ثالثاً: مجتمع الدراسة:
60	رابعاً: نبذة مختصرة عن مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء
61	خامساً: عينة الدراسة:
61	سادساً: مصادر جمع البيانات:
62	سابعاً: أداة الدراسة:
63	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
64	تاسعاً: صدق وثبات الأداة:
69	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:
69	أولاً: تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة:
71	ثانياً: التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:
87	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:
87	أولاً: تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار:
89	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

95	.....ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:
100	.....الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
101	.....المبحث الأول
101	.....الاستنتاجات
104	.....المبحث الثاني
104	.....التوصيات
104	.....أولاً: التوصيات:
105	.....ثانياً: المقترحات:
106	.....المراجع
106	.....أولاً: المراجع العربية:
111	.....ثانياً: المراجع الأجنبية
113	.....الملاحق

## قائمة الجداول

- جدول (1-2) يوضح أمثلة للمبادرات التي تحقق الأهداف..... 40
- جدول (2-2) مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية..... 41
- جدول (3-2) تصنيفات مقاييس الأداء..... 52
- جدول (1-3) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي..... 61
- جدول (2-3) مكونات استمارة الاستبانة..... 63
- جدول (3-3) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل..... 65
- جدول (3-4) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات..... 66
- جدول (3-5) معامل الارتباط بين أبعاد محور بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لفقرات المحور..... 67
- جدول (3-6) معامل الارتباط بين أبعاد محور تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات والدرجة الكلية لفقرات المحور..... 67
- جدول (3-7) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة..... 68
- جدول رقم (3-8) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 69
- جدول رقم (3-9) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية..... 70
- جدول رقم (3-10) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية..... 70
- جدول رقم (3-11) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي..... 71
- جدول رقم (3-12) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج..... 72
- جدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة..... 72
- جدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد العملاء..... 73
- جدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي..... 75
- جدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية..... 77
- جدول رقم (3-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التعلم والنمو..... 79
- جدول رقم (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاجتماعي..... 81
- جدول رقم (3-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات..... 82
- جدول رقم (3-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة..... 83
- جدول رقم (3-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الفاعلية..... 85
- جدول رقم (3-22) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء..... 87
- جدول رقم (3-23) العلاقة بين المتغيرات المستقلة..... 88
- جدول رقم (3-24) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة..... 89
- جدول رقم (3-25) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى..... 90
- جدول رقم (3-26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى..... 90

- 91..... جدول رقم (3-27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
- 92..... جدول رقم (3-28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
- 93..... جدول رقم (3-29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
- 94..... جدول رقم (3-30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....
- 95..... اللغات. جدول رقم (3-31) ترتيب تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.....
- 96..... أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمنية حسب متغير العمر. جدول رقم (3-32) الفروق في آراء أفراد العينة حول دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمنية حسب متغير الدرجة العلمية.....
- 97..... أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمنية حسب متغير الخبرة. جدول رقم (3-33) الفروق في آراء أفراد العينة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمنية حسب متغير المستوى الوظيفي.....
- 98.....
- 99.....

## قائمة الأشكال

- شكل رقم (1-1) النموذج المعرفي للدراسة ..... 10
- شكل رقم (1-2) خصائص محركات القيمة لبعدهملاء ..... 29
- شكل رقم (2-2) سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية ..... 30
- شكل رقم (3-2) الإطار العام لقياس بعد التعلم والنمو ..... 31
- شكل رقم (4-2) استخدام القطاع غير الربحي لبطاقة الأداء المتوازن ..... 35
- شكل رقم (5-2) كيفية عمل بطاقة الأداء كإطار استراتيجي ..... 36
- شكل رقم (6-2) خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ..... 37
- شكل رقم (7-2) العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء ..... 47

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) استمارة الاستبانة ..... 114
- ملحق رقم (2): أسماء المحكمين للاستبانة ..... 119
- ملحق رقم (3) الزيارات التي تمت من قبل الباحثة في مركز الترجمة واللغات- ..... 119
- ملحق رقم (4) أسئلة المقابلة أثناء الزيارات الاستطلاعية ..... 119

## **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة:

تساهم المؤسسات التعليمية الخاصة بتعليم اللغات غير العربية بإنتاج مخرجات تكون قادرة على اكتساب جميع المهارات المطلوبة مثل: (القراءة، والكتابة، والاستماع، والتحدث) وتعلم عدة لغات مختلفة منها الإنجليزية، والفرنسية، والتركية، والفارسية، واليابانية. وهذه المؤسسات لا بد أن يكون لها دور فاعل في ردف السوق المحلي والإقليمي والدولي باحتياجاته من تلك الكوادر الكفؤة والفعالة، وانعكاس تأثير تلك المخرجات على سمعة العملية التعليمية، وما يترتب عليها من رفع مستوى الدولة اقتصادياً، وعلمياً، وأكاديمياً، ومجتمعياً؛ لذلك توجب على إدارات هذه المؤسسات التعليمية مواكبة التطور العالمي المتسارع في مختلف الجوانب البشرية والتكنولوجية لضمان البقاء والنمو والاستمرار. كما تبين من المقابلات الاستطلاعية لبعض هذه المراكز أن اغلب إدارات تلك المؤسسات التعليمية تتبع منهجية واحدة في رؤيتها ورسالتها وتخطيطها الاستراتيجي بل أيضاً منهجية التقييم التقليدية القائمة على البعد المالي فقط، أي أنها تعتمد في تقييمها لأدائها على بيانات وقعت في الماضي. [الأمر الذي يصفه روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها] (Kaplan&Norton, 2006:10).

لذلك فعلى تلك المؤسسات أن تسعى إلى تطوير مقاييس الأداء التي تفي بمتطلبات البيئة الحديثة وتعمل على تطبيق الاستراتيجيات، ومتابعة الأداء معاً، بحيث تشمل على مقاييس مالية وغير مالية. وترجمتها إلى مؤشرات ومعايير للأداء قابلة للتطبيق والقياس الفعلي لتحقيق النجاح المتميز في مخرجاتها اللغوية. فضلاً عن توفير قاعدة بيانات شاملة عن هذه المؤسسات وبرامجها التعليمية تمكنها من ترشيد القرارات المرتبطة بتقييم الأداء فيها.

فعملية تقييم الأداء تعد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمات، وتدعيم أولوياتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة داخل تلك المؤسسات التعليمية، وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير المستمر بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل (أبوعجيلة، 2012: 1).

ومن أجل التحسين المستمر في الأداء برز دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينات وقدمها كل من: روبرت كابلان وديفيد نورتن عام 1992 كأحد مداخل قياس الأداء وهو (أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين القياسات المالية وغير المالية وتعمل على ترجمة



استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة الأمس واليوم والغد) (عبد اللطيف و تركمان , 2006:144).

وتترابط الأبعاد الخمسة للبطاقة فيما بينها والمتمثلة في ما يلي:

- 1-البعد المالي: يتمثل في نمو الدخل والربحية.
- 2-بعد الزبائن والعملاء: ولاء العميل, رضا العميل وقيمة الخدمة للعميل.
- 3-بعد العمليات الداخلية: تتمثل في جودة العمليات الداخلية.
- 4-بعد التعلم والنمو: يتمثل في الحفاظ على العاملين ورضا العاملين والاهتمام بإنتاجية العاملين.
- 5-البعد الاجتماعي: يتمثل في كيفية نظرة المؤسسة التعليمية للمجتمع بشكل عام. والتركيز على متابعة أهم الخدمات التي يقدمها المجال التعليمي اللغوي للمجتمع والتي بدورها تعزز من قيمتها بين المجتمع.

ومن هنا ترى الدراسة أن تطبيق هذه البطاقة في مؤسسات تعليم اللغات يعد الجسر القوي الذي يوصل للكفاءة والفاعلية القصوى لإنتاج كوادر لغوية ذات دور فعال في المجتمع، ويعمل على ترسيخ الوضع التنافسي، وتعزيز القدرة على مواجهة التقدم العلمي الحاصل في عالمنا المعاصر من خلال التركيز على تحسين الأداء طبقاً لما استنتجته الباحثة من عدة دراسات مثل دراسة (أونيس,2016) التي اثبتت فاعلية تطبيق بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة وأيضاً دراسة (صدقي,2022) وغيرها من الدراسات التي سلطت الضوء على أوجه القصور في أداء المؤسسات التعليمية وكيفية استخدام بطاقة الأداء في تحسين أدائها بالإضافة إلى طبيعة عمل الباحثة وخبرتها كمعلمة لغة إنجليزية, ففي أثناء قيامها بعملها كطالبة ومعلمة في مراكز تعليم اللغات لاحظت وجود فجوة بين مدخلات هذه المراكز ومخرجاتها.

# المبحث الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

في هذا المبحث توضح الباحثة إطاراً مفصلاً لمشكلة الدراسة التي تتجسد في تأكيد دور بطاقة الأداء في تحسين أداء مراكز الترجمة واللغات وتوضح أيضاً منهجية بحثها والأهداف المرجوة من الدراسة وأهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييمية وتطويرية، مروراً بالفرضيات ومقارنةً بالدراسات السابقة بالبحث الحالي من حيث المنهجية، والأهداف، ومجتمع وعينة الدراسة، وأيضاً النتائج وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

بناء على الزيارة الاستطلاعية المبدئية لمركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء والذي أجريت الدراسة عليه، وجد أن المركز بالرغم من أنه يتميز بوجود كادر تدريسي ذي كفاءة وخبرة فضلاً عن توافر مناهج تتماثل في محتواها مع بعض مراكز تعليم وترجمة اللغات الإقليمية، إلا أن المركز يفتقر إلى إعداد وتطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين ووجد أن المركز يفتقر إلى التنسيق بينه وبين مراكز ومعاهد تعليم اللغات خارج جامعة صنعاء فيما يتعلق بالمشاركة في الدورات التعليمية وتشارك خبرات العاملين الأكاديمية وإقامة مسابقات ومناظرات لتحقيق التنافس بينها . إضافة إلى غياب استراتيجية البحث العلمي وهذا يؤدي إلى أنه لا يوجد من مخرجات المركز من لدية الكفاءة لتولي وظيفة داخل المركز أو داخل الجامعة وأيضاً وجد أن المركز لم يتم تطويره أو حل مشاكله التي يواجهها إدارياً من أول لحظات تأسيسه حتى الوقت الحالي. ومن خلال إجراء المقابلة مع بعض الإداريين تبين أن إدارة المركز لا تتبنى أي تقييم أو خطة للتحسين والتطوير وإذا لم تقدم لهم تقارير الأداء فلن يلاحظ أحد ذلك. ولا يوجد معيار آخر لتقييم مدى نجاح المركز من فشله وهذا في حد ذاته مشكلة تتطلب حلاً مستقبلياً تسعى الباحثة لإيجادها من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء؟
- ما دور بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء؟
- ما دور بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء؟
- ما دور بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء؟
- ما دور البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إثبات دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء ، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات.
2. التعرف على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة وتعليم اللغات.
3. التعرف على مستوى أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
4. إثبات دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
5. إثبات دور البعد المالي في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
6. إثبات دور بعد العملاء في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
7. إثبات دور بعد التعلم والنمو في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
8. إثبات دور العمليات التشغيلية في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
9. إثبات دور البعد الاجتماعي في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة على النحو الآتي:

#### 1- الأهمية العلمية:

أ- تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً جديداً نسبياً -على حد علم الباحثة - في الفكر الإداري الحديث يتمثل في مفهوم (بطاقة الأداء المتوازن) باعتباره نظاماً وأسلوباً لتحسين وتقييم الأداء المؤسسي، وتوضيح ما سيقدمه هذا التقييم من معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، والارتقاء بمستوى أدائها.

ب- قدمت الدراسة تفصيلاً نظرياً لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن. فضلاً عن تحديد دورها في تقييم الأداء كونه الصفة النظامية التي تعبر عن نقاط الضعف والقوة للإنجازات التي يكلف بها الفرد العامل أو المؤسسة ككل.. وتقييم الأداء يسبق تحسين الأداء لأنه على ضوء تقييم الأداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم هذا الأداء. وبناء عليه يتضح للمؤسسة أن تقويم الأداء يعد الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات المرتبطة باستراتيجية المؤسسة وأهدافها بغية تحسين الأداء وتطويره.

ت- تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ومساهمة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة لبحوث أخرى للباحثين في هذا المجال.

## 2- الأهمية العملية:

أ- تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة مركز الترجمة واللغات من نتائجها من خلال وضع مؤشرات علمية دقيقة أمام متخذي القرار لوصف الوضع الراهن وتوفير معايير دقيقة يتم من خلالها تحديد مواطن الضعف والقوة والتخطيط للمدى البعيد.

ب- لفت أنظار صنّاع القرار في الإدارة العليا في مركز الترجمة واللغات إلى دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء، إذا لوحظ انخفاض مستوى الأداء، بغية الاستفادة في تصميم آلية لتحسين الأداء في المركز من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتمكين المدراء والموظفين من معرفة ما ينبغي تنفيذه بشكل صحيح إن وجدت الرغبة في التطوير والتحسين.

ج- الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسن والتقدم وتوثيقها ودراستها، لمساعدة مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء على التركيز على ما يجب تنفيذه بهدف تحقيق الأداء المتميز واتخاذ التحسين والتطوير منهجية لأدائه.

د- تأمل الدراسة أن تغيير نتائج هذه الدراسة مؤسسات تعليم اللغات، من خلال التأكيد والتوعية للإدارات العليا ومتخذي القرار بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحويل العمليات التشغيلية والمخرجات إلى مؤشرات للأداء والاهداف وصياغة الاستراتيجية الناجحة.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة وبهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها يمكن صياغة فرضياتها

على النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبطاقة الأداء المتوازن بأبعدها في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

## خامساً: المصطلحات والتعريفات الاجرائية للدراسة:

### 1) بطاقة الأداء المتوازن: **Balanced scorecard**

هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، كما تعد أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة. حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بالقياسات العملية للأداء، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية. (قوصيني، 2009:1).

ووضحها (Kaplan&Norton,1996:12) أنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة متماسكة لمقاييس الأداء. تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة. وعرفت أبعادها اصطلاحاً كالتالي:

أ- **البعد المالي:** يركز هذا البعد على مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة (العمرى، 2012: 59).

ب- **بعد العملاء:** يركز على الاستجابة لتطلعات ورغبات العملاء الحاليين والمرتبطين(الهنيني وزيادات، 2014:4).

ج- **بعد العمليات الداخلية:** هو كافة العمليات الداخلية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها وتتمثل في ثلاث مراحل: الابداع، الانتاج وخدمة ما بعد البيع (أونيس، 2016: 54).

د- **بعد التعلم والنمو:** يتمثل هذا البعد في تطوير الرضا الوظيفي، تطبيق أحدث التكنولوجيا في تدريب العاملين وتحسين ثقافتهم (Yuksel&koskum,2013:58).

هـ- **البعد الاجتماعي:** يساهم هذا البعد في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدرتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة من المجتمع. (أبو قمر، 2009:47).

ويمكن تعريف البطاقة وأبعادها إجرائياً كالتالي:

- **بطاقة الأداء المتوازن:** نظام قياسي يتمتع بنظرة مستقبلية للأمام معتمد على المعلومات التاريخية والخبرات التشغيلية التي من خلالها تخطط من وإلى المستقبل عن طريق أبعادها

الخمسة وهي: (البعد المالي, وبعد العملاء, وبعد العمليات الداخلية, وبعد التعلم والنمو, والبعد الاجتماعي). وهذه الأبعاد شاملة لمقومات التحسين والنجاح بمفهوم المدى الطويل لتحقيق الأهداف.

- **البعد المالي:** قياس ماتم تحقيقه من إيرادات مركز الترجمة وتعليم اللغات بجامعة صنعاء بتكاليف قليلة.
  - **بعد العملاء:** قياس قدرة مركز الترجمة وتعليم اللغات بجامعة صنعاء على اكتساب رضا الطلبة وتلبية احتياجاتهم.
  - **بعد العمليات التشغيلية:** قياس الأنشطة الداخلية للمؤسسة والتي تحقق الاستغلال الأمثل لمواردها وتحسين المستوى الأكاديمي للطلبة وتطوير العملية التعليمية.
  - **بعد التعلم والنمو:** قياس قدرة مركز الترجمة وتعليم اللغات بجامعة صنعاء على تطوير مهارات العاملين وتحسين الإبداع الفكري لديهم.
  - **البعد الاجتماعي:** قياس مدى القدرة على بناء علاقة مميزة بالمجتمع المحلي ودعم أنشطته العلمية.
- (2) الأداء:

عرف الأداء بأنه: نتيجة, وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها المطلوبة من خلال الأنشطة التي تقوم بها, وقدرتها على الاستمرار بالشكل المطلوب. (أبوماضي, 2018:18).

وترى نصر (2010: 65) أن الأداء هو: الجهد المنظم الموجه نحو أعمال المؤسسة لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها, واستغلال مواردها أفضل استغلال لإنتاج منتجها بكفاءة وفاعلية للوصول إلى المواصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة.

ويمكن تعريف الأداء إجرائياً أنه: الإنجاز المحقق خلال فترة زمنية معينة في مركز الترجمة واللغات.

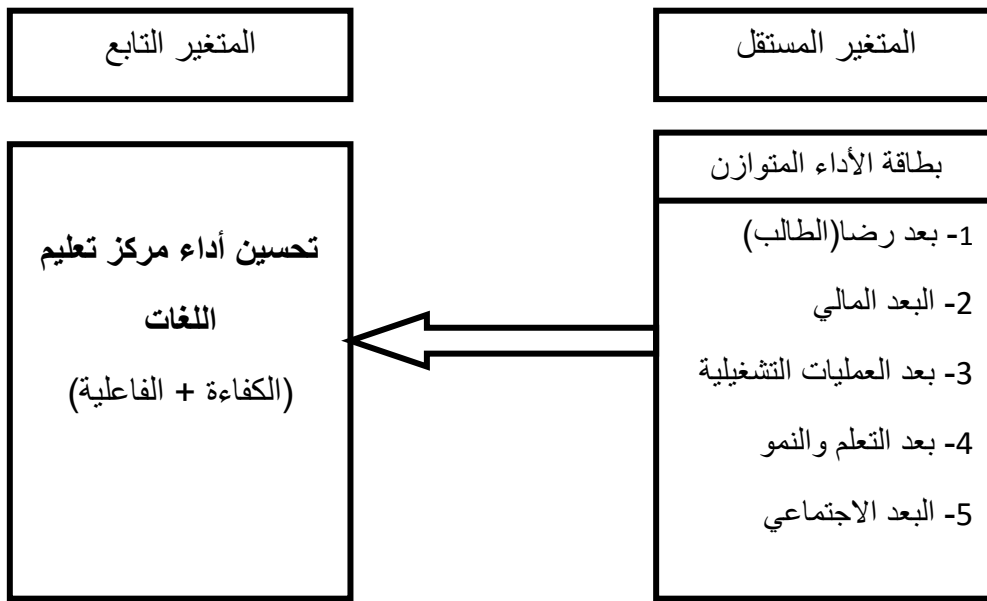
**الكفاءة:** هي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف المرجوة. وهي أيضاً الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة وتمثل بالمعادلة التالية: الكفاءة = المخرجات/ المدخلات (إدريس, الغالبي, 2007: 91).

وتعرف الكفاءة إجرائياً أنها: الاستغلال الأمثل والاقتصادي لموارد المركز لتحقيق الأهداف الموضوعية.

الفاعلية: هي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخطط لها, فكلما اقتربت النتائج من الأهداف المرجوة كان النظام فعالاً وناجحاً وتتمثل بالمعادلة التالية:

الفاعلية: النتيجة المحققة/ الأهداف المتوقعة. (إدريس, الغالبي, 2007: 91). وتعرف الفاعلية إجرائياً أنها: نتيجة تحقيق أهداف مركز الترجمة وتعليم اللغات بجامعة صنعاء بمستوى عالٍ من الجودة.

### سادساً: النموذج المعرفي للدراسة



شكل رقم (1-1) النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: (إعداد الباحثة) بالاستفادة من الدراسات السابقة

### سابعاً: حدود الدراسة :

- 1- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تناول دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي, التعلم والنمو, العملاء, العمليات الداخلية) وبالإضافة للبعد الاجتماعي) في تحسين أداء مراكز اللغات في الجمهورية اليمنية.
- 2- الحدود المكانية: مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء - أمانة العاصمة صنعاء.
- 3- الحدود البشرية: جميع موظفي المركز من إداريين ومعلمين.
- 4- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام 2021م- و2022 م.





## المبحث الثاني الدراسات السابقة

### تمهيد

تعددت وتنوعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وتبعاً لذلك تنوعت المتغيرات والمناهج والمجالات التي تناولتها تلك الدراسات، وبناء على ذلك قامت الباحثة بتقسيمها على النحو الآتي:

### 1.2.1: الدراسات العربية

عنوان الدراسة (1)	دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي بالتطبيق على الهيئة العامة للأراضي والمساحة والتخطيط العمراني بالجمهورية اليمنية.
اسم الباحث/ السنة	الخلواني، أمرية، 2022م.
أهداف الدراسة	التعرف على علاقة بطاقة الاداء المتوازن وأبعادها الخمسة بالأداء المؤسسي، والتعرف على الأداء المؤسسي في الهيئة العامة للأراضي والتخطيط العمراني.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	القيادات الإدارية بالهيئة والبالغ عددهم 112.
النتائج	ضرورة الألتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الهيئة العامة للأراضي لما له تأثير مباشر وكبير في تحسين الأداء، بحيث يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع الهيئة.
أوجه الاتفاق	اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في كلا المتغيرين التابع والمستقل.
عنوان الدراسة (2)	مدى إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصناعية اليمنية
اسم الباحث/ السنة	جابر، سليم، 2019م.
أهداف الدراسة	معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) في المنشآت الصناعية اليمنية ومنها مصنع العودي لإنتاج التناوير والأواني المنزلية. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد إدارة المصنع على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن. وذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها.
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	شاغلي الوظائف الإشرافية الإدارية في مصنع العودي للتناوير والأواني المنزلية أمانه العاصمة صنعاء.
النتائج	وجود إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مصنع العودي للتناوير والأدوات المنزلية مرتفع درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون له تأثير مباشر

وكبير في تحسين الأداء، بحيث يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المؤسسة.	
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل فقط.	أوجه الاتفاق
دور بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.	عنوان الدراسة (3)
أمين و سعيد, 2019م.	اسم الباحث/ السنة
إثبات وجود دور أبعاد البطاقة في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي الاستدلالي.	منهجية الدراسة
136 موظف من موظفي البنوك التجارية في اليمن.	مجتمع وعينة الدراسة
وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين المالي والعملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الاكاديمية والجغرافية.	أوجه الاختلاف
دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن	عنوان الدراسة(4)
مفيدة و دنيا, 2018م.	اسم الباحث/السنة
إظهار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وتسلط الضوء على دور البطاقة في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي.	منهجية الدراسة
جميع موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر	مجتمع وعينة الدراسة
درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون له تأثير مباشر وكبير في تحسين الأداء، بحيث يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المؤسسة.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير التابع فقط.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الاكاديمية والجغرافية+ المتغيرات المستقلة.	أوجه الاختلاف
قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لضمان الجودة.	عنوان الدراسة(5)
بوطوبة, محمد وآخرون, 2016م.	اسم الباحث/ السنة
قياس أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والوقوف على أهم المحاور للمتابعة والتطوير، بالإضافة إلى تطوير نموذج متعدد الأبعاد يقيس الأبعاد المالية وغير المالية وتزويد الإدارة بتصور شامل عنه.	أهداف الدراسة

المنهج الوصفي.	منهجية الدراسة
المدراء ورؤساء الأقسام في الجامعة المدروسة + عينة من الطلاب.	مجتمع وعينة الدراسة
إن إدارة الجامعة تطبق في قياسها لآدائها مقاييس أداء واضحة. إن الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي بتطوير برامجها الأكاديمية وإبراز سمعتها وكفاءتها بين الجامعات العربية.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرين المستقل والتابع+ استخدام المنهج الوصفي.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية واختلاف المتغير التابع.	أوجه الاختلاف
مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات	عنوان الدراسة (6)
أونيس, سناء, 2016م.	اسم الباحث/ السنة
التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية الدراسة
جميع موظفي مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس, الجزائر.	مجتمع وعينة الدراسة
ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء والتي تركز أكثر على المؤشرات المالية ومراقبة التكاليف. وتركيزها على الأدوات الحديثة والتي تبين أبعاد جوهرية للأداء كمحصلة لتفاعل وانعكاس لموارد المؤسسة المادية منها أو اللامادية.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية.	أوجه الاختلاف
قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لضمان الجودة.	عنوان الدراسة(7)
رضية & أحمد و أحمد, 2016م.	اسم الباحث/السنة
تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية لضمان الجودة الشاملة.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي الاستدلالي.	منهجية الدراسة
جميع الموظفين الإداريين وعينة من الطلبة في جامعة أبي بكر.	مجتمع وعينة الدراسة
رؤية ورسالة وأهداف الجامعة تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء وتمتلك الجامعة أهداف استراتيجية واضحة.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل وفي هدف الدراسة بأثبات دور البطاقة في تحسين أداء مؤسسات التعليم.	أوجه الاتفاق

أوجه الاختلاف	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية. وأيضاً في المتغير التابع.
عنوان الدراسة (8)	استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات" (دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية).
اسم الباحث/ السنة	مدني، عبد الرحمن, 2014م.
أهداف الدراسة	التعرف على مدى إمكانية تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الجامعات السودانية وتحليل النظام المطبق حالياً، واقتراح نظام لتقييم الأداء يعالج جميع المشكلات التي تواجه نظام التقييم الحالي باعتماد الBSC.
منهجية الدراسة	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة إفريقيا العالمية.
النتائج	في محور العملاء, الطلاب تتم معاملتهم بعدالة ولكن الخدمات المقدمة لهم متدنية. في المحور المالي الجامعة تستخدم مواردها المالية في تحقيق أهدافها وتولي اهتمامها بتطوير الابتكار والإبداع لدى العاملين. ثقافة البحث العلمي ضعيفة في الجامعة.
أوجه الاتفاق	اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرين المستقل والتابع+ استخدام المنهج الوصفي.
أوجه الاختلاف	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية.
عنوان الدراسة(9)	تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن"
اسم الباحث/ السنة	الهنيني, إيمان وزيادات, محمد, 2014م.
أهداف الدراسة	تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
منهجية الدراسة	استخدمت المنهج الوصفي.
مجتمع وعينة الدراسة	شملت 75 موظفاً من 10 جامعات أردنية.
النتائج	إن العاملين يدركون أهمية استخدام بطاقة الأداء في تقييم الجامعات. إن معظم الجامعات تقي بمقومات الابعاد الاربعة لBSC.
أوجه الاتفاق	اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرين المستقل والتابع+ استخدام المنهج الوصفي.
أوجه الاختلاف	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية, واختلفت في المتغير التابع.
عنوان الدراسة(10)	تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب من خلال تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن".
اسم الباحث/ السنة	الشرفي, أسامة, 2014م.
أهداف الدراسة	تشخيص الواقع الفعلي لمكونات نموذج كوتر في صندوق رعاية النشء والشباب،

وتشخيص الواقع الفعلي لمكونات عناصر بطاقة الأداء المتوازن في الصندوق، وتقديم خطة تطويرية مقترحة تعتمد على أحدث الأساليب الإدارية كأسلوب لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية للصندوق.	
المنهج الوصفي التحليلي + المنهج التحليلي الوثائقي.	منهجية الدراسة
جميع موظفي الصندوق (117) موظفاً، عينة قصدية.	مجتمع وعينة الدراسة
إن الصندوق لا يعتمد استخدام الأركان الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ مما أدى إلى ضعف العمليات الداخلية والخلل في عملية التطوير لمجالات الدعم والخدمات المقدمة من قبل الصندوق.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرات المستقلة + استخدام المنهج الوصفي.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية.	أوجه الاختلاف
مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" (دراسة ميدانية -الجامعة الإسلامية- غزة).	عنوان الدراسة(11)
أبوشرخ, جمال, 2012م.	اسم الباحث/ السنة
تحليل المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، واستكشاف النظام المحاسبي المطبق في الجامعة الإسلامية من منظور تقييم الأداء،، وتقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية.	أهداف الدراسة
الوصفي التحليلي.	منهجية الدراسة
أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والإكاديمية في الجامعة.	مجتمع وعينة الدراسة
- تطبق الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس استراتيجية واضحة. - تعمل الجامعة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية. - تعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم في سوق العمل.	النتائج
الاتفاق في استخدام المتغير التابع فقط.	أوجه الاتفاق
اختلفت في المتغير المستقل والبيئة الجغرافية المحيطة بكلا الدراساتين.	أوجه الاختلاف
إطار مقترح لمؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية" (جامعة بغداد).	عنوان الدراسة(12)
حمودي, حنان ومحمد, إيمان, 2010م.	اسم الباحث/ السنة
دراسة أهمية تطبيق الBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي، وسد الفجوة في الأنموذج المستخدم حالياً بمقاييس تقليدية وبين مقاييس الأداء المعاصرة باعتماد الBSC.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
جميع موظفي هيئة التعليم التقني في جامعة بغداد	مجتمع البحث وعينته
- إن نظام تقويم الأداء الجامعي حالياً يتضمن مؤشرات لا تعكس أداء العملية	النتائج

التعليمية وعوامل النجاح. - عدم معرفة الجامعات بالمؤشرات ومعايير نظام بطاقة الأداء . - عدم وجود إطار للسياسات الخاصة في تحديد مؤشرات الأداء وبالتالي لا توجد سياسات واضحة ومعلنة لإرشاد الجهود لتطوير مؤشرات الأداء.	
منهجه البحث والمتغيرات التابعة والمستقلة.	أوجه الاتفاق
بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية.	أوجه الاختلاف
نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء.	عنوان الدراسة(13)
طواف, عبد الخالق, 2009م.	اسم الباحث/ السنة
استعراض الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي في جامعة صنعاء، وتقييم واقع العمل الإداري في جامعة صنعاء، والتحقق من وجود علاقة بين العوامل التنظيمية والأداء الإداري.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي ونموذج المعادلة الهيكلية.	منهجية الدراسة
جميع موظفي الإدارة العامة لجامعة صنعاء 330 فرداً.	مجتمع وعينة الدراسة
تطبق الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس استراتيجية واضحة. تعمل الجامعة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية. تعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم في سوق العمل.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير التابع فقط.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية + المتغيرات المستقلة.	أوجه الاختلاف

### 2.2.1: الدراسات الأجنبية:

(An evaluation of Performance Using the Balanced Scorecard Model for the University of Malawi's ,Polytechnic) (تقييم الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لجامعة بوليتكنيك بملاوي.)	عنوان الدراسة
Chimtengo,S., Mkandawire,K. & Hanif,R. (2017)	اسم الباحث/ السنة
توفير قياس لمعاهد التعليم العالي في ملاوي من حيث كيفية قياس أدائها باستخدام BSC والتشجيع على قياس الجوانب المالية وغير المالية (ابعاد البطاقة) .	أهداف الدراسة
الوصفي والاستنتاجي.	منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	جميع موظفي جامعة مالوي.
النتائج	إن أداء المعهد كان ضعيفا في جميع أبعاد البطاقة. العمليات الداخلية وعمليات التعلم والنمو أظهرت علاقة مترابطة مع مقاييس الأداء.
أوجه الاتفاق	اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرات المستقلة.
أوجه الاختلاف	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية واستخدمت المنهج الاستنتاجي. المتغير التابع أيضا.
عنوان الدراسة	(Performance Management in Academic Libraries: A balanced scorecard Approach) (إدارة الأداء في المكتبات الأكاديمية: منهج بطاقة الأداء المتوازن)
اسم الباحث/ السنة	Anash,CH.& Takyi,L.(2017)
أهداف الدراسة	تحديد كيفية استخدام BSC كأداة لإدارة الأداء في الخدمات الرقمية في المكتبة الأكاديمية في جامعات غانا، ومساعدة الجهود المبذولة لإيجاد مقاييس استراتيجية للمحافظة على جودة الخدمات الرقمية في المكتبة الأكاديمية.
منهجية الدراسة	المنهج التحليلي الوصفي.
مجتمع وعينة الدراسة	موظفي المكتبة الأكاديمية.
النتائج	المكتبات الأكاديمية تحتاج تقييم الأبعاد الأربعة المتضمنة في BSC كونها أكاديمية وتركيزها الأكثر في التقييم فيكون بعيدا نوعا ما عن البعد المالي.
أوجه الاتفاق	اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرات المستقلة.
أوجه الاختلاف	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية.
عنوان الدراسة	Assessing Global Performance in Universities: an application of balanced scorecard) تقييم الأداء العالمي في الجامعات: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)
اسم الباحث/ السنة	Sodom. , Oreli,R. &Gardini,S(2012)
أهداف الدراسة	تحليل استخدام (BSC) ووضع نموذج مناسب في الجامعة وتطبيقه على إحدى الجامعات الإيطالية. الإسهام في تحسين جودة إعداد التقارير الداخلية في هذه الجامعات.
منهجية الدراسة	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع وعينة الدراسة	بعض موظفي الجامعات السبع المختارة من الجامعات الإيطالية.



أسهمت الدراسة في النقاش بشأن إعداد التقارير الداخلية والخارجية في الجامعات الإيطالية. تم تسليط الضوء على الفوائد المستقبلية المحتملة من استخدام الBSC.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية.	أوجه الاختلاف
(Balanced scorecard :Translating Corporate Plan into Action A case study on university of Kelaniya, Srilanka) (2015) (بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة خطة الشركة إلى عمل دراسة حالة عن جامعة كيلانيا ، سيريلانكا)	عنوان الدراسة
Senarath,S. & Patabendige, S.(2015)	اسم الباحث/ السنة
إقتراح أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لدعم خطة وعملية التنفيذ في الجامعات السيريلانكية.	أهداف الدراسة
التجريبي و طريقة المثلثات.	منهجية الدراسة
عدد 6 جامعات من سيريلانكا.	مجتمع وعينة الدراسة
التأكيد على الإدارات العليا في أن استخدام BSC سيزيد من فعالية إعداد الخطة المتوازنة. وضع المواضيع الاستراتيجية وفقاً لعلاقة السبب والنتيجة سيحقق للجامعة رؤية ورسالة صحيحة ومضمونة التحقيق والإنجاز.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة المتغيرات المستقلة والتابع.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية والجغرافية+ منهجية البحث	أوجه الاختلاف
(Using Balanced scorecard in Educational Organizations) (استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات التعليمية)	عنوان الدراسة
Tohidi,H. ,Jafari,A. & Afsher,A.(2010)	اسم الباحث/ السنة
تقديم إطار للخريطة الاستراتيجية التي ترسم الخطة لتقييم المؤسسات التعليمية في إيران. توضح دور قدرات بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية وكفاءة التقييم لأداء هذه المؤسسات.	أهداف الدراسة
المنهج التحليلي الوصفي.	منهجية الدراسة

المهندسون العاملون في قسم الهندسة الصناعية - الجامعة الإسلامية. فرع جنوب طهران.	مجتمع وعينة الدراسة
استخدام الBSC أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين الخدمة مما انعكس على نمو الإيرادات لهذه الخدمة. تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر الذي يؤدي للتفاعل الدائم بين المستفيد والمؤسسة.	النتائج
اتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغيرات المستقلة.	أوجه الاتفاق
اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اختيار بيئة البحث الأكاديمية +المتغير التابع.	أوجه الاختلاف

#### الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استفادت الباحثة في تحديد منهجية البحث المتبعة في هذا النوع من الدراسات والاطلاع على الأهداف المتنوعة حسب احتياج كل منظمة وحسب بيئاتها المختلفة. ساعدت أيضاً هذه الدراسات في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وكيفية تصميم الأطر النظرية للدراسة.

#### ما يميز الدراسة الحالية :

1. بالرجوع إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية اتضح للباحثة أن هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي لم يسبق التطرق إليها في هذا القطاع التعليمي(معاهد تعليم اللغات) (حسب علم الباحثة).
2. تمت جميع الدراسات السابقة في البلدان العربية والاجنبية في مختلف البيئات الاكاديمية في حين تم تطبيق هذه الدراسة في معاهد تعليم اللغات في أمانة العاصمة صنعاء اليمن.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري للدراسة**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لمفهوم الأداء.

المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن مركز الترجمة وتعليم اللغات . جامعة  
صنعاء.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

### تمهيد :

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية، والتي يتمثل أهمها في (نيلز جوران، وجان روى، وماجتر ووتر، 2003): تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار، عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها؛ الاهتمام بالتفكير قصير المدى، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن. كما اقترحه كابلان ونورتين (1992) ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، وفي المجال التعليمي لابد أن لا ينعكس استخدام الأساليب القديمة سلباً على تقويم أداء هذه المؤسسات التعليمية، ومن ثم ينعكس على تقنيات التحسين والتطوير. وعلى ضوء ما سبق سوف يتم توضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن وكل ما يتعلق بها .

### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرفت البطاقة أنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (المغربي، 2009:57). كما عرفت أيضاً أنها: بطاقة الأهداف الموزونة وهي مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقاً وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل والعمليات الداخلية والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة. (Kaplan&Norton, 1992:71).

وهناك من عرفها أنها: أسلوب إداري استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية الاستراتيجية من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ويسهل عملية تقويم الأداء للوحدة من خلال هذه المقاييس. (سعدون، 2017:28).

ويرى (أبو قمر، 2009:33) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال

الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو)، وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم والغد)، وضرورة النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا .

وعرف أعضاء جمعية إدارات التأمين (PEA)(Richard,& others) بطاقة الأداء المتوازن أنها: الطريقة الواجب اختيارها من قبل المؤسسة لعرض نوعية اتجاه استراتيجياتها وتوقعاتها المستمرة للتحسين، وبرنامج قياسها الهادف نحو توافق أهدافها وخططها. وأيضاً عرفت بأنها: إطار مفاهيمي لترجمة أهداف المؤسسة الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء موزعة من خلال أربعة أبعاد (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات التشغيلية، وبعد التعلم والنمو). ومن هذه الأبعاد ما يهدف إلى قياس تقدم وتطور المؤسسة تجاه تحقيق رؤيتها، وأبعاد أخرى تهدف لقياس أهداف طويلة المدى للوصول للنجاح.

وعرفت بأنها: عبارة عن نظام إداري أصبحت تتبناه جميع منظمات الأعمال الخاصة والعامة، الربحية وغير الربحية، بهدف موافقة أنشطة هذه المنظمات لرؤيتها واستراتيجياتها وهي أيضاً أداة قياس الوضع التنافسي لمنظمات الأعمال في أسواقها (Davandri&Yousefi,2011).

ومن خلال التعريفات السابقة تستنتج الدراسة تعريف بطاقة الأداء المتوازن أنها: مجموعة مقاييس تخلق حالة من التوافق والانسجام بين استراتيجية الوحدة التنظيمية وطرق قياس الأداء. وتعكس قيم لأغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية لهذه الوحدة مثل العملاء، والعمليات التشغيلية، والابتكار والتحسين المستمر المتجه نحو المستقبل.

### ثانياً: نبذة تاريخية عن تطور بطاقة الأداء المتوازن:

طور نورتون وكابلان أحد أكثر أطر إدارة الإستراتيجية شعبية التي تم إنشاؤها على الإطلاق. قام كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون بتطوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وهي إطار لإدارة الاستراتيجية يوازن أربعة جهات نظر أساسية داخل المؤسسة (البعد المالي، والعمليات التشغيلية، وبعد العملاء. والتعلم والنمو). على مدى فترة 20 عاماً، نشروا خمسة كتب و31 مقالة معاً. وكان

الدافع المحرك لإجراء هذه الدراسة هو الاعتقاد المتنامي أن المقاييس المالية للأداء أصبحت غير فعالة للمؤسسات التجارية الحديثة (Niven,2008), وانقسمت مراحل تطور هذه البطاقة إلى ثلاث مراحل سيتم إيجازها كما يلي:

**المرحلة الأولى (1992):** بعد مناقشة العديد من البدائل الممكنة استقر فريق كابلان ونورتون على فكرة بطاقة الأداء المتوازن التي تحوي مقاييس تلتقط الفعاليات والأنشطة في كافة مستويات المؤسسة. هذه المرحلة عرفت البطاقة وربطت أبعادها بالرؤية الاستراتيجية والأهداف الموضوعية ربطا طرديا، واعتبرت البطاقة في تلك الأيام معيارا لقياس وتطوير الأداء فقط، ولكن كان هذا الترابط ضعيفا لدوره غير الفعال بين علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء ومقاييس النتائج، وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي حسب ما ذكره (إدريس والغالبي, 2009:145):

1- إظهار الصورة العامة للبطاقة.

2- اعتبار البطاقة معيارا لقياس وتطوير الأداء فقط.

3- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة محاور.

4- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.

**المرحلة الثانية (1996):** هذه المرحلة تبنت مجموعة من المؤسسات البطاقة على مدى أربع سنوات متتالية وحققت نتائج فورية فذاع صيتها باعتبارها أداة رئيسة لتنفيذ الاستراتيجية وقد تغلبت على عيوب وسلبيات المرحلة السابقة مثل:

- تعريف البطاقة الأولى جاء بتناقضات كثيرة وغير محددة وواضحة.

- اعتبرت أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء (إدريس والغالبي, 2009: 146).

وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح ومنذ ذلك الوقت اعتمد ما يقارب نصف عدد المؤسسات في قائمة المتخصصين Fortune1000 على بطاقة الأداء حتى انتشرت بشكل واسع . واعتبرتها مجلة "هارفرد بزنس ريفيو" واحدة من الافكار الـ 75 الأكثر فعالية وانتشارا في القرن العشرين (Niven,2008).

**المرحلة الثالثة (2000):** تم ترجمة بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها بفعالية في كل من القطاعين العام وغير الريحي؛ فقد أجريت دراسة في القطاع العام بتمويل من مؤسسة سلون Sloan Foundation تبين موافقة 70% من المستطلع آرائهم على أن كيانهم الحكومي أصبح أفضل حالا منذ تطبيق مقاييس الأداء .

وقد تميز جيل البطاقة ما بعد ال 2000 بأنه أكثر بساطة واكل تعقيدا من الجيلين السابقين وقدرته على إظهار الخطوات الخاصة بالتغيير في المؤسسة من خلال تغيير استراتيجيتها؛ لذلك تعد إطاراً للتغيير التنظيمي. بالإضافة أنها أصبحت تطبق في كلا القطاعين الربحي وغير الربحي بعد أن كانت تعد حكرا على عالم المؤسسات الربحية، وقد أضاف (بلاسكة, 2012:20) أن العلاقة السببية بين محاور البطاقة اتضحت أفضل من الجيل الثاني.

### ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء :

تستمد بطاقة الأداء أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل فقط مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى إقبال أكبر ودخل أعلى في المستقبل (أبو شرح, 2012:35).

تعد بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها في ما يلي:

- 1- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن المؤسسات التعليمية وغيرها .
- 2- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمنظمة و متطلبات التنافس .
- 3- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.
- 4- تعمل علي إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وتعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال (إدريس والغالبي , 2009:153).
- 5- يعد النموذج نظاما إداريا متكاملا وليس نظاماً للقياس فقط؛ فهو يسمح للمؤسسة بصياغة رؤيتها وبناء خططها الاستراتيجية في صورة جدولية تأخذ شكل البطاقة وتمثل البطاقة ترجمة وصفية وكمية للأعمال اللازمة لتحقيق مكونات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. (أبو الفتوح, 2010:15).
- 6- تزود البطاقة الإدارة بالتغذية الراجعة لعملياتها الداخلية والخارجية من أجل متابعة تنفيذ الخطة والتطوير المستمر للأداء المستهدف.

7- توفر أدوات لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم وتطوير الأداء على المدى البعيد.

8- تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وتقوية المنافسة واستثمار القدرات البشرية من أجل انجاز الهدف المنشود (البقاء).

9- جعل العاملين في المؤسسة يعملون بشكل متوافق ابتداء من قمة الهرم حتى نهايته؛ وذلك عن طريق ربط أهداف المؤسسة باستراتيجيتها.

10- تحديد مجالات التطوير وتحسين الآليات اللازمة للتنفيذ.

11- يتيح المدخل حدوث تفاعل بين الأطراف الثلاثة لعملية التقويم وهم: متخذو القرارات داخل المؤسسة الذين يقومون بتحديد القيم المستهدفة، والقائمون على أعمال التنفيذ ويشاركون في تحديد أنواع المقاييس، والقائمون على عملية التقويم والذين يقومون بتحليل نتائج التطبيق وتحديد المسؤوليات بشكل موضوعي وتقديمها لمتخذي القرار (أبو الفتوح، 2010: 19).

وبناء على ذلك يمكن القول أن البطاقة تهدف إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل، وتهدف أيضا إلى تتبع العمليات اليومية وأثرها على التطورات والتحسينات المستقبلية.

وعن طريق البطاقة تكشف المؤسسات التعليمية كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبلين وكيف تحسن القدرات الداخلية لتحسين الأداء المستقبلي ويتم ذلك عن طريق الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة.

ومما سبق ينبغي القول أنه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن تحقيق مبدأ التوازن الذي يدعم التطوير والتحسين وإيجاد بدائل استراتيجية وأهداف طويلة المدى وتقادي الأهداف قصيرة المدى التي تتسم بالركود والجمود في الرؤية والاستراتيجية والحياة القصيرة للمؤسسة.

#### رابعاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

إذا لم نفس الأمور الصحيحة التي يجب قياسها بالمنهجية الصحيحة، وإذا كانت أساليب القياس لا تعكس ما يحدث فعلاً، فسيكون هناك الكثير من العمل في المؤسسة والقليل من النتائج التي تحقق. وسيكون تحقيق أهداف المؤسسة وترجمة رؤيتها بعيدة وغير قابلة للتحقق. وبناءً على ذلك فإن ما يحقق النجاح الفعلي هو القياس بأداة ووسيلة خاصة وحديثة تتمتع بهذه الخصائص:



1. توضح البطاقة علاقات السبب والنتيجة.
  2. تساعد البطاقة في توصيل الاستراتيجية لكل عضو في المؤسسة.
  3. تحدد البطاقة عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.
  4. تهتم البطاقة بالنموذج المحاسبي والمالي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- وقد لخص كابلا مجموعة من الخصائص لبطاقة الأداء (السعدون, 2017, 28):
- أ. **خاصية المحدودية:** تتيح البطاقة المعلومات المناسبة لأهداف متخذي القرار من خلال مجموعة من المؤشرات. وقد حددت عدد المقاييس من 3 إلى 4 لكل بعد من أبعاد البطاقة، وبعدها 15 إلى 20 مقياساً حتى تتم الاستفادة القصوى من المعلومات.
  - ب. **خاصية العلاقات السببية:** ترتبط المقاييس بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.
  - ج. **الخاصية التوازنية:** أي أنها تحقق التوازن في الجوانب التالية (أبو زيد وآخرون, 2018, 2):
    - التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس.
    - التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
    - التوازن بين المكونات الخارجية للمنظمة (المساهمون والعملاء) وبين المكونات الداخلية (الموظفون والعمليات الداخلية).
    - التوازن بين المؤشرات التاريخية التابعة للأداء والمؤشرات المستقبلية القادمة للأداء.
  - د. **الخاصية التعددية:** تنظر للمنظمة من خلال 5 أبعاد:
    - كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟
    - كيف يرانا العملاء (الطلبة)؟
    - بماذا يجب أن نتفوق ونتميز؟
    - هل يمكن الاستمرار وخلق قيمة للمؤسسة؟
    - كيف تؤثر خدماتنا على كل مستويات المجتمع المختلفة؟
  - هـ. **الخاصية التحفيزية:** يتميز نظام البطاقة بأنه أكثر تحديداً ودقة في نظام الحوافز والتعويضات التي تتناسب مع كل نوع من أنواع المؤسسات وتتناسب مع طبيعة أداء العاملين مما يكسب المؤسسة رضا العاملين. وبالتالي تحفيزهم على تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات للمنظمة. (نجاد, 2011, 75).

وعليه يمكن القول أن التحسين والتطوير لا بد أن تحتوي استراتيجياته على خصائص متكاملة التقييم مثل : تلك الخصائص التي تتمتع بها بطاقة الأداء، والتي تسهم في إنجاح عملية التطوير والتحسين بالدرجة المرضية.

### خامساً: عناصر بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كل من كابلان ونورتون (الشرفي، 2014:72) عناصر للبطاقة لخصتها الباحثة في الآتي:

1- الرؤية المستقبلية: وتتضح من خلال هذين السؤالين: إلى أين تتجه المؤسسة؟ وما هو الشكل المستقبلي الذي ستكون عليه؟

2- الاستراتيجية: جميع أهداف وخطط المؤسسة على المدى البعيد.

وتنبثق من هذه العناصر الأساسية خمسة مناظير رئيسة للبطاقة وهي: المنظور المالي - منظور العملاء - منظور العمليات الداخلية - منظور التعلم والنمو - المنظور الاجتماعي. ولكل منظور محاور عديدة وهي كالتالي:

أ- الأهداف: النتائج المراد تحقيقها، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وللتحقيق ومحددة بوقت زمني لإنجازها مثل: زيادة نسبة رضا الطلبة بنسبة 20%.

ب- المؤشرات: مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي وكيف سيتم قياسه مثلاً: مؤشر رضا الطلبة عن طريق المسح ميداني.

ج- القيم المستهدفة: تحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة بواسطة مقدار محدد يتم القياس عليه لكل مؤشر من المؤشرات.

د- المبادرات الاستراتيجية: الخطوات والإجراءات التي سيتم القيام بها للوصول إلى أهداف المؤسسة؛ فمثلاً يكون الهدف تطوير الخدمة التعليمية فيكون المؤشر هو عدد الخريجين ذوي المعدلات المرتفعة أو الاستطلاع بالرأي عن الخدمة التعليمية، وقد تكون المبادرات هي تحسين وتطوير جودة المناهج المقدمة ورفع مستوى العاملين في المؤسسة وتوسيع نطاق المؤسسة وأنشطتها. مثال على المبادرات: حوسبة العمليات الإدارية مما يؤدي إلى سرعة إنجاز معاملات الطلاب. إدخال مساق التعليم الإلكتروني للطلاب مما يزيد كفاءة الطلاب ورضاهم، وتوفير مكتبة الكترونية للطلاب.

مما سبق يظهر أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على الاستراتيجية الواضحة والرؤية الدقيقة وفق العلاقة القوية بينهما وبين المحاور الأربعة المذكورة أعلاه، والتي توجه جهود العاملين نحو تحقيق تلك الاستراتيجية وتحقيق التعديل والتطوير في إمكانياتها المادية والبشرية لتتناسب مع الوضع التنافسي في البيئة التي تعمل بها.

### سادساً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

حتى يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات، فيجب أن تركز بطاقة الأداء المتوازن على ثلاثة قطاعات ذات المصلحة للمؤسسة (مركز اللغات) وهم المساهمون (المجتمع) والعملاء (الطلبة) والعاملين بالمركز.

### 1- البعد المالي: Financial Perspective

يعد البعد المالي هو البعد الأول والأهم في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي بالرغم من أن هناك انتقادات من معظم الباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية في ما يخص المنظمات التعليمية، والتي تعد غير ربحية؛ حيث أنهم لا يستطيعون استبعاد دور المقاييس المالية وتجاهلها بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب. فالبعد المالي هو ما يعكس مدى تحقيق الأهداف على مستويات الأرباح المتحققة وخفض مستويات التكاليف. وهو البعد الذي تحاول المؤسسة بواسطته أن تظهر بأفضل صورة أمام المساهمين والملاك وأصحاب المصلحة.

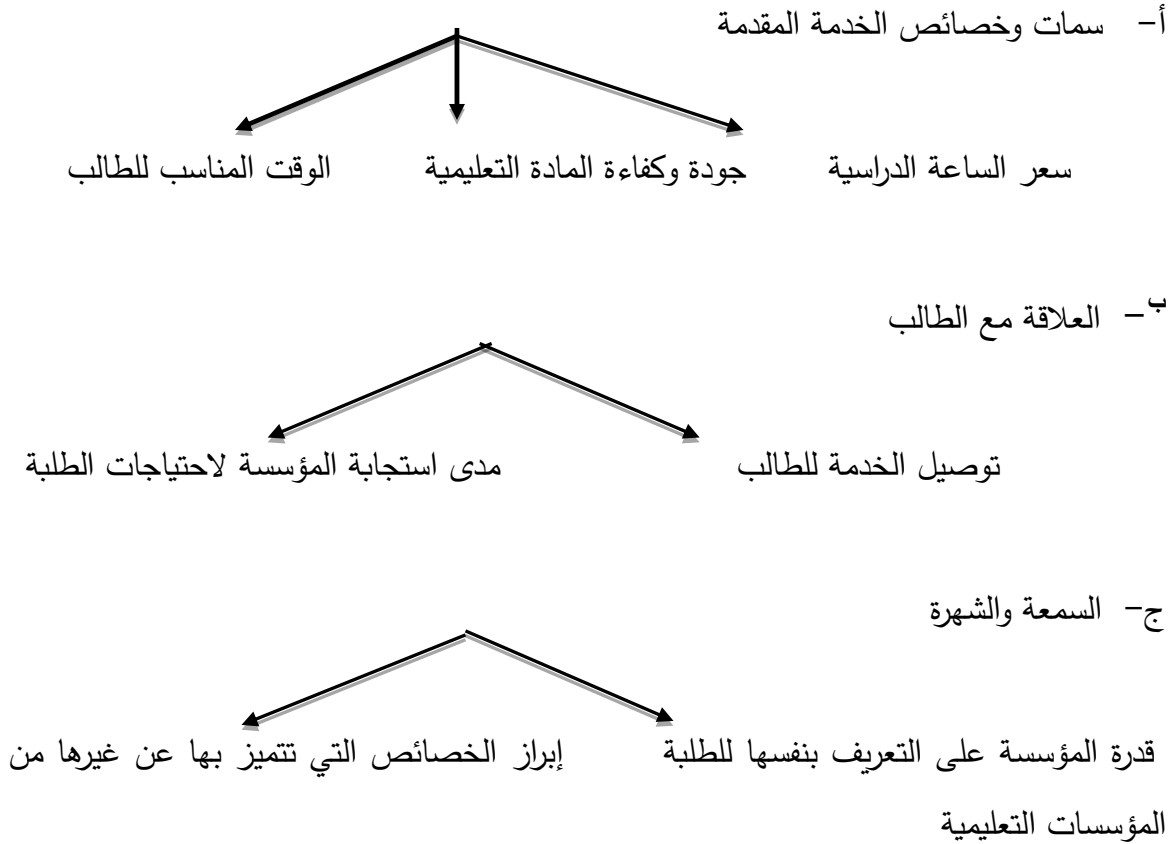
### 2- بعد العملاء (الطلبة): Customer Perspective

تسعى إدارة هذه المعاهد اللغوية في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء (الطلبة) إذ أن هذه الدرجة من الرضا تؤثر سلباً أو إيجاباً في نسبة الحصول على طلبة جدد والمحافظة على الطلبة الحاليين.

في عصرنا هذا تضع معظم مؤسسات التعليم متطلبات وحاجات الطلبة في نواة استراتيجيتها، وهذا البعد هو ما يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها في المنافسة، ويتحقق هذا من قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها التعليمية بجودة وسهولة، وقد تضمنت بطاقة الأداء عدة مقاييس لهذا البعد وهي: (رضا الطلبة + الاحتفاظ بهم + اكتساب طلاب جدد).

وقد ذكر (أبو شرح، 2012:38) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات

القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسات التعليمية وهي:



شكل رقم (1-2) خصائص محركات القيمة لبعده العملاء

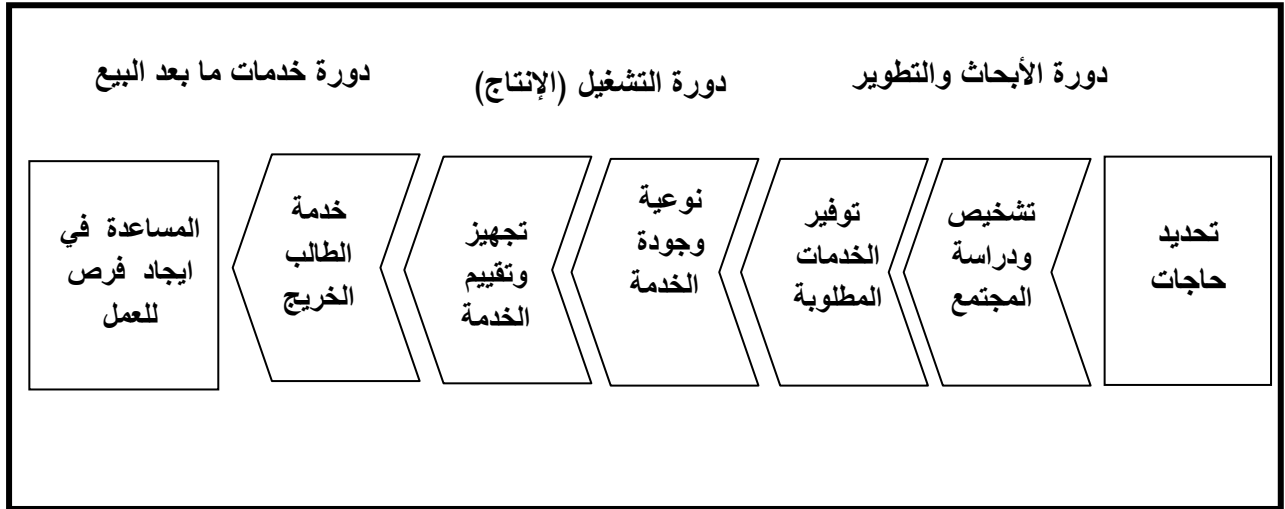
المصدر: (أبو شرح، 2012:38)

### 3- بعد العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective

يستهدف هذا البعد تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة التعليمية لتنفيذ استراتيجيتها. وقد أوضح (Kaplan&Norton,1996:92) أن هذا البعد يستوجب الاهتمام بتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء؛ لذلك يركز هذا البعد على تحقيق الرغبات المتوقعة للعملاء بكفاءة وفاعلية متميزة؛ حيث أن الأداء الجيد لخدمات الطلبة ينشأ من القرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال التطوير والابتكار ومواكبة كل ما هو جديد في العملية التعليمية.

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات التي تحدث القيمة المجهزة

للعامل (الطالب) أو المستهلك إلى ثلاث دورات كما هي موضحة بالشكل رقم (2-2)



شكل رقم (2-2) سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية

المصدر: (Kaplan&Norton,1996:105)

يتضح من الشكل سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تنقسم لثلاث مراحل وهي:

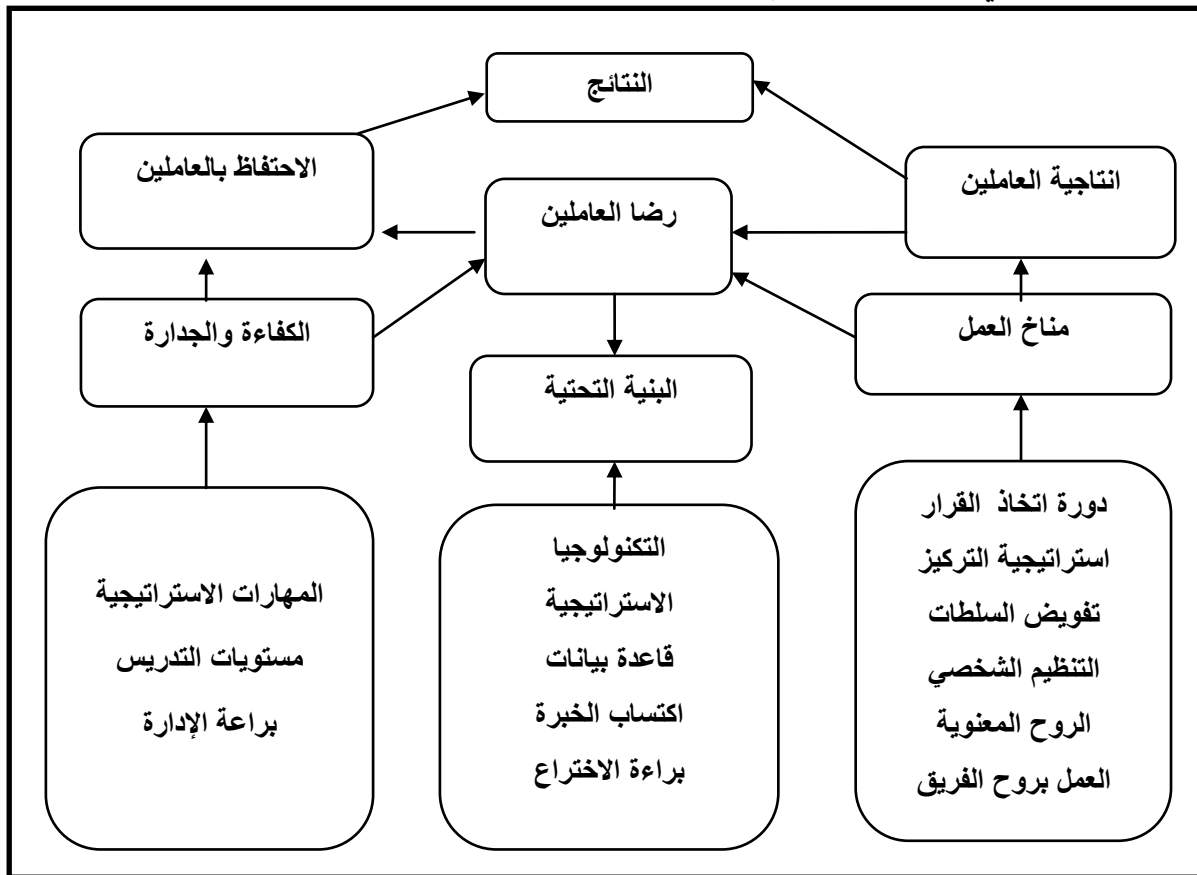
- 1- **المرحلة الأولى:** (دورة الأبحاث والتطوير)، حيث يتم فيها تحديد عدد ونوعية الطلبة المستهدفين ووضع استراتيجية لتنفيذ العملية التعليمية واختيار نوعية الوسائل التعليمية المحققة لأهداف العملية التعليمية وتوفير المعلمين وتحديد الفترة الزمنية وفقاً لنتائج دراسات المجتمع.
  - 2- **المرحلة الثانية:** (دورة التشغيل) فيها يتم تحديد ديناميكية تقديم الخدمة ونوعها ومدى ملائمتها لاحتياجات الطلبة ثم تقديمها لهم أو تنفيذها.
  - 3- **المرحلة الثالثة:** (دورة خدمة ما بعد التخرج) وهي آخر مرحلة من مراحل العملية التعليمية تهتم بتحديد نوعية الخدمات التي بإمكان المؤسسة التعليمية تقديمها للطلاب بعد عملية تخرجه وحصوله على دبلوم اللغات أو دبلوم الترجمة. وتتضمن فتح مجالات للعمل التطبيقي والتدريب على تطبيق اللغة المكتسبة على أرض الواقع.
- تستنتج الدراسة مما سبق أن سياسة التحسين والتطوير في هذا البعد لا يمكن أن تكون على أرض الواقع إلا إذا ركزت عمليات التشغيل على تشخيص احتياجات العملاء (الطلبة) وتشجيع الابتكار والإبداع بما يناسب محددات المجتمع من خدمات.

#### 4: بعد التعلم والنمو : Learning & Growth Perspective

في عالمنا اليوم تتطلب المنافسة الاستمرار في التطوير وتنفيذ التحسينات على كل مستوى من مستويات المؤسسة، وتشمل هذه المستويات المادة العلمية والخدمات المقدمة للطلاب وأيضاً رفع مستوى الأفراد العاملين في المؤسسة سواء كانوا هيئة التدريس أو الإداريين؛ فعصر تكنولوجيا المعلومات يلزم المؤسسات التعليمية على الاستمرار في الإبداع وخلق قيمة أعلى للحفاظ على المزايا التنافسية عن طريق تطوير المهارات والقدرات الحالية بالتدريب المستمر وإدخال أنظمة للمعلومات دائمة التحديث للرقى بمستوى العاملين مهنياً وأكاديمياً، وقد أكد (عبد الرحمن، 2013: 74) أن المؤسسات يجب أن تنمي قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة.

مما سبق يتضح أن بعد التعلم والنمو يركز على تنمية رأس المال المعرفي من خلال خلق جو

مناسب للعمل ومليء بالتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية.



المصدر: (الحميري، 2016)

شكل رقم (2-3) الإطار العام لقياس بعد التعلم والنمو

## 5: البعد الاجتماعي: Social Perspective

يركز هذا البعد على دور المؤسسة التعليمية في تطوير المجتمع ككل، والاهتمام بمتطلباته، حيث أنه يجب أن يكون الهدف الاستراتيجي الأول والواجب الوطني. ويتمحور هذا البعد في التزام المؤسسة بتنفيذ لوائح وقوانين المجتمع والمساهمة في تحسين الخدمات التعليمية، ورفع مستوى جودتها ومحاربة الجهل والأمية. أيضا المحافظة على البيئة وخلق فرص عمل متكافئة، واستهداف الشرائح المجتمعية المختلفة بزيادة الوعي التعليمي والثقافي في المجتمع، والقيام بدور العنصر الوطني الفاعل في الدفع بعجلة التقدم والتطور للوطن على المستوى البيئي والاجتماعي.

من هنا يمكن القول أن منظور البعد الاجتماعي قد توسع في معظم المنظمات التجارية والخدمية والقطاعين الخاص والعام لماله من دور فعال له مردود إيجابي وأثر معنوي على المجتمع، وهذا الدور يسهم في التطوير والتنمية المجتمعية، وتحسين البيئة وتعزيز قوى التعليم والصحة وغيرها.

### سابعاً: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن:

لابد أن تتوفر عدة قواعد أو مقومات تساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن كما أشارت عليها

(الحميري, 2016: 52):

- 1- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية بحيث يرتبط الهدف الاستراتيجي بالميزة التنافسية وتتوفر في المؤسسة الخبرة القادرة على تحقيق الهدف.
- 2- المؤسسات التي تستجيب لتغيرات البيئة والتطور التكنولوجي لابد أن تمتلك الدافع القوي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- التركيز على التطوير والتحسين المستمر في العمليات الداخلية للمؤسسة.
- 4- الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا للإدارة الدنيا تعكس مدى التزامها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 5- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من نهاية التنظيم لأعلى ومن أعلى إلى نهاية التنظيم.
- 6- ضرورة وجود كفاءات خاصة و متمكنة من استيعاب كيفية تطبيق بطاقة الأداء ومحتواها حتى تضمن الإدارة النجاح في تطبيق البطاقة.
- 7- متابعة وتطوير تقييم أداء المؤسسات بالاعتماد على المرجعيات والمعايير المستهدفة.

8- إيمان الإدارة وتأكيدا أن الهدف من البطاقة هو للتحسين والتطوير المستمر وليس أبدا للمساءلة والعقوبة.

وبناء على ما سبق يتم التأكيد على ضرورة التركيز على جميع هذه المقومات بدون استثناء أو إهمال بعضها. حتى يتم تطبيق بطاقة الأداء بكل فاعلية ويكون مردودها دقة التقييم وسرعة تصميم إجراءات التحسين والتطوير.

### ثامناً: معوقات تطبيق البطاقة:

مما لاشك فيه أن أي شيء جديد وحديث لابد أن يواجه في طريق نجاحه الكثير من التحديات والمعوقات والتي تعاني منها أي مؤسسة تسعى لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما ذكر (حجازي، 2015: 18):

- 1- كونها جديدة فلا يوجد التزام من الإدارة والعاملين بعملية تطبيق البطاقة.
  - 2- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
  - 3- صعوبة مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف وذلك لوجود القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تعيق عملية تقييم أداء المؤسسة.
  - 4- عند رسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة هناك الكثير من الصعوبات تواجه فريق العمل.
  - 5- اختلاف الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
  - 6- مقاومة العاملين ومدراء الإدارات للتغيير.
  - 7 - قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن لأعتبره من النماذج الحديثة والنادرة الاستخدام.
  - 8 - عدم دقة المعلومات مما يؤدي إلى بناء نموذج بصورة خاطئة.
  - 9- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
- وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أنه في وقتنا المعاصر أصبحت بطاقة الأداء إطاراً منهجياً تقيميماً تتبناه الكثير من المؤسسات على نطاق واسع من هذا العالم بهدف التحسين والحفاظ على الميزة التنافسية، فكلما زاد الوعي لدى الإدارات العليا بمدى أهمية تبني البطاقة، استطاعت البطاقة التغلب على أي معوقات تتسبب في عدم نجاحها وفعاليتها.



## تاسعاً: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاعات غير الربحية:

إن المؤسسات التعليمية هي مؤسسات غير ربحية بالدرجة الأولى وهي أيضاً ليست في مأمن من عواصف التغيير التي تحوم حول عالمنا الحديث والبيئة غير المستقرة، ولذلك يتوجب على هذه المؤسسات أن تستعد للتدقيقات الثاقبة التي يجري تطبيقها في كل مكان في العالم غير الربحي، فيتوجب على هذه المؤسسات أن تفصح عن نتائجها عند عرض أسلوب إدارتها.

كما هو الحال في المؤسسات الربحية يجب إلقاء نظرة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن في المساءلة والرقابة، تحسين استغلال الموارد وتنفيذ الاستراتيجية؛ فيجب أن تتوفر هذه العوامل بنفس القدر مع المؤسسات التعليمية غير الربحية.

وفي هذا الصدد تستدل الباحثة بمثال أورده (Niven, Paul R,2016:51) أنه يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من 1.5 مليون مؤسسة غير ربحية منها التعليمية ومنها الخيرية، مسجلة لدى مكتب ضريبة الدخل الأمريكي وهي في تزايد، وقد سجلت إيراداتها ارتفاعاً من 1.4 تريليون دولار إلى أكثر من 2.1 تريليون دولار خلال السنوات العشر الماضية، وخلال نفس الفترة ارتفعت أصول المؤسسات غير الربحية بما يزيد عن 2 تريليون إلى 4,1 تريليون بزيادة قدرها 90%.

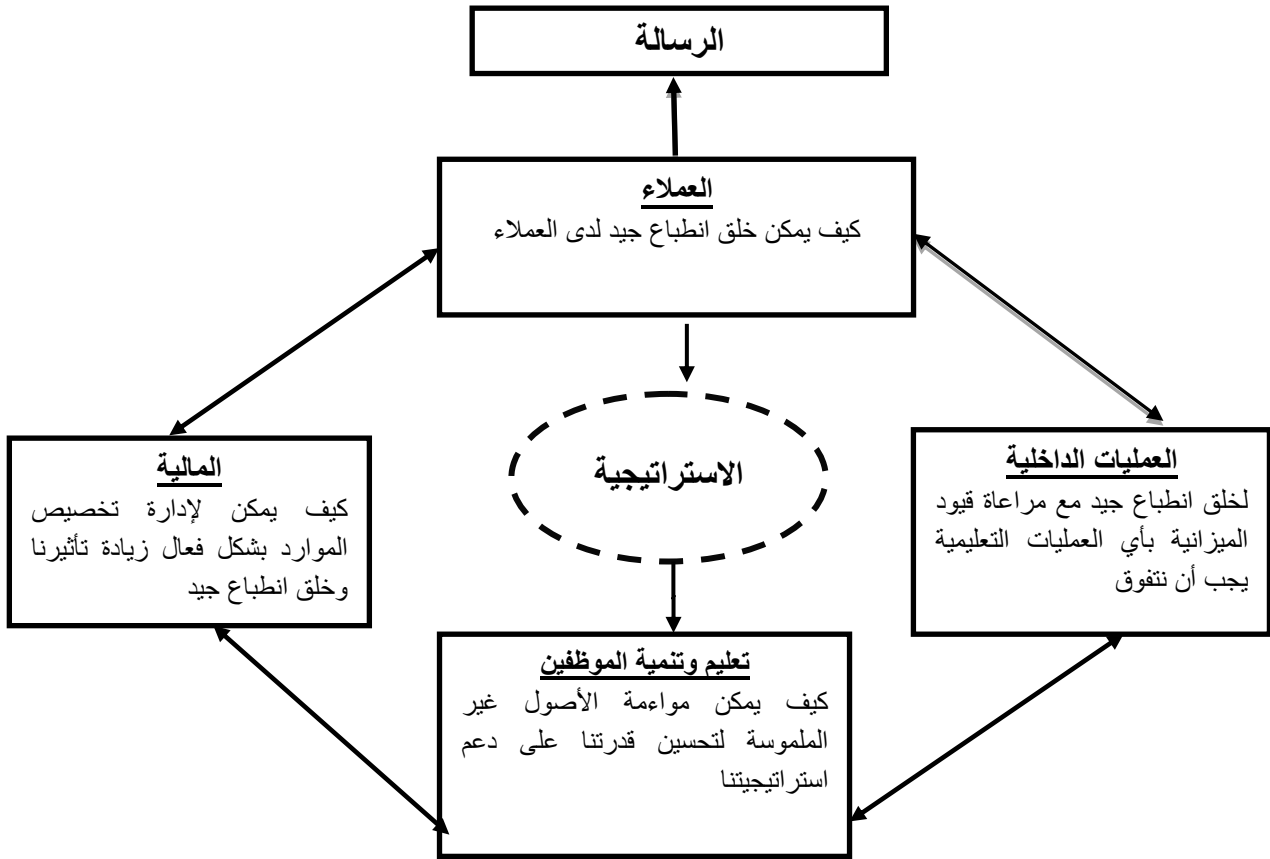
وفي عام 2004 كانت المؤسسات غير الربحية تمثل 83% من الأجور والرواتب المدفوعة في الولايات الأمريكية نتيجة تلك الإحصاءات الرقمية المذهلة كان لابد من البحث عن سبب نجاح هذه المؤسسات وإيجاد الحلقة المفقودة وهي عدم وجود إطار يمتلك القدرة على بيان فعالية الاستثمار في القدرات وتأثيره الإيجابي والمباشر على بقية الخدمات.

بطاقة الأداء المتوازن هي تماماً هذا الإطار؛ فهي بأبعادها تتيح لأي مؤسسة أن تبين بأسلوب مقنع كيف أن استثمارها في القدرات يحقق فوائد ملموسة لكل من العملاء وأصحاب المصلحة. مثلاً على صورة تدريب الموظفين أو بحث أو تطوير أفضل الممارسات.

وعليه يتوجب على هذه المؤسسات متى ما أرادت تحقيق النجاح مع بطاقة الأداء المتوازن فعليها تطويرها لتتناسب مع المؤسسة ككل؛ فهي بحاجة إلى نظام لا يقوم بحساب مدخلات

ومخرجات النظام فقط، وإنما يوفر امكانية تقييم التطور المنشود فيما يتعلق بتجسيد رسالة المؤسسة على أرض الواقع.

وهذا الرسم التوضيحي يبين استخدام القطاع الغير ربحي لبطاقة الأداء المتوازن.



شكل رقم(2-4) استخدام القطاع غير الربحي لبطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (Niven,2016:56)

### عاشراً: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية المؤسسة التعليمية:

عرّف (Porter) الاستراتيجية أنها: تعزيز مركز المؤسسة التنافسي بواسطة التميز في نظر الزبائن وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج من النشاطات المتنوعة التي يتم استخدامها في المنافسة (العمرى,2012: 22).

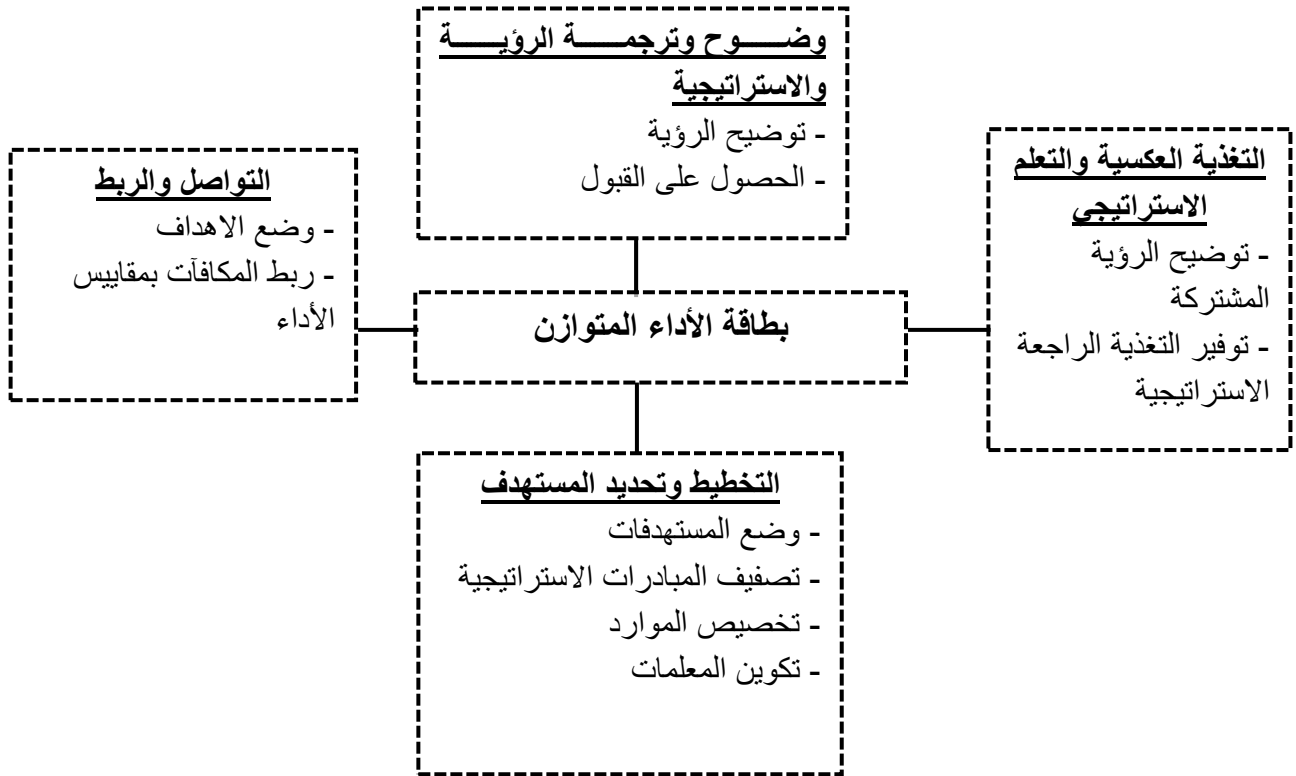
وقام كابلان ونورتن بتطوير نموذج قياس الأداء ليستخدم في مجال الإدارة الاستراتيجية وفي مجال قياس الأداء لأن الطرق التقليدية المستخدمة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت لا تفي بالغرض

في ظل بيئة الأعمال سريعة التطور والتغيير، وقد حدد كابلان ونورتن أربعة أنشطة أساسية يجب تنفيذها بدقة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن:

1- تقديم استراتيجية واضحة لجميع المكونات والأفراد داخل المؤسسة ثم تحديد الإجراءات اللازمة التي تتناسب مع الاستراتيجية.

2-التدابير الداخلية لسجل الأداء المتوازن في العمليات يجب أن يكون ذا أثر كبير على رضا العملاء.

3- استراتيجية إدارة التغيير هي شرط تنفيذ منهج بطاقة الأداء وتشرط أيضا أن تتبع التسلسل الهرمي لشبكة من الأنشطة المترابطة كما يوضح الشكل التالي:



المصدر(العمرى,2012: 23)

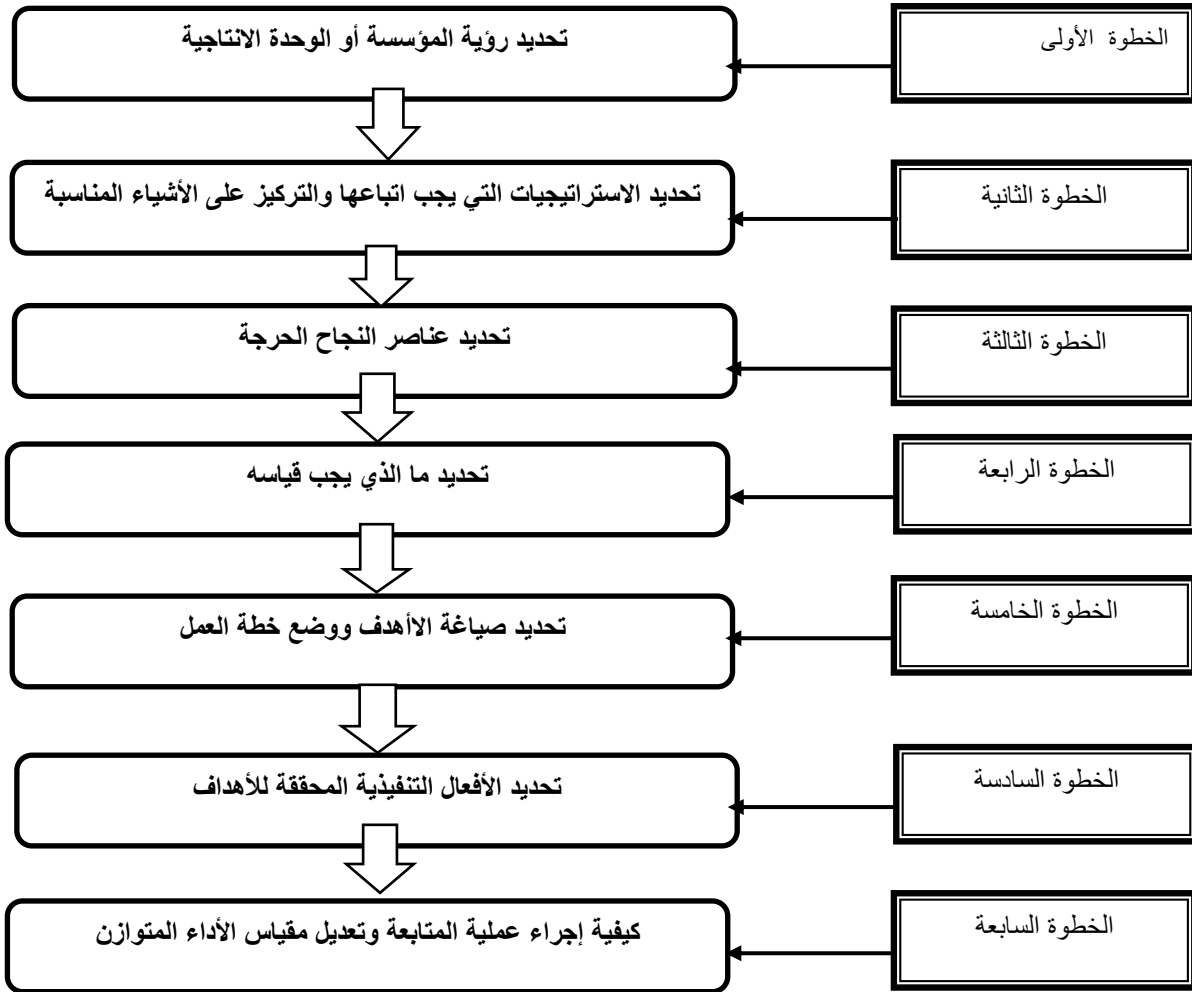
شكل رقم(2-5) كيفية عمل بطاقة الأداء كإطار استراتيجي

ومما سبق ينبغي التأكيد على مدى الارتباط القوي بين بطاقة الأداء المتوازن وبين استراتيجية المؤسسة. حيث إن الاستراتيجية هي طريقة منهجية تعتمد على وضوح الرؤية المشتركة وعلى ارتباطها بالأهداف المخطط لها على المدى البعيد وتهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق

الميزة التنافسية، لذلك تعد الاستراتيجية أهم وأول خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. فإذا كانت الاستراتيجية دقيقة وناجحة فإن نتائج تطبيق البطاقة ستكون ناجحة وهادفة.

### أحد عشر: الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

ينبغي أن تتبع المؤسسة الخطوات المنهجية المرتبة التي تشمل جميع الأبعاد الخمسة وأن تعكس هذه الخطوات استراتيجية ورؤية المؤسسة.



شكل رقم (2-6) خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (المغربي، 2009: 18)

وفيما يلي شرح لكافة الخطوات الواردة في الشكل (7) على النحو الآتي:-

**الخطوة الأولى: صياغة وتأكيد الرؤية الاستراتيجية:**

إن الرؤية هي الوضع الذي تصبو المؤسسة الوصول إليه خلال الفترة القادمة؛ وبالتالي فهي تقدم صورة واضحة المعالم لمآقده المؤسسة ومآقرد أن تصيح عليه في نهاية المطاف وينبغي أن تتضمن صورة ملموسة عن الحالة المنشودة وتقدم الأساس لصياغة الاستراتيجية. (Niven,2008:166) وهي أيضاً المنهج الفكر الاستراتيجي الذي يحدد مسار المؤسسة المستقبلي، والتي بدورها تجعل الرؤية موحدة ومشاركة للموقفين الداخلي والخارجي للمنظمة.

إن الرؤية الفاعلة والجيدة يمكن أن تتصف بعدة صفات منها: (إدريس والغالبي، 2007: 216).

1. الاختصار والوضوح والبساطة ويجب أن تحمل في طياتها تطلعاً كبيراً يثير الرغبة في التحدي والمثابرة من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق.
2. تلبية جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة.
3. إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
4. الواقعية وألا تكون مجرد أحلاماً بعيدة لا يمكن تحقيقها.
5. يجب أن تكون ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع العاملين وفي كافة المستويات الإدارية.
6. ضرورة ربط الرؤية بالاستراتيجيات والأهداف حتى ترسم الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

#### الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجية:

تعد مؤسسات تعليم اللغات منظمات شأنها شأن المنظمات العادية من حيث البنى التنظيمية والمكونات المادية والبشرية، فهي تحتاج إلى تخطيط استراتيجي في تسيير عملياتها وتنفيذ أنشطتها بشكل سليم. وبطاقة الأداء المتوازن تعد من أحدث النماذج الإدارية التي تعالج مشكلات التخطيط الاستراتيجي الكبرى والمتمثلة في صعوبة نقل الخطة الاستراتيجية من التصميم إلى التنفيذ، فهي تسمح بترجمة استراتيجية ورسالة المؤسسة إلى مقاييس أداء دقيقة ومتطورة لنظامها الإداري والقياس الاستراتيجي. (أحمد، وسامي، 2014:8).

الاستراتيجية هي وسيلة تحقيق الأهداف ويمكن أن تتبنى المؤسسة الاستراتيجية التي تناسبها في سبيل الوصول لأهدافها والتي قد تكون:

- أ. استراتيجيات هجومية **Offensive Strategies** التي تهتم بالظروف الخارجية للمنظمة مثل فتح فروع جديدة والابتكار وتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو التوسع في تقديم الخدمة.

ب. استراتيجيات دفاعية **Defensive Strategies** والتي تهتم بالظروف الداخلية للمنظمة عادة كالتدريب وإعادة بناء الهيكل التنظيمي أو الاهتمام بالظروف الخارجية كتخفيض عدد المنتجات أو الخدمات أو تخفيض أعداد المستفيدين من الخدمة.

ج. استراتيجيات الاستقرار **Stability Strategies** التي قد تتبعها المؤسسة كإجراء بعض التحسينات الخفيفة في أسلوب الأداء، مثل طرق التوزيع وغيرها.

ولكي تنجح الاستراتيجية يجب أن تتضمن العناصر التالية ( Nair,2004: P63-64 )

#### معرفة المؤسسة:

- معرفة ميزاتها الفريدة والتي تظهر من خلال أفضل ما يمكنها عمله.
- موقعها الاستراتيجي والذي يظهر من خلال المكان الذي يناسبها في السوق في أذهان عملائها وزبائنهم.
- معرفة القيمة التي سيدفع من أجلها الأطراف المهتمة بالمؤسسة.

#### معرفة منافسيها:

- فهم نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم.
- معرفة وجهتهم وكيف يخططون للاستحواد على السوق.
- معرفة كيف يفكر قادتهم.
- معرفة ما الذي لا يستطيعون أن يغيروه (مثل الطريقة الفريدة التي يتفاعلون بها مع العملاء مثلاً).

#### معرفة العملاء:

- معرفة القيم المختلفة للعملاء.
- فهم الشرائح المختلفة والتفاصيل التي تتعلق بمكان وجود العملاء المستقبليين.
- إدراك أن العملاء ليسوا شركات، بل هم أناس في هذه الشركات.
- إدراك أن من يستخدم المنتج الذي تقدمه قد لا يكون بالضرورة هو الذي يدفع ثمنه.

#### الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

ويقصد بها تحليل البيئة الداخلية (أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة) والبيئة الخارجية (أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة). وهذا يشمل الانتقال من الاستراتيجية الموضوعية إلى عملية تحديد أهم العوامل الأكثر تحفيزاً للنجاح ضمن محاور بطاقة الأداء الخمسة (عبد اللطيف وترجمان،

2006: 148) . ويمكن بيان ذلك من خلال عرض مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجدول رقم(1).

جدول رقم (1-2) يوضح أمثلة للمبادرات التي تحقق الأهداف

البيان	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
الأهداف	تعزيز الربحية	زيادة الحصة السوقية	نظام خدمات فعال	التحسين والتطوير المستمر لقدرات العاملين
المبادرات	إدارة التكاليف والمخاطر	مستوى رفيع في فن التسويق	تقويض مناسب للصلاحيات	تدريب وتأهيل نوعي ومتواصل

المصدر : (جابر, 2019: 74)

ولكي تتجح هذه المرحلة لابد من توفر قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب ردة فعل صحيحة من المؤسسة.

#### - الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس مؤشرات الأداء :

في هذه الخطوة يتم التعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة عن طريق تحديد المقاييس الرئيسية واختيار مقياس لكل هدف. فالمقاييس أدوات بالغة الأهمية تستخدم في التعرف على فرص التحسن ومراقبة التقدم المحرز وإطلاع القيادة على حالة المؤسسة وأعمالها، كما أنها تعمل على إبراز المشكلات وإظهارها للعيان بحيث لا يمكن أن تبقى متوارية أو يتم تجاهلها، ومن ثم يصبح علاجها لازماً (توفيق، 2008:164).

وكمرحلة أولية يجب تحديد وتمييز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بنوعيتها القصير المدى والطويل المدى وبموجب هذه الأهداف يتم تحديد المقاييس. وفيما يلي توضيح مختصر لأنواع الأهداف:

1- أهداف طويلة المدى: تتميز بالشمولية والعمومية والتركيز على الغاية المنشودة للمؤسسة، ويجب أن تكون كل غاية أو نتيجة مستقلة عن الأخرى.

2- الأهداف قصيرة المدى: وتتميز بقابلية القياس والواقعية ومحددة الوقت، وهذه الأهداف هي النتائج المراد تحقيقها على المدى القصير.

ويتضح مما سبق أن على قيادة المؤسسة تحديد الأهداف الخاصة باستراتيجيات المؤسسة والتركيز على تحقيقها في المراحل المستقبلية القادمة.

وهنا يجدر الإشارة على ضرورة تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيداً للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين، ولتسهيل التنفيذ يجب اطلاع العاملين بالمؤسسة على ما تضمنته عملية

إعداد المقاييس والمستندات التي تتضمن التفسيرات والمقترحات المتصلة بالأمر مما يسهل عملية تحليل المقاييس على المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة (المغربي، 2006: 326).

وحتى تتجح عملية القياس لا بد أن تكون المقاييس متناسبة مع الأهداف الاستراتيجية وتعبر عن الوضع الحقيقي لاستراتيجية المؤسسة. وهذا الجدول رقم (2-2) يوضح المقاييس لكل هدف.

جدول رقم (2-2) مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية

المحور	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
البعد المالي	مقاييس الأداء	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	التي تضيف النقدية	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية
بعد العملاء	رضا العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المؤسسة من مبيعات السوق، حصة المؤسسة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.
بعد العمليات الداخلية	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتمييط أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
بعد التعلم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.

المصدر: (أبو قمر، 2009: 78)

#### الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يتم اتخاذ الإجراءات وديناميكية التنفيذ للخطوات المفترض تنفيذها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية، ولكي تتجح هذه الخطوة لا بد من مشاركة



جميع افراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين في إعداد خطة البحث، ويجب أن يتفق الفريق على تحديد قائمة الأولويات وإعداد التقارير الأولية والنهائية وفقا لجدول زمني معين لتجنب أي معوقات أو مشكلات مفاجئة.

#### **الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية:**

في هذه الخطوة تتم ترجمة الخطة إلى واقع بتنفيذ الأنشطة وذلك بتكليف فريق خاص بتطبيق بطاقة الأداء بعدة مهام منها: تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتوزيع المسؤوليات لتنفيذ الخطوة المهمة، وهي ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات. وينبغي على فريق بطاقة الأداء المتوازن تعريف كافة الموظفين التنفيذيين بإجراءات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن حتى يكتمل التفاعل الإيجابي بين البطاقة والموظفين.

ويجب هنا مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية والداخلية للمنظمة، ومساعدة العاملين في تحديد العملاء وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المؤسسة من السوق (العمرى، 2012: 2).

#### **الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم:**

في هذه المرحلة تقوم المنشأة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد من الضروري أن تتابع المؤسسة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ولتحقيق هذا الغرض يمكن الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات (المغربي، 2006: 33).

لقد اتضح من خلال الخطوات الموضحة أعلاه، أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تستلزم عدة خطوات متناسقة ومحددة بالوقت اللازم لكل خطوة. ويختلف مقدار هذا الوقت باختلاف نوع المؤسسة والظروف المحيطة بها. وقد بدأت هذه الخطوات بتحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها مما يؤكد أن بطاقة الأداء المتوازن قائمة أساسا على الاستراتيجية وتنتهي بخطوة المتابعة والتعديل والتي هي المهمة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الثاني

### الإطار المفاهيمي للأداء

#### تمهيد:

يعد تحسين الأداء أهم هدف مرجو تحقيقه لمؤسسات ومراكز تعليم اللغات حتى تصل بمخرجاتها إلى التميز والإبداع اقتناعاً منها أن تحقيق هذا الهدف سينعكس إيجاباً على الانتاج البحثي والمعرفي لدى مخرجاتها وبالتالي ينعكس مردوده بدور فعال وإيجابي على المستوى المحلي والإقليمي.

بناء على ما سبق سيتناول هذا المبحث تحسين الأداء من حيث مفهومه، أهدافه، أهميته وأيضاً معايير تقييمه، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء ومعاييرها، كما سوف يتطرق الجانب النظري في هذا المبحث إلى أهم مراحل تقييم الأداء والعوائق التي تواجهه.

#### أولاً: مفهوم الأداء:

تطلق كلمة "أداء" على عدة مفاهيم منها الالتزام الوظيفي للكيان التنظيمي للمؤسسة ومعرفة الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال تحمله المسؤوليات الوظيفية والأخلاقية وسلوكيات المؤسسة التي يعمل بها. وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات للأداء:

عرّفه ( سلطان، 2003: 219) أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد في المؤسسة التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يبين درجة تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.

وعرّفه (بلاسكه، 2012) أنه مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهو أيضاً انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

كما تم تعريف الأداء بأنه مستوى الإنجاز الذي تحققه المؤسسة في أعمالها متجسدة في عملها من خلال القيام بواجباتهم ومسؤوليات ومهام الوظيفة بالكيفية المطلوبة منهم وبالوقت المحدد (العرفي، 2020: 52).

ويمكن القول أن الأداء هو نتيجة وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المحققة مع الالتزام بالمعايير الموضوعية مسبقاً وقدرتها على الحفاظ على الميزة التنافسية والاستمرارية.

وأيضاً هو شيء عملي لابد أن يراه الناس مجسداً بالواقع ومن هنا يحكم الجمهور بنجاح أو فشل المؤسسة. (أبو ماضي, 2018: 19).

وقد عرّفه (الزهراوي, 1999) بأنه "الأداء الوظيفي الذي يعبر عن نشاط الفرد الذي يمكنه من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح" (الجعبري, 2009: 36).

وعرف البعض الأداء بأنه المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط للمؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (سعدون, 2017: 59).

ومما سبق يستنتج أن هناك اتفاق وانسجام حول مفهوم الأداء بشكل عام على الرغم من تعدد التعاريف وتضع تعريفاً للأداء أنه الجهد الذي يقوم به الفرد أو المؤسسة لإنجاز مهام مكلف بها حسب قدرته واستطاعته، وموارده التي يمتلكها، ومن هنا يتضح ما يقصد بالأداء وهو:

\* **الأداء للفرد:** كفاءة الفرد والتزامه وجدارته بالقيام بالعمل المكلف به.

\* **الأداء للمنظمة:** قيام المؤسسة بواجباتها المنوطة بها في توفير المتطلبات المادية لقيام الافراد وأداء أعمالهم مع التزامها بتقليل زمن أداء العمل المخصص لكل هدف يراد تحقيقه بشرط عدم الإخلال بجودة المنتجات. (الزايدي, 2019: 5).

والفعالية أن ما تقوم به المؤسسة مطابق للأهداف وليس متجهاً اتجاه آخر ومطابقة للمواصفات (القوانين والقيم).



أداء المؤسسة = كفاءة + زمن مطابق للأهداف مطابق للمواصفات

وقدم الباحثان (Porter & Lawler) نموذجاً نظرياً يقوم على أساس مجموعة من الفروض

حول محددات الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة عوامل رئيسية:

1- **الجهد المبذول** هو: درجة حماس الفرد لإنجاز العمل المكلف به = درجة استمرار الفرد بالعمل = درجة الدافعية.

2- **القدرات والخصائص الشخصية للفرد:** هي درجة فعالية الجهد المبذول.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: هو تصور الفرد وانطباعه عن السلوك الذي يتكون منه عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة المهام المكلف بها (الجعبري, 2009:37).

### ثانياً: المفاهيم الأساسية لتحسين الأداء:

يمكن تعريف تحسين الأداء أنه تلك العملية المتجسدة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء الوظيفي في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل، وتحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها والتي تضمن عملية التحسين والتطوير بكل فاعلية واقتدار. (www.human-center.com).

ومن هنا يمكن القول أن تحسين الأداء هو عملية تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور بالتركيز على كل الموارد المتاحة لتحسين الأداء، وعملية تحسين الأداء تعد نوع من أنواع التعليم المستمر، والذي ينتج عنه توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة. (الشوامرة, موقع: www.awamerh.yoo7.com).

ومن هنا يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه: عملية معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المستهدف للأداء المؤسسي، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الأداء وتحديد الانحرافات ومعالجتها.

### ثالثاً: أهداف تحسين وتطوير الأداء:

تتلخص الأهداف العامة لتحسين الأداء في الآتي حسب ما ذكره (حسني, 2021, www.human-center.com)

- 1- تحديد احتياجات التحسين والتطوير والتدريب فعليا.
- 2- المساهمة في تخطيط المسار الوظيفي.
- 3- تخطيط وتنفيذ عمليات الترقيات والنقل والتدوير الوظيفي.
- 4- التطوير والتنمية المستمرة للموارد البشرية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والرؤية للمؤسسة.
- 5- الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة ومعرفة مدى تحقيق العنصر البشري لأهداف الأداء المخطط له.

### رابعاً: مستويات الأداء:

يوجد للأداء مستويات عديدة كما استعرضها (إدريس وبني حمدان, 2007):

- 1- الأداء الاستثنائي: هو الأداء الذي يبرز تميز وتفوق المؤسسة على المدى البعيد ويظهر مدى ازدهارها وقوة ميزتها التنافسية.
- 2- الأداء البارز: الذي يظهر الوضع النقدي العالي ووجود كادر ذي كفاءة وتحفيز عالي وتوفر عدد جيد من عقود عمل كبيرة.
- 3- الأداء الجيد جداً: يبين الوضع المالي الجيد ومدى قوة الأداء والكادر الكفؤ.
- 4- الأداء الجيد: يبين التوازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة بيانات العملاء، وأيضا الوضع المالي الغير مستقر.
- 5- الأداء الضعيف: يواجه أزمات مالية خطيرة تحت المعدل بكثير، مع ظهور نقاط الضعف في جميع المحاور، ووجود صعوبات في استقبال الكوادر المؤهلة.
- 6- الأداء المتأزم: يبين المستوى الأدنى والفاشل من الأداء والذي يسبب مشاكل وازمات في جميع محاور المؤسسة. ( أبو ماضي, 2015: 5).

### خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء:

إن إدارة الأداء عملية تواصل مستمرة بين الموظف والمشرف المباشر، وهي التغذية الراجعة العكسية عن العمل المنجز، وتهدف للوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها، وقبل التحدث عن العوامل المؤثرة على الأداء ينبغي البدء بسرد عناصر الأداء وهي:

1- تحديد الأداء: القيام بتحليل ووصف الوظائف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة.

2- تقييم الأداء: قياس الأداء للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.

3- التغذية العكسية للأداء: تزويد العاملين بأعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية.

وفيما يلي يتم توضيح بعض العوامل المؤثرة إيجاباً أو سلباً على الأداء والإنجاز والتي يجب

تحديدها بدقة حتى يتم تعزيز ما هو في موضع القوة وتقليص ما هو في موضع الضعف:

1- غياب الأهداف المحددة: عندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف، فهذا يبين أن المؤسسة لا تمتلك خطط تفصيلية لتحقيق أهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها، وعدم وجود معايير للأداء الجيد تجعل المؤسسة قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها.

2- **عدم المشاركة في الإدارة:** وجود فجوة بين القيادة الإدارية وبين العاملين في المؤسسة بسبب عدم مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرار, يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وينتج أيضاً عنه تدني مستوى الأداء لدى العاملين.

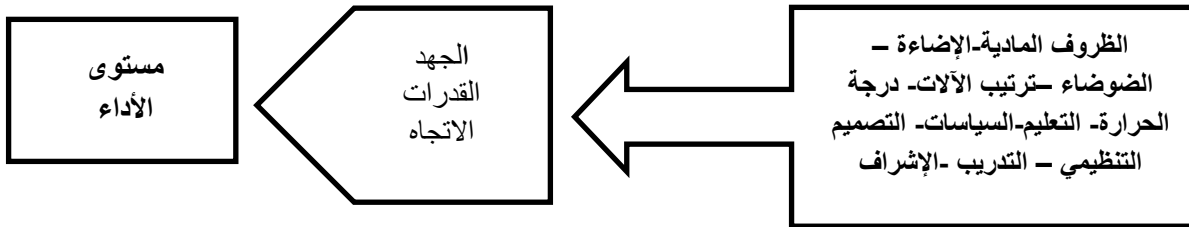
3- **اختلاف مستويات الأداء:** إن فشل الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملين يسبب فشل مردود الحوافز والترقيات وبالتالي قلة الرضا لدى العاملين.

4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، فهناك عوامل عديدة تؤثر في الرضا الوظيفي منها: العوامل الشخصية للموظف وأيضاً الاجتماعية مثل: السن والجنس والمؤهل التعليمي والعادات والتقاليد، و العوامل التنظيمية مثل: المسئوليات والواجبات ونظام الترقية والحوافز في المؤسسة.

5- **التسيب الإداري:** وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وهو ينشأ من أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (الحري، 2016: 282).

ويجدر ذكر بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء عند الفرد أوضحتها (محمد، 2001:

211) في الشكل رقم (2-7):



شكل رقم (2-7) العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء

المصدر: (محمد، 2001: 212)

#### سادساً: طرق ومداخل تحسين الأداء:

توجد ثلاثة مداخل لتحسين الأداء كما حددها (Haynes) وكما وضحتها (العريفي، 2020:

57) نقلا عن (جاهين، 1424: 61):

▪ **المدخل الأول:** تحسين أداء الموظف, أكثر العوامل تعقيداً في التغيير من بين بقية العوامل الأخرى كما يرى (Haynes), لذلك يجب تحليل أداء الموظف وتقييمه بطريقة دقيقة والتأكد من حاجته إلى تطوير وتدريب، وهذه بعض وسائل تحقيق التحسين في أداء الموظف:

- **الوسيلة الأولى:** هي التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ رأي إيجابي عن الموظف بما في ذلك جوانب القصور والضعف لديه والإيمان بفكرة أنه لا يوجد فرد كامل وعليه يسير الاتجاه إلى تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من قدرات وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** التركيز على ما يرغب الفرد بعمله وبين ما يؤديه بامتياز لوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء التي تؤدي إلى عدد كبير من الاحتمالات للأداء الممتاز، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل المكلفين به في المؤسسة.

- **الوسيلة الثالثة:** ربط جهود تحسين الأداء بالأهداف الشخصية وهذا يحقق التحسينات بدرجة كبيرة وسريعة.

#### ▪ **المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:**

إن التغيير في مهام وواجبات الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء كما يؤكدها (Haynes)، مثلاً: تدني مستوى الأداء نتيجة أن محتويات المهام مملّة أو تفوق مهارات الموظف أو أنها غير مناسبة له؛ فالأجدر إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة وإسهامهم في حل مشاكل المؤسسة.

#### ▪ **المدخل الثالث: تحسين الموقف:**

الموقف هو البيئة التي تتجزأ فيها الوظيفة وهي تعطي فرصاً للتغيير الهادف لتحسين الأداء، وهذا يكون من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية وخطوط الاتصال والمسؤولية ووضوحها، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، بالإضافة إلى عمل جداول للعمل وإيجاد أسلوب إشراف مناسب، كما يجب مراعاة درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال المنجزة وإلى أي مدى يشجع موظفيه على تحمل المخاطر.

#### سابعاً: مقاييس الأداء وأهدافه:

رغبة المنظمات في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها والوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والفاعلية سواءً في الإنتاج أو الخدمات على المدى البعيد تتوقف على فهم تقييم وتقويم الأداء الصحيح بتعزيز فكرة فهم واعتماد مؤشرات الأداء الأساسية من القيمة وتطوير الأداء والتحسين من

عملية صنع القرار. وإن لم تساعد على تطوير الأداء فحينها لا يصح أن تكون مؤشرات أداء أساسية بل ومن المحتمل أن تحطم القيمة بدلاً من تعزيزها (Bernard Mar,2017).

وهي أيضاً وسيلة لحث العاملين على بذل أقصى الجهود والتفاني والإخلاص في إنجاز مهامهم وتكشف نقاط الضعف والقوة لدى العاملين والإداريين وبعد التقييم تأتي عملية التقويم التي بدورها ترسم الإطار العملي للاستغلال الأمثل للطاقات البشرية الموجودة وتقدير الاحتياجات التدريبية بواقعية ودقة.

وتعد عملية تقييم وتقويم الأداء من السياسات الإدارية الهامة التي تتبع أهميتها من كونها وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط؛ حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم ليتمكنوا من تقييم أداءهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر جدير لأدائهم أمام رؤسائهم كما أن عملية تقييم وتقويم الأداء تعد عملية معقدة؛ لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والخدمية التي يصعب تقييمها، وخاصة تلك العمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية والتعليمية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث، وغيرها (الغنامي،2019:50).

### ثامناً: الفرق بين التقييم والتقويم :

اختلف الباحثون حول استخدام مصطلح تقويم الأداء، وتقييم الأداء فتيين أن:

- تقييم الأداء : لبيان مستواه وقيمه.

- تقويم الأداء : إصلاح المعوج أو تحسينه.

ويعرف التقويم بأنه: عملية يتم من خلالها التركيز على النتائج الإيجابية وتسلية الضوء على النتائج السلبية ووضع حلول مناسبة للتقليل منها أو الغائها للحصول على النتيجة الأفضل (الشوبكي،1981:112).

أما تقويم الأداء فيعرف أنه: "عملية بموجبها يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما يحدث فعلاً ويؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء " (عبد الرحمن توفيق،2003:5) .



ومما سبق ترى الدراسة أن تقويم الأداء هو: مقارنة الإنجاز المحقق خلال فترة زمنية معينة بالمعايير والخطة الموضوعية في مركز الترجمة واللغات عن طريق جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمركز.

ومن هنا يجدر التنويه أيضاً إلى الفرق بين التعريفين: قياس الأداء وتقييم الأداء، فعملية القياس تسبق عملية التقييم وهي مقدمة لها، فالقياس هو جمع بيانات كمية حول سمة معينة أي تحويل الوصف إلى كم، وهذه العملية هي بداية تقييم الأداء ومن ثم تقويمه، أما تقييم الأداء فهو: إصدار حكم على سمة معينة ولا يبنى هذا الحكم إلا على بيانات دقيقة. (أبو ماضي، 2018: 30).

### **تاسعاً: أهمية تقييم الأداء وأهدافه:**

تزايد الاهتمام عالمياً بالتطوير والتحسين المستمر للمؤسسات الخدمية وغير الخدمية يزيد من أهمية قياس الأداء وتقييمه وانعكاس عملية القياس على تغيير مخرجات هذه المؤسسات وعليه، يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في الآتي:

1. إن قياس وتقييم الأداء يؤدي لزيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات بين المؤسسة وعملاءها.
2. قياس وتقييم الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشكلات، حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة المؤسسة.
3. تساعد عملية قياس وتقييم الأداء على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطيط.
4. الشعور بالمسئولية وزيادة الشعور بالعدالة عند العاملين.
5. خلق وزن ومعنى لتطوير الأفراد.
6. إخبار الإدارات العليا والمرؤوسين بنتائج التقييم.

### **عاشراً: أهداف تقييم وقياس الأداء :**

تحسين وتطوير الأداء واستراتيجياته لا تتوقف على مر الزمن، فكل فترة زمنية من العهد المعاصر تتمتع بالتغيرات والتطورات المستمرة في على حسب الفترة ونوع نشاط المؤسسة، وقد حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع:

**1- الأهداف الإدارية :** توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت .

2- أهداف التوجيه والتطوير: وهي لتحسين مستوى الأداء وتطوير وسائل الاتصال وتعميق الثقة بين الإدارة العليا وبين العاملين بالمؤسسة.

3- أهداف البحث: وهي استخدام المعلومات والبيانات للتأكد من صحة إجراءات الاختيار وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي. (العرفي، 2020: 64).

ويرى آخرون أن عملية تقييم الأداء تعمل على تحقيق الأهداف التالية (العجلة ، 2009: 73):

أ- الكشف عن قدرات العاملين عن طريق تزويد متخذي القرار في المؤسسة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.

ب- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء عن طريق التدريب داخل المؤسسة وخارجها.

د- تقرير المكافآت المالية والحوافز للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة من عملية التقييم.

هـ- التخطيط للقوى البشرية بالمؤسسة.

و- تزويد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء العاملين.

ز- عملية التقييم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.

من هنا يتضح أن عملية التقييم تحقق الاتصال الفعال بين جميع أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتخلق التفاعل الإيجابي لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل لقدرات القوى العاملة وزيادة درجة الرضا الوظيفي.

### أحد عشر: أنواع مقاييس الأداء :

تعددت مقاييس الأداء واختلفت حسب المجالات والأنشطة التي تعتمدها المؤسسات وأهدافها الاستراتيجية، وكلما كان وضع المقاييس موجزا وأكثر شمولاً كلما كانت هناك احتمالية أكبر بأنها ستوفر رقابة فعالة أكثر. ومن المبادئ التي يجب أن يؤكد عليها أن تكون هذه المقاييس قليلة، شاملة، اقتصادية، عادلة، موضوعية، وقابلة للتحقق. (العامري والغالبى، 2003)، وهذه المقاييس الرئيسية حسب ما وضحتها (عبد الرحيم، وآخرون، 2007: 490):

1- مقاييس المدخلات: تستخدم لفهم الوضع الحالي للموارد البشرية والمالية بهدف تحقيق الأهداف.

- 2- **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الإجراءات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة؛ فمثلاً في مجال التعليم يكون مقياس العملية هو عدد الدورات المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.
- 3- **مقاييس المحصلات:** لتقييم النتائج المخطط لها أو الفعلية فمثلاً، نتيجة التدريب على تنوع طرق التدريس يمكن أن تكون بمثابة التحسن في أداء المعلم وتنويعه لأساليب التدريس.
- 4- **مقاييس التأثير:** لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تنشأ نتيجة تحقيق أهداف البرنامج، مثلاً، مقارنة النتائج للبرامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في حالة عدم تطبيق البرنامج.
- 5- **مقاييس النتائج:** وهذه تقيس الأداء بعد ظهور النتيجة مثلاً، مقاييس نتائج امتحانات نهاية الدورات التعليمية.

6- **مقاييس الأسباب:** تتنبأ بالأداء المستقبلي. مثل مقاييس التكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.

7- **المقاييس السلوكية:** تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة. مثل استبانات رضا العاملين.

وهناك أيضاً خمسة تصنيفات لمقاييس الأداء كما هي موضحة في الجدول رقم (2-3):

جدول رقم (2-3) تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على استخدام الموارد	المخرجات الفعلية/ المدخلات المخططة
الفاعلية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المدخلات الفعلية/ المدخلات المخططة
الجودة	مدى إنجاز الخدمة بشكل صحيح - المعايير هنا تحدد بحسب احتياجات الطلبة	عدد الدورات المنجزة بشكل صحيح/ إجمالي عدد الدورات المحققة
التوقيت	مدى إنجاز الخدمة بالوقت المحدد - المعايير هنا تحدد بحسب احتياجات الطلبة	عدد الدورات المنجزة في الوقت المحدد/ إجمالي عدد الدورات المحققة
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لتقديم خدمة معينة	المخرجات/ المدخلات

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة

ومما سبق تستنتج الدراسة أن مقاييس الأداء التقليدية أصبحت لا تعطي الصورة المتكاملة الأبعاد عن الوضع الحالي الصحيح للمنظمة في ظل هذه التطورات والتغيرات السريعة جداً في وقتنا المعاصر؛ فالإقتصار على هذه المقاييس التقليدية سوف يقيد قدرات المدراء في اتخاذ القرارات المستقبلية الصائبة، ويجعلها تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة في تقديم خدمة التعليم وتطوير العاملين وأيضاً تنتج مخرجات تقليدية لا يحتاجها واقعنا العلمي والمهني المعاصر.

## اثنا عشر: مقاييس الأداء غير المالية:

هو ما يتم الاعتماد عليه من مؤشرات تشغيلية كنوعية الخدمة المقدمة وفاعلية العملية التعليمية المقدمة، وهذه المقاييس سوف تعطي صورة أوضح وأشمل عن مستوى أداء المؤسسة بمرافقة المقاييس المالية، وأهم هذه المقاييس:

1- مقاييس الجودة : يقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر، والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خالٍ من العيوب وإرضاء العملاء (إدريس والغالبي، 2007:551-552)، ويرى البعض أن مدخل الجودة الشاملة من أهم المقاييس لتقييم أداء المؤسسة بشكل كلي إذ أنه يهتم بتخفيض التكاليف، ويركز على العميل الداخلي والخارجي وإقامة شراكة مع الموردين والتركيز على جودة العمليات والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد (الحميري، 2016:23).

2- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد(JIT): اتجاه تتبناه المنظمات لإنتاج السلع بأقل وقت ممكن وأقل تكلفة إجمالية ممكنة.

3- مقاييس أداء التسليم: تسليم العميل بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة للمحافظة على رضا العميل.

4- مقاييس البحوث والتطوير: الجهود العلمية والبحثية التي تحسن وتبدع في مخرجات المؤسسة لضمان الاستمرارية والبقاء.

5- مقاييس التكلفة: إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من بدايتها والتخطيط لها قبل حدوثها ومن أمثلتها: التكلفة حسب النشاط ABC والتكلفة المستهدفة Target cost.

## ثلاثة عشر: المقاييس التقليدية المالية وجوانب القصور فيها:

مما لا شك فيه أن التطورات المتسارعة النمو في عصرنا الحاضر تستدعي التطور في وسائل وطرق التقييم والتقييم للمنظمات الانتاجية والخدمية مما أدى إلى ظهور معالم قصور عديدة في المقاييس المالية التي اعتبرت تقليدية بعد أن ظهرت مقاييس جديدة تناسب المستجدات في عصرنا الحاضر، ويجدر هنا ذكر بعض جوانب القصور:

1- لا تتوافق مع الواقع الحالي للأعمال: لم تعد الأصول الملموسة هي المحرك الرئيسي للمشروع بل معرفة العاملين والعلاقات مع العملاء وثقافات الابتكار والتغيير هي الأصول المتحركة وهي جل القيمة.

2- القيادة من خلال مرآة الرؤية الخلفية: لا يعد تحقيق النتائج المالية القوية للمنظمة في الماضي مؤشرا على الأداء في المستقبل، وللدلالة على مفهوم مرآة الرؤية الخلفية فقد نشرت مجلة فوربس البريطانية في عددها عام 1987 أنه من ضمن المائة شركة التي زينت العدد الافتتاحي (61) شركة انتهت وأصبحت من الماضي ونجد العديد من الـ 39 يناضل من أجل البقاء ما زالت 18 شركة فقط مدرجة في القائمة. (نيفين، 2002:24).

3- التضحية بالتفكير الطويل المدى: تتجه العديد من المنظمات لأسهل الدعائم التي يمكن اللجوء إليها في أوقات الأزمات وعندما تواجه انخفاض في الدعم المالي مثل: استخدام المخصصات في تدريب وتطوير الموظفين أو تسريح الموظفين، ويكون لهذا تأثير على المدى القصير إيجابا، ولكن ماذا عن المدى الطويل؟ يعد خسارة فادحة بأثمن مصدر يحقق الأرباح على المدى البعيد.

4- المقاييس المالية ليس لها صلة بالعديد من مستويات المؤسسة: تعد المقاييس المالية مختلفة لتنفيذ التفشي الفضائح التي انتشرت في عالم الشركات. (نيفين، 2002:25).

### أربعة عشر: مراحل تقييم الأداء:

هناك العديد من الخطوات والمراحل لتنفيذ عملية التقييم والتقييم وتختلف باختلاف نوع المؤسسة وأنشطتها وأيضاً خطتها الاستراتيجية، وفيما يلي المراحل الأكثر مواءمة وتناسب مع المؤسسات التعليمية والخدمية:

1- تحديد النشاط المراد تقييمه: يتم في هذه المرحلة والتي تعد أول مرحلة في الرقابة والمتابعة التركيز على أهم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي للأنشطة.

2- وضع معايير الأداء: في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه وتحديد الفجوة بين الأداءين والعمل على العودة للهدف المراد تحقيقه.

3- قياس الأداء: بعد الانتهاء من تحديد المعايير تبدأ عملية القياس من خلال جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط والأفراد في كلا الجانبين الكمي والنوعي، وفي هذه العملية يتضح

مدى الانحراف في النشاط أو في المواصفات، ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على النتائج الرقمية بشكل كبير.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: يتم مقارنة الأداء المحقق بالأداء المستهدف، والعمل على تصحيح أي انحراف إن وجد.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتتضمن ثلاث خطوات من الضرورة تنفيذها في هذه المرحلة (ادريس والمريسي، 2006):

أ- تحديد أسباب الانحراف داخلياً أو خارجياً وما إذا كان السبب القصور في التنفيذ أم التغيرات في البيئة المحيطة.

ب- توفير أكثر من بديل لمعالجة الانحراف المتوفر فيه الشروط التالية: يمكن تطبيقه ويلاقى القبول عند الموظفين ويساهم تطبيقه في الحل.

ج- التأكد من إجراءات المعالجة أنها تضمن التصحيح ولا تقود المؤسسة لمشاكل أكثر.

#### خمسة عشر: معايير ومؤشرات الأداء:

##### 1) مفهوم المعيار:

يعد المعيار مقياساً مرجعياً يسترشد به من يقوم بعملية تقييم الأداء في المؤسسة، وتعرف أنها: مجموعة من الخصائص أو الكميات التي تصف منتج معين مثل خدمة أو عملية أو مادة، وهو أيضاً يعرف أنه: معدلات قياسية تستطيع أن تسترشد بها المؤسسة كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققت تلك المعادلات. (أبو ماضي، 2015: 32).

##### 2) أنواع المعايير:

انطلاقاً من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته وأيضاً يمكن تنفيذه، وحتى تتم عملية القياس بطريقة صحيحة ودقيقة وبكفاءة، تتطلب وجود معايير ومؤشرات تكون مرتبطة بالأهداف المرسومة للمؤسسة. وفيما يلي هذه المعايير (أبو قمر، 2009: 25):

1- معايير كمية: يعبر عن المعايير بالأرقام.

2- معايير نوعية: يعبر عن المعايير بالمواصفات.

3- معايير زمنية: يعبر عن هذه المعايير بالزمن كتحديد فترة أو جدول لتنفيذ مهمة معينة.

4-معايير التكلفة: تستخدم الوحدات النقدية، مثل أجره العمال أو تكلفة خدمة معينة.

### سته عشر: شروط تقييم معايير الأداء :

حتى تحصل المؤسسات على نتائج تقييم صحيحة يجب التأكد من موضوعية المعايير وكفاءتها وعليه فقد أوضح (صديق، 2012:223) عدة شروط لتقييم معايير الأداء :

- 1- الواقعية: يجب أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.
- 2- الارتباط: يجب أن يرتبط المعيار بأنشطة المؤسسة.
- 3- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة لاختلاف الآراء من قبل المقيمين أو القائمين على عملية التقييم.
- 4- المرونة: تعني أن الإدارة تستطيع تغيير أساليب العمل حسب المتغيرات الطارئة التي تحدث في محيط المؤسسة.
- 5- عدم المغالاة في عدد المعايير: يجب تفادي كثرة المعايير لتجنب التعقيد في التقييم.
- 6- الوضوح: المعيار يجب ان يكون مفهوم من قبل كافة الأطراف ليسهل عليهم التطبيق.
- 7- الموثوقية: يرتبط هذا الشرط بالمقياس وليس بالأداء؛ لأن الأداء الفردي يتغير ويخضع لتقلبات مختلفة.
- 8- أن يكون المعيار عملياً: من حيث سهولة الاستخدام والوضوح والاقتصاد من حيث الجهد والوقت والتكلفة اللازمة لعملية تقييم الأداء.

### سبعة عشر: مؤشرات الأداء :

مفهوم مؤشر الأداء: يمثل مقياس أو متغير كمي أو نوعي للأداء لإثبات التغير وبيّن تفاصيل مدى مستوى العمل على تحقيق النتائج ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقويم النتائج لابد أن تكون مباشرة وموضوعية وملائمة ويتم تحديثها بانتظام، والمؤشرات تختلف باختلاف المستوى الذي يجري عنده التقويم كما تتأثر المؤشرات أيضا بطبيعة النشاط الذي يتم تقويم أدائه (السعدون، 2017: 61).

وقد أوضح أيضا بعض الأسس التي يجب توفرها في المؤشر وهي:

1. - أن تكون واضحة وغير مضللة.
2. - حساسة وتوفر معلومات بصورة سريعة.

3. - الأفضل أن تكون من النوع الرقمي.
4. - يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المعالجة للانحرافات.
5. - بسيطة وغير معقدة في القياس والاحتساب.
6. - يجب أن تعبر عن خاصية هامة لها تأثيرها الواضح على النتائج.

### ثمانية عشر: معوقات ومشكلات تقييم الأداء:

بكل تأكيد أنه كلما عاصرنا التقدم والتطور في تقنيات تقييم أداء المؤسسات الخدمية وغير الخدمية، واجهتنا عوائق تقف أمام إنجاز التقييم بصورة دقيقة من هذه المعوقات (أبو ماضي، 2018:68):

- 1- سوء فهم العاملين لعملية التقييم أنها تهديد لمستقبلهم الوظيفي وتصيد لأخطائهم.
- 2- عدم دقة وكفاية البيانات والمعلومات التي تصف حالة المؤسسة الصحيحة.
- 3- عدم الفهم الكامل للجنة المكلفة أو الشخص المكلف بالتقييم بأساليب التقييم وإدارته وحاجتهم الملحة للتدريب قبل البدء بعملية التقييم.
- 4- عدم وجود التفاعل الإيجابي من الإدارة العليا لنتائج التقييم.
- 5- عدم تعاون الجهات التنفيذية مع نظام التقييم.
- 6- ضعف الاستنتاجات والتوصيات المقدمة من المسؤولين عن عملية التقييم.



## الفصل الثالث

### الدراسة التطبيقية (الميدانية)

المبحث الأول: إجراءات الدراسة

المبحث الأول: تحليل وتفسير بيانات متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: إجراءات الدراسة

### تمهيد:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها بُعداً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وبناءً على ذلك سوف يتناول هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً قياس مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.

### أولاً: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، مما يمكّن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس (عطوي، 2009: 173).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: مجموعة من الإجراءات الدراسية المناسبة والتي تتكامل لوصف الظواهر أو مشكلة الدراسة، اعتماداً على وصف الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن موضوع الدراسة، والخروج بنتائج تساعد في تطوير الواقع المدروس (الخياط، 2010: 136).

وبناءً على ذلك ووفقاً لهذا المنهج فقد استخدمت الباحثة الأنواع الآتية:

#### أ. الأسلوب النظري:

من خلال ما أُتيح للباحثة من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة وبما يمهد أيضاً لتكوين صورة واضحة في الجانب النظري للدراسة الحالية.

#### ب. الأسلوب المسحي:

وهذا النوع من الدراسات يقوم على جمع البيانات التفصيلية عن الوضع الحالي وذلك بغرض تفسير هذه البيانات ودراسة خصائص الظواهر ووصف طبيعتها والعمل على إيجاد علاقات سببية

بين متغيراتها، وذلك بهدف حل المشاكل في الواقع أو التعرف على حقيقة تلك المشاكل، وغالباً ما تستخدم الدراسات المسحية في الحالات التي لا تتوفر فيها بيانات عن المشكلة موضوع الدراسة. (الأديمي، 2010: 52)

ويذكر (العريقي، 2012: 7) أن البحث المسحي يعرف بأنه: التجميع المنظم للمعلومات من المستقصى منهم بغرض الفهم والتنبؤ بسلوك المجتمع محل الدراسة، والمصادر المستخدمة في جمع المعلومات تشمل الكتب، الدوريات، التقارير، والوثائق التاريخية بغرض كتابة الجزء النظري، أما ما يتعلق بالجانب العملي فتستخدم طريق الاستبيان لجمع المعلومات في أغلب الأحيان. وباستخدام هذا الأسلوب قامت الباحثة بتصميم استبانة تحتوي على عدد من الفقرات التي تغطي محاور وأبعاد الدراسة المختلفة وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وقد تم جمع البيانات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### ثانياً: وحدة التحليل:

إن وحدة التحليل هي كافة العاملين في المؤسسة (مركز اللغات) - جامعة صنعاء، حيث تم جمع البيانات عن طريق الأفراد العاملين .

### ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة، بأنه: المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها (Sekaran & Bougie .2010: 267)، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء من إداريين ومعلمين والبالغ عددهم (89) موظف.

### رابعاً: نبذة مختصرة عن مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء

يعد المركز الجهة الحكومية الوحيدة المعتمدة للترجمة وتعليم اللغات في نطاق الجمهورية اليمنية ولدى كافة الجهات الحكومية وغير الحكومية المحلية والدولية. أسسته وزارة التعليم العالي ورئاسة جامعة صنعاء عام 2004م، ويقدم المركز خدمتين أساسيتين هما الترجمة وتعليم اللغات الأجنبية فالترجمة لأكثر من 20 لغة أجنبية إلى اللغة العربية والعكس في عدة مجالات أبرزها ترجمة السجلات التجارية، والاتفاقيات والعقود التجارية وبطاقات عضوية الغرفة التجارية وترجمة الكتب والمجلات، والنشرات العلمية والثقافية والتقارير وغيرها. إضافة لذلك ترجمة التقارير الطبية والوثائق القانونية والترجمة الفورية للمؤتمرات واللقاءات الدبلوماسية والتجارية وغيرها. أما الخدمة الثانية فهي

تعليم اللغات مثل الإنجليزية، والإلمانية، والفرنسية، والفارسية، والتركية. ورسالة المركز ورؤيته تركز على تقديم مخرجات توافق متطلبات سوق العمل وتوظيف الإمكانات المادية والمعرفية للإسهام في تطوير الترجمة بالدرجة الأولى وتدريبها وتقديم برامج لغوية متميزة تلتزم بمعايير الجودة على المستوى المحلي والوطني.

الطاقة الاستيعابية للطلاب الوافدين شهرياً على مر هذه السنوات الثلاث السابقة حوالي 1200 طالب. وفي هذا العام الحالي أصبحت الطاقة الاستيعابية أكثر من 4000 طالب في الدورة الواحدة؛ بالإضافة إلى الطلبة المتقدمين لامتحان الكفاءة (التوفل) والذي يبلغ معدل عددهم التقريبي من 40 إلى 50 طالباً شهرياً، ويحتوي قسم تعليم اللغات على الطاقم الإداري البالغ عددهم 14 إدارياً، وأعضاء هيئة التدريس عددهم 64 مدرساً ومدرسة. أما قسم الترجمة فيحتوي على 10 موظفين. فإجمالي عدد الطاقم الإداري وهيئة التدريس تقريبا 89 وموضح درجاتهم العلمية في بند العينة في الفصل التالي.

#### خامساً: عينة الدراسة:

تم إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (89) استبانة، وتم استرجاع (86) من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (96.63%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعدها الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (1) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (85) استبانة أي ما نسبته (95.51%) من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول (1-3) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (1-3) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاستمارات المسترجعة إلى حجم العينة	الاستمارات المسترجعة القابلة للتحليل	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل إلى حجم العينة
مركز الترجمة واللغات – جامعة صنعاء	89	86	96.63%	85	95.51%

#### سادساً: مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

أ- المصادر الثانوية: من أجل فهم الظاهرة نظرياً وبناء الإطار النظري للدراسة تم استخدام مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ومواقع الإنترنت المختلفة والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات-جامعة صنعاء، بهدف إعطاء صورة عن المفاهيم، ومحاورها المختلفة، والتعرف على أهم الدراسات التي تناولته، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة.

ب- المصادر الأولية بغرض اختبار الظاهرة عملياً. أي التأكد من مدى وجودها عملياً . ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة حول اتجاهاتهم وإدراكهم لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات - جامعة صنعاء .

### سابعاً: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين .

حيث تعرف الاستبانة بأنها: الوسيلة التي يستخدمها القائمون بالبحث في مجال العلوم النفسية والاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل (المؤمن، 2008: 203).

وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة لدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات (مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء) وقد تم الاعتماد في ذلك على الجانب النظري، إضافة إلى مجموعة من الدراسات والاستبيانات السابقة ذات العلاقة، حيث تم تصميم استبانة تحتوى على عدد من الفقرات التي غطت أقسام ومحاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وقد اعتمدت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل موافق تماماً، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل موافق إلى حد ما، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق تماماً، وتتكون الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد العينة والتي شملت:

(العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ويتكون من (60 فقرة) مقسمة على محورين كما في الجدول (3-2) الذي يوضح مكونات استبانة الاستبانة.

جدول رقم (3-2) مكونات استمارة الاستبانة

عدد الفقرات	البُعد	المحور
11	بعد العملاء	بطاقة الأداء المتوازن
9	البعد المالي	
10	بعد العمليات الداخلية	
7	بعد التعلم والنمو	
6	البعد الاجتماعي	
9	الكفاءة	تحسين أداء مؤسسات تعليم
7	الفاعلية	
60	الإجمالي	

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام عدة أساليب إحصائية ملائمة وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences-SPSS)، ومن هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
1. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء المجتمع.
  2. اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها.
  3. التكرارات والنسب المئوية لحساب خصائص المشاركين في العينة حسب متغيراتها الديموغرافية (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).
  4. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب أوزان مقياس ليكارت الخماسي) لمعرفة متوسط إجابات العينة.
  5. الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
  6. اختبار معامل الالتواء (Skewness) والنقلطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
  7. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
  8. الانحدار المتعدد Multiple Regression لمعرفة مدى أهمية أبعاد المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

9. تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق في بين متوسطات آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة حسب متغيراتها الشخصية التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

### ثاسعاً: صدق وثبات الأداة:

#### 1- اختبار صدق الأداة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001:160)، وقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

#### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، حيث يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (القحطاني وآخرون، 2021:210).

فبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتحديد محاورها وصياغة فقرات المحاور، قامت الباحثة بتأكيد صدق الاستبانة في صورتها الأولية من خلال الأخذ بآراء مجموعة من المحكمين لإبراز ما يسمى بالصدق الظاهري وتألفت هذه المجموعة من مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والإحصاء والبحث العلمي من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله.

وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين، وتم إجراء التعديل والحذف وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة، وهذا بعد مناقشة المشرف وأخذ رأيه وموافقته، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ب- الصدق الداخلي (التكويني):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (عبيدات، 2009)، أو هو مدى تمثيل فقرات أداة القياس للمحتوى المقصود، وقد تم

حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد نفسه، ومن خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة للبعد تبين أن جميع العبارات دالة إحصائياً، مما يدل على قوة اتساق العبارات كما هي موضحة فيما يأتي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (3-3) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل

البعد المالي			بعد العملاء		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.565**	1	.000	.744**	1
.001	.356**	2	.000	.709**	2
.000	.536**	3	.000	.554**	3
.000	.382**	4	.000	.651**	4
.000	.634**	5	.000	.615**	5
.000	.756**	6	.003	.322**	6
.000	.605**	7	.000	.470**	7
.000	.492**	8	.002	.337**	8
.005	.301**	9	.073	.196	9
.000	.470**	10	.000	.670**	10
بعد التعلم والنمو			بعد العمليات الداخلية		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.610**	1	.000	.627**	1
.000	.710**	2	.000	.760**	2
.000	.686**	3	.000	.743**	3
.000	.541**	4	.000	.758**	4
.000	.681**	5	.000	.770**	5
.000	.690**	6	.000	.459**	6
.000	.701**	7	.000	.585**	7
.000	.384**	8	.000	.702**	8
			.000	.556**	9
البعد الاجتماعي					
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.794**	4	.000	.732**	1
.000	.790**	5	.001	.361**	2
.000	.866**	6	.000	.518**	3

(\*\*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )



يتضح من الجدول (3-3) أن جميع فقرات المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية دالة عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.866 و3010، (عدا الفقرة 9 فقد جاءت غير مرتبطة ببعدها) ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات

جدول رقم (3-4) الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات

الفاعلية			الكفاءة		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.499**	1	.000	.499**	1
.000	.528**	2	.000	.595**	2
.000	.497**	3	.000	.466**	3
.000	.491**	4	.000	.723**	4
.000	.699**	5	.000	.712**	5
.000	.656**	6	.000	.634**	6
.000	.617**	7	.000	.612**	7
.000	.624**	8	.000	.567**	8
			.000	.457**	9

(\*\*) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (3-4) أن جميع فقرات المتغير التابع تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية دالة عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.457 و723.0، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد.

#### ج- الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بُعد من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

#### ❖ الصدق البنائي للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن:

من الجدول (3-5) يتضح أن جميع معاملات الارتباط في أبعاد محور بطاقة الأداء المتوازن دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد محور بطاقة الأداء

المتوازن بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين أبعاد محور بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	المحاور	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	بعد العملاء	.607**	.000
2	البعد المالي	.658**	.000
3	بعد العمليات الداخلية	.634**	.000
4	بعد التعلم والنمو	.570**	.000
5	البعد الاجتماعي	.532**	.000

(\*\*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

❖ الصدق البنائي للمتغير التابع تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات:

جدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين أبعاد محور تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	المحاور	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	الكفاءة	.804**	.000
2	الفاعلية	.794**	.000

(\*\*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (3-6) أن جميع معاملات الارتباط في تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- اختبار ثبات الأداة:

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها (عبدالفتاح، 2008: 560)، ويعني أيضاً: درجة ما يعطيه المقياس من نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي إذا تكرر توزيع الاستبانة على المبحوثين في فترات زمنية متقاربة فإن النتائج ستكون متقاربة (العريفي، 2020: 103)، ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's(alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، حيث تكون

النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (60.0)، وكلما اقتربت القيمة من (1) أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie، 2010)، أي انسجام آراء العينة وأن لهم رأياً شبيهاً موحداً فيما يتعلق بإجاباتهم تجاه فقرات الاستبانة، وبالتالي تُعد الاستبانة معياراً للتأكد من أن رأي العينة منسجم، ويمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة منها في تعميمها على مجتمع الدراسة، والجدول (3-7)، يوضح نتائج اختبار كرونباخ:

جدول رقم (3-7) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

درجة المصدقية * ½Alpha	درجة الثبات Alpha	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
84.20%	70.90%	10	بعد العملاء
81.79%	66.90%	10	البعد المالي
91.76%	84.20%	9	بعد العمليات التشغيلية
88.15%	77.70%	8	بعد التعلم والنمو
88.49%	78.30%	6	البعد الاجتماعي
93.91%	88.20%	43	إجمال بطاقة الأداء المتوازن
86.54%	74.90%	9	الكفاءة
84.38%	71.20%	8	الفاعلية
87.58%	76.70%	17	إجمال تحسين أداء مؤسسات تعليم
<b>94.76%</b>	<b>89.80%</b>	<b>60</b>	<b>الاستبيان بشكل عام</b>

\*درجة المصدقية هي الجذر التربيعي لدرجة الثبات.

يتضح من الجدول (3-7) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (89.80%) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (94.76%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجته كبيرة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

### أولاً: تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة:

لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة، تم تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية، وقد احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص المتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي) ومن خلال التفرغ التي أجريت لاستمارات الاستبانة توفر المعلومات الآتية عن الخصائص الديموغرافية:

#### 1) متغير العمر:

جدول رقم (3-8) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة%
أقل من 30 سنة	5	5.88%
من 30 إلى 40 سنة	38	44.71%
من 41 إلى 50 سنة	40	47.06%
أكثر من 50 سنة	2	2.35%
<b>الإجمالي</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

يتبين من الجدول رقم (3-8) أن نسبة ( 47.06% ) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 41 إلى 50 سنة، ونسبة ( 44.71% ) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 41 إلى 50 سنة، ونسبة ( 5.88% ) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة ( 2.35% ) من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

ومن هذه النتائج يتضح أن حوالي ( 97.65% ) من العينة أعمارهم أقل من 50 سنة، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب العاملين في مركز الترجمة واللغات -جامعة صنعاء من الفئة الشابة وهي الفئة الأكثر تفاعلاً وعطاءً.

## 2) متغير الدرجة العلمية:

جدول رقم (3-9) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
ثانوية عامة	2	2.35%
بكالوريوس	75	88.24%
ماجستير	7	8.24%
دكتوراه	1	1.18%
<b>الإجمالي</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

يتبين من الجدول رقم (3-9) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الدرجة العلمية بكالوريوس حيث جاء بنسبة ( 88.24%) يليهم فئة الدرجة العلمية ماجستير بنسبة (8.24%)، يليهم فئة الدرجة العلمية ثانوية عامة بنسبة (2.35%)، وأخيراً جاءت فئة الدرجة العلمية دكتوراه بنسبة (1.15%)، ومن هذه النتيجة يتضح أن ما يقارب (98%) من أفراد العينة هم من حملة الدرجة العلمية بكالوريوس فأعلى، وهذا يعطي مؤشراً على أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة تجعلها مدركة للقضايا محل الدراسة، وأن هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج الدراسة.

## 3) متغير الخبرة العملية:

جدول رقم(3-10) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	12	14.12%
من 10 إلى 20 سنة	33	38.82%
أكثر من 20 سنة	40	47.06%
<b>الإجمالي</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>

يتبين من الجدول (3-10) أن نسبة 47.06% من عينة الدراسة خبرتهم العملية أكثر من 20 سنة، ونسبة 38.82% من عينة الدراسة خبرتهم العملية تتراوح بين 10 إلى 20 سنة، فيما جاءت نسبة 14.12% من عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من 10 سنوات. ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوع في خبرات أفراد العينة وأن ما يقارب (86%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، وهذا يدل أن الخبرات في المركز مرتفعة، مما يعني أن أفراد العينة يملكون الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة الدراسة.

#### 4) متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم(3- 11) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
5.88%	5	مدير عام إدارة
2.35%	2	نائب مدير عام إدارة
10.59%	9	رئيس قسم
22.35%	19	موظف تنفيذي
58.82%	50	معلم
100.0%	85	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم (3-11) أن فئة المستوى الوظيفي (معلم) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 58.82% يليها فئة المستوى الوظيفي (موظف تنفيذي) بنسبة 22.35%، يليها فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة 10.59%، يليها فئة المستوى الوظيفي (مدير عام إدارة) بنسبة 5.88%، وأخيرا فئة المستوى الوظيفي (نائب مدير عام إدارة) بنسبة 2.35%.

ويمكن تفسير هذا التوزيع إلى أن ذلك يتفق مع التوزيع الطبيعي لعدد العاملين في المركز، كون المعلمين أكثر من الكادر الإداري وذلك لطبيعة عمل المركز يحتاج إلى إداريين أقل لإدارته بينما يحتاج إلى معلمين أكثر، كما أن أغلب المعلمين في المركز يحملون مؤهل بكالوريوس لطبعية مراكز اللغات أغلبها يدرس فيها حملة البكالوريوس.

#### ثانياً: التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

من أهداف هذه الدراسة معرفة مستوى الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (بعد العملاء، والبعد المالي، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي) في مركز الترجمة وتعليم اللغات بجامعة صنعاء، والتعرف على ما مستوى أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ومن أجل التعرف على ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والمحاور، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لأخذ آراء العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة في الاستبانة، والجدول (3-12) يوضح كيفية تفسير قيم الوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى ممارسة أو تحقق المتغيرات الدراسية ومحاورها.

جدول رقم (3-12) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى التوفر	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	غير موافق يشده	أقل من 36%	أقل من 1.8
منخفض	غير موافق	من 36% وأقل من 52%	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	موافق إلى حد ما	من 52% وأقل من 68%	من 2.6 وأقل من 3.4
مرتفع	موافق	من 68% وأقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 84% حتى 100%	من 4.2 حتى 5

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمته تعبر عن مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتت إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى قيمة (3 وسط المقياس) فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات العينة عن متوسط إجاباتهم.

### 1- نتائج تحليل فقرات المتغير المستقل:

لمعرفة مستوى الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (بعد العملاء، والبعد المالي، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي) في مركز الترجمة واللغات -جامعة صنعاء، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وذلك كما هي موضحة في الجدول (3-13):

جدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبانة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	بعد العملاء	3.82	0.49	76.35%	مرتفع	1
2	البعد المالي	3.21	0.50	64.26%	متوسط	2
3	بعد العمليات الداخلية	2.97	0.66	59.35%	متوسط	3
4	بعد التعلم والنمو	2.74	0.68	54.85%	متوسط	4
5	البعد الاجتماعي	2.61	0.79	52.20%	متوسط	5
متوسط بطاقة الأداء المتوازن		3.28	0.37	65.51%	متوسط	

يتضح من الجدول (3-13) أن مستوى الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء كان متوسطاً، حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (65.51%) وبمتوسط حسابي (3.28)، وبلغ الانحراف المعياري (0.37).

كما يتضح من الجدول رقم (3-13) أن جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن حصلت على درجة موافقة متوسطة، عدا البعد الأول فقد حصل على درجة موافقة مرتفعة، فقد جاء في المرتبة الأولى بُعد العملاء بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، ويقابلها توافراً بنسبة (65.51%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.49)، وجاء في المرتبة الثانية البعد المالي بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة (متوسطة)، ويقابلها توافراً بنسبة (64.26%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.50)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (2.97) وبدرجة موافقة (متوسطة)، ويقابلها توافراً بنسبة (59.35%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.66%)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (2.74)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، ويقابلها توافراً بنسبة (54.85%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.68)، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.61)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، ويقابلها توافراً بنسبة (52.20%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.79).

ولمعرفة مستوى الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء بأمانة العاصمة، بحسب فقرات كل بعد من أبعادها سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

#### ❖ تحليل فقرات البعد الأول: بُعد العملاء:

يعرض الجدول (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العملاء لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (3-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد العملاء

الترتبة	مستوى التوفر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	مرتفع جداً	91.53%	0.54	4.58	تتعامل إدارة المركز مع الطلبة بدون تمييز.	5
2	مرتفع جداً	88.71%	0.73	4.44	يشجع المعلمون الطلاب على المشاركة الفعلية داخل قاعة المحاضرات.	9
3	مرتفع جداً	88.00%	0.80	4.40	خطة المفردات واضحة ومحددة وتبين الأهداف والمراجع المطلوبة في المنهج ومواعيد كل دورة.	4
4	مرتفع جداً	85.65%	0.77	4.28	يقدم المركز خدماته لعملائه في أوقاتها المحددة.	6
5	مرتفع	83.76%	0.94	4.19	يستخدم المعلمون أساليب متنوعة في تدريس المقرر مثل المحاضرة، والحوار، والمناقشة، والأداء العملي.	8



رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
3	توفر إدارة المركز الخدمات (الطعام – النظافة – الأمن) بجودة عالية.	4.14	0.91	82.82%	مرتفع	6
1	يستطلع المركز بشكل دوري آراء الطلبة حول مستوى جودة الخدمات الأكاديمية التي يقدمها.	3.52	1.01	70.35%	مرتفع	7
2	يستطلع المركز بشكل دوري آراء الطلبة حول مستوى جودة الخدمات الإدارية التي يقدمها.	3.21	0.98	64.24%	متوسط	8
10	يعمل المركز باستمرار على قياس مستوى رضا الطلبة.	2.81	1.18	56.24%	متوسط	9
7	يقدم المركز خدماته لعملائه بصورة تتجاوز توقعاتهم.	2.61	1.19	52.24%	متوسط	10
<b>متوسط بعد العملاء</b>		<b>3.82</b>	<b>0.49</b>	<b>76.35%</b>	<b>مرتفع</b>	

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن فقرات بُعد العملاء حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين ( 4.58 ) و ( 2.61 )، وبنسب موافقة تتراوح بين ( 91.53% ) و ( 52.24% )، وبشكل إجمالي بلغ المتوسط الحسابي لبُعد العملاء ( 3.82 )، وجاءت نسبة الموافقة ( 76.35% )، وبلغ الانحراف المعياري ( 0.49 ) .

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (5) التي تنص على (تتعامل إدارة المركز مع الطلبة بدون تمييز) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.58) ونسبة ( 91.53% ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.53 )، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أن إدارة المركز تتعامل مع الطلبة بدون تمييز .

وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على (يقدم المركز خدماته لعملائه بصورة تتجاوز توقعاتهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ( 2.61 ) ونسبة ( 52.24% )، وانحراف معياري ( 1.19 )، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة متوسطة إلى أن إدارة المركز تقدم خدماته لعملائه بصورة تتجاوز توقعاتهم، ما يعني أنه يوجد جزء كبير من العينة لا يوافقون على أن إدارة المركز تقدم خدماته لعملائه بصورة تتجاوز توقعاتهم.

بناء على ما سبق يمكن للباحثة القول أن مستوى الاهتمام ببعد العملاء في مركز الترجمة واللغات –جامعة صنعاء كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، مما يعني أن إدارة المركز تتعامل مع الطلبة بدون تمييز، ويشجع المعلمون الطلاب على المشاركة الفعلية داخل قاعة المحاضرات، ويقدم المركز خدماته لعملائه في أوقاتها المحددة، ويستخدم المعلمون أساليب متنوعة في تدريس

المقرر مثل المحاضرة، والحوار، والمناقشة، والأداء العملي، كما أنه المركز يستطلع بشكل دوري آراء الطلبة حول مستوى جودة الخدمات الأكاديمية التي يقدمها.

وترى الباحثة أن إدارة المركز بحاجة إلى مزيد الاهتمام بالعملاء والاستجابة لمتطلباتهم، وأن تعمل باستمرار على تحسين طبيعة الخدمات التي تقدمها لهم بهدف الاحتفاظ بهم، وضرورة العمل باستمرار على قياس مستوى رضا الطلبة.

#### ❖ تحليل فقرات البُعد الثاني: البعد المالي:

يعرض الجدول (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول البعد المالي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات -جامعة صنعاء، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (3-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد المالي

الرتبة	مستوى التوفر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	مرتفع	79.76%	0.61	3.99	تغطي الرسوم الدراسية المحصلة من الطلبة كافة مصروفات المركز.	2
2	مرتفع	75.53%	0.81	3.78	يتم إقفال الحسابات الختامية بعد المراجعة المستمرة في نهاية العام المالي.	4
3	مرتفع	73.41%	0.97	3.67	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل.	1
4	مرتفع	72.71%	0.99	3.64	تعمل إدارة المركز على توفير مصادر تمويل كافية لتنفيذ الأنشطة التعليمية.	3
5	مرتفع	71.29%	0.87	3.56	يتم تعيين الكفاءات المناسبة من الموظفين في الإدارة المالية.	7
6	متوسط	64.24%	0.98	3.21	تتناسب موازنة المركز مع مستوى أداء المركز.	6
7	متوسط	61.88%	0.95	3.09	يستخدم المركز التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.	5
8	متوسط	55.06%	0.97	2.75	توجد إدارة مستقلة في المركز متخصصة في المراجعة الداخلية.	8
9	منخفض	51.76%	1.51	2.59	يقدم المركز خدماته التعليمية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى جودة الخدمة المقدمة.	10
10	منخفض	36.94%	1.02	1.85	لا تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً.	9
متوسط		64.26%	0.50	3.21	متوسط البعد المالي	

يتضح من الجدول (3-15) أن فقرات البعد المالي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.99) و (1.85)، وبنسب موافقة تتراوح بين (79.76%) و (36.94%) وبشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد المالي (3.21) وجاءت نسبة الموافقة (64.26%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.50).

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (2) التي تنص على (تغطي الرسوم الدراسية المحصلة من الطلبة كافة مصروفات المركز) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.99) ونسبة موافقة (79.76%) وبلغ الانحراف المعياري (0.61)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة أن الرسوم الدراسية المحصلة من الطلبة تغطي كافة مصروفات المركز.

وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على (لا تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.85) ونسبة (36.94%)، وبلغ الانحراف المعياري (1.02)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة منخفضة إلى أن الإدارة العليا لا تتدخل في صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً، أي أن الإدارة العليا تتدخل في صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً.

بناء على ما سبق يمكن القول أن مستوى الاهتمام بالبعد المالي في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء كان متوسطاً حسب تقديرات عينة الدراسة، أي أن إدارة المركز تعمل على توفير مصادر تمويل كافية لتنفيذ الأنشطة التعليمية، و يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل، ويتم إقفال الحسابات الختامية بعد المراجعة المستمرة في نهاية العام المالي، كما يتم تعيين الكفاءات المناسبة من الموظفين في الإدارة المالية، وتغطي الرسوم الدراسية المحصلة من الطلاب كافة مصروفات المركز.

لكن يوجد قصور في وجود إدارة مستقلة في المركز متخصصة في المراجعة الداخلية، وفي جودة الخدمة المقدمة التعليمية من المركز مقارنة بأسعار الخدمة، كما تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً.

والجدير بالذكر أن إدارة المركز تحتاج إلى المزيد من الاهتمام بالبعد المالي، والعمل على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل، كما يجب ألا تتدخل الإدارة العليا في

صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً، واستخدام التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي، لتتناسب موازنة المركز مع مستوى أدائه.

#### ❖ تحليل فقرات البُعد الثالث: بعد العمليات الداخلية:

يعرض الجدول (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العمليات الداخلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (3-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية

الرتبة	مستوى التوفر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
1	متوسط	67.29%	1.15	3.36	تعمل إدارة المركز باستمرار على تطوير أنظمة العمل الإدارية تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	1
2	متوسط	64.94%	0.89	3.25	تعمل إدارة المركز على تبسيط الإجراءات الإدارية.	7
3	متوسط	60.00%	1.14	3.00	تعمل إدارة المركز على دعم الأنشطة اللغوية المبتكرة للأكاديميين والطلبة.	3
4	متوسط	59.53%	0.93	2.98	يطبق المركز التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات العمل الإدارية.	8
5	متوسط	57.65%	0.94	2.88	تعمل إدارة المركز على تطوير نوعية وأسلوب الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.	5
6	متوسط	57.18%	0.86	2.86	تدعم الإدارة الاستقرار والانسجام في الدراسة من خلال التحسين المستمر للتسهيلات والخدمات الإدارية.	6
7	متوسط	56.47%	1.03	2.82	تعمل إدارة المركز على تطوير مجالات البحث العلمي.	2
8	متوسط	56.24%	1.07	2.81	تعمل إدارة المركز على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	4
9	متوسط	54.82%	0.94	2.74	يطبق المركز التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية.	9
<b>متوسط</b>		<b>59.35%</b>	<b>0.66</b>	<b>2.97</b>	<b>متوسط بعد العمليات الداخلية</b>	

يتضح من الجدول رقم (3-16) أن فقرات بعد العمليات الداخلية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.36) و(2.74)، وبنسب موافقة تتراوح بين (67.29%) و (54.82%)، وبشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد العمليات الداخلية (2.97)، وجاءت نسبة الموافقة (59.35%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.66).

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (1) التي تنص على (تعمل إدارة المركز باستمرار على تطوير أنظمة العمل الإدارية تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.36) ونسبة موافقة (67.29%) وبلغ الانحراف المعياري (1.15)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة متوسطة أن إدارة المركز تعمل باستمرار على تطوير أنظمة العمل الإدارية تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

فيما جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على (يطبق المركز التكنولوجية الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) ونسبة (54.82%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.94)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة متوسطة إلى أن المركز يطبق التكنولوجية الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية، لكن بمستوى متوسط، أي أن بعض أفراد العينة يرون أن المركز لا يطبق التكنولوجية الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية.

بناء على ما سبق يمكن للباحثة القول أن مستوى الاهتمام ببعد العمليات الداخلية في مركز الترجمة واللغات كان متوسطاً حسب تقديرات عينة الدراسة، أي أن إدارة المركز تعمل باستمرار على تطوير أنظمة العمل الإدارية تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وتعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، ودعم الأنشطة اللغوية المبتكرة للأكاديميين والطلبة، لكن بمستوى متوسط.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي تتضمن عمل إدارة المركز على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلاب، وعلى تطوير نوعية وأسلوب الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار، وعلى تطوير مجالات البحث العلمي، والفقرة الخاصة بتطبيق التكنولوجية الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية جاءت في المراتب الأخيرة وحصلت على أقل إجابات ما يعني أن المركز لم يصل إلى المستوى المطلوب لزيادة فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

وترى الباحثة أن إدارة المركز تحتاج إلى المزيد من الاهتمام ببعد العمليات الداخلية، والعمل على تطوير مجالات البحث العلمي، كما يجب دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة، وتطبيق التكنولوجية الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية.

❖ تحليل فقرات البُعد الرابع: بعد التعلم والنمو:

يعرض الجدول (3- 17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التعلم والنمو لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات -جامعة صنعاء، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (3- 17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
6	تحرص الإدارة على التطوير المستمر للوصول لمكانة متميزة بين مراكز تعليم اللغات.	3.41	1.15	68.24%	مرتفع	1
7	تعمل الإدارة على دراسة وتحليل مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب من أجل الوصول للتميز.	3.32	1.16	66.35%	متوسط	2
2	تعمل البرامج الأكاديمية على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستندات في الجانب اللغوي على مستوى العالم.	3.25	1.34	64.94%	متوسط	3
5	تستخدم الإدارة التقنيات المعاصرة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي.	2.67	1.07	53.41%	متوسط	4
4	تحرص الإدارة على تطوير أنشطتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة.	2.44	0.85	48.71%	منخفض	5
1	يوفر المركز برامج تدريبية كافية وملائمة لحاجات الموظفين.	2.42	1.05	48.47%	منخفض	6
3	تخصص إدارة المركز مبالغ نقدية دورية لتدريب وتطوير الموظفين.	2.22	0.92	44.47%	منخفض	7
8	تعمل إدارة المركز على تطوير المهارات والقدرات لدى كادرها الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب.	2.21	1.08	44.24%	منخفض	8
متوسط بعد التعلم والنمو		2.74	0.68	54.85%	متوسط	

يتضح من الجدول رقم (3-17) أن فقرات بعد التعلم والنمو حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.41) و (2.21)، وبنسب موافقة تتراوح بين (68.24%) و(44.24%) بشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد التعلم والنمو (2.74)، وجاءت نسبة الموافقة (54.85%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.68).

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (6) التي تنص على (تحرص الإدارة على التطوير المستمر للوصول لمكانة متميزة بين مراكز تعليم اللغات) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.41)

ونسبة موافقة ( 68.24% )، وبلغ الانحراف المعياري ( 1.15 ) وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة أن الإدارة تحرص على التطوير المستمر للوصول لمكانة متميزة بين مراكز تعليم اللغات. وجاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على (تعمل إدارة المركز على تطوير المهارات والقدرات لدى كادرها الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط ( 2.21 ) ونسبة ( 44.24% )، وبلغ الانحراف المعياري ( 1.03 )، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة منخفضة إلى أن إدارة المركز تعمل على تطوير المهارات والقدرات لدى كادرها الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب، ما يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أنه لا يوجد تطوير للمهارات والقدرات للكادر الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب في المركز.

بناء على ما سبق يمكن للباحثة القول أن مستوى الاهتمام ببعد التعلم والنمو في مركز الترجمة واللغات -جامعة صنعاء كان متوسطاً حسب تقديرات عينة الدراسة، أي أن الإدارة تحرص على التطوير المستمر للوصول لمكانة متميزة بين مراكز تعليم اللغات، وتعمل على دراسة وتحليل مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب من أجل الوصول للتميز، لكن هذا العمل يتم بمستوى متوسط، ما يعني أن المركز لم يصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق التعلم والنمو المطلوب.

كما يتضح أن الإدارة لا تستخدم التقنيات المعاصرة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي، ولا يوفر المركز برامج تدريبية كافية وملائمة لحاجات الموظفين، كما أن إدارة المركز لا تعمل على تطوير المهارات والقدرات لدى كادرها الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب.

وترى الباحثة أن هناك حاجة إلى المزيد من الاهتمام من قبل إدارة المركز بتطوير المهارات والقدرات لدى كادرها الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب، من خلال برامج التدريب المستمرة، كما يجب العمل على دراسة وتحليل مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب من أجل الوصول إلى التميز في الأداء.

❖ تحليل فقرات البعد الخامس: البعد الاجتماعي:

يعرض الجدول (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات -جامعة صنعاء، وذلك كما يأتي:

جدول رقم (3-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	يساهم المركز في حل مشكلة البطالة بتوفير فرص عمل متعددة.	3.71	1.39	74.12%	مرتفع	1
6	تربط المركز علاقة مميزة مع المجتمع المحلي.	3.08	1.26	61.65%	متوسط	2
5	يقيم المركز دورات تدريبية تأهيلية تعاونية لمراكز الترجمة والتعليم الأخرى.	2.72	1.33	54.35%	متوسط	3
4	يقدم المركز منحاً دراسية لنيل دبلوم اللغات أو دبلوم الترجمة.	2.52	1.22	50.35%	منخفض	4
2	تدعم الإدارة أنشطة المجتمع المحلي من خلال رعاية المهرجانات المختلفة.	1.87	0.81	37.41%	منخفض	5
3	يقدم المركز المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة مثل كسوة العيد والحقيبة المدرسية.	1.76	0.65	35.29%	منخفض جداً	6
متوسط البعد الاجتماعي		2.61	0.79	52.20%	متوسط	

يتضح من الجدول رقم (3-18) أن فقرات البعد الاجتماعي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.71) و (1.76)، وبنسب موافقة تتراوح بين (74.12%) و (35.29%) وبشكل إجمالي بلغ المتوسط الحسابي للبعد الاجتماعي (2.61)، وجاءت نسبة الموافقة (52.20%) وبلغ الانحراف المعياري (0.79)، حيث يلاحظ أن هذا البعد حصل على أقل درجة بين جميع الأبعاد.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (1) التي تنص على (يساهم المركز في حل مشكلة البطالة بتوفير فرص عمل متعددة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71) ونسبة موافقة (74.12%) وبلغ الانحراف المعياري (1.39)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة أن المركز يساهم في حل مشكلة البطالة بتوفير فرص عمل متعددة.

وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على (يقدم المركز المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة مثل كسوة العيد والحقيبة المدرسية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.76) ونسبة موافقة



(35.29%) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.99)، وهذا يُعزى الى ان مركز الترجمة مؤسسة خدمية تعليمية فقط ولا يقدم أي مساعدات عينية.

بناء على ما سبق يمكن للباحثة القول أن مستوى الاهتمام بالبعد الاجتماعي في مركز الترجمة واللغات -جامعة صنعاء كان متوسطاً حسب تقديرات عينة الدراسة، أي أن عينة الدراسة ترى أن المركز يساهم في حل مشكلة البطالة بتوفير فرص عمل متعددة، وتربط المركز علاقة مميزة مع المجتمع المحلي.

لكن لا يوجد موافقة على أن المركز يقدم منحاً دراسية لنيل دبلوم اللغات أو دبلوم الترجمة، كما أن الإدارة لا تدعم أنشطة المجتمع المحلي من خلال رعاية المهرجانات المختلفة، ولا يقدم المركز المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة مثل كسوة العيد والحقيبة المدرسية.

وتستنتج الدراسة أن هناك حاجة بشكل كبير إلى الاهتمام بالبعد الاجتماعي من إدارة المركز، عن طريق بناء علاقة مميزة مع المجتمع المحلي، ودعم أنشطة المجتمع المحلي من خلال رعاية المهرجانات المختلفة، وتقديم المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة مثل كسوة العيد والحقيبة المدرسية، وإقامة دورات تدريبية تأهيلية تعاونية لمراكز الترجمة والتعليم الأخرى، وتقديم منحاً دراسية لنيل دبلوم اللغات أو دبلوم الترجمة.

## 2- نتائج تحليل فقرات المتغير التابع: تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات:

لمعرفة مستوى ما مستوى أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وذلك كما هي موضحة في الجدول (3-19) :

جدول رقم (3- 19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	الكفاءة	3.42	0.51	68.37%	مرتفع	2
2	الفاعلية	3.55	0.56	70.97%	مرتفع	1
متوسط تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات		3.48	0.43	69.59%	مرتفع	

يتضح من الجدول (3-19) أن مستوى تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (69.59%) وبمتوسط حسابي (3.48) ، وبلغ الانحراف المعياري ( 0.43).

كما يتضح من الجدول (4-12) أن جميع أبعاد تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات حصلت على درجة مرتفعة، حيث جاء بُعد (الفاعلية) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.55) ونسبة موافقة (70.97%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.56)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الكفاءة) بمتوسط (3.42) ونسبة موافقة (68.37%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.51).

ولمعرفة واقع تحسن أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

#### ❖ تحليل فقرات البعد الأول: الكفاءة:

للتعرف على تقديرات عينة الدراسة حول مستوى كفاءة الأداء في مركز الترجمة وتعليم اللغات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (3-20):

جدول رقم (3-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التوفر	الرتبة
1	يمتلك المركز الموارد الكافية لضمان استمرارية تقديم خدماته.	4.02	0.56	80.47%	مرتفع	1
2	يحرص المركز على الاستخدام الرشيد لموارده.	4.02	0.49	80.47%	مرتفع	2
3	يقدم المركز خدماته بتكلفة مناسبة دون المساس بمستوى الجودة.	3.98	0.74	79.53%	مرتفع	3
4	يستثمر المركز المهارات الفردية في تقديم خدمات أفضل.	3.47	1.00	69.41%	مرتفع	4
7	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمركز	3.38	0.90	67.53%	متوسط	5
6	ينفذ المركز أنشطته بتكلفة مناسبة وبما يتوافق مع مخرجات هذه الأنشطة.	3.36	0.94	67.29%	متوسط	6
5	تستخدم إدارة المركز تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل للخدمة.	3.25	1.05	64.94%	متوسط	7
8	ينفذ المركز خطته وأنشطته في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد	3.19	1.02	63.76%	متوسط	8
9	يستجيب المركز لطلبات الطلبة بسرعة وتميز	2.09	1.04	41.88%	منخفض	9
	<b>متوسط بعد الكفاءة</b>	<b>3.42</b>	<b>0.51</b>	<b>68.37%</b>	<b>مرتفع</b>	

يتضح من الجدول (3-20) أن فقرات بُعد الكفاءة حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.02) و(2.09)، وبنسب موافقة بين (80.47%) و (41.88%) وبشكل إجمالي بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكفاءة (3.42)، وجاءت نسبة الموافقة (68.37%) وبلغ الانحراف المعياري (0.61). كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (1) التي تنص على (يملك المركز الموارد الكافية لضمان استمرارية تقديم خدماته) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ونسبة (80.47%) وبلغ الانحراف المعياري (0.56)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة أن المركز يملك الموارد الكافية لضمان استمرارية تقديم خدماته.

وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على (يقدم المركز المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة مثل كسوة العيد والحقيبة المدرسية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.76) ونسبة موافقة (35.29%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.99)، وهذا يعزو إلى أن مركز الترجمة مؤسسة خدمية تعليمية فقط ولا يقدم أي مساعدات لطبقات المجتمع.

بناء على ما سبق يمكن للباحثة القول أن مستوى تحقق الكفاءة في الأداء بمركز الترجمة واللغات كان مرتفعاً، أي أن عينة الدراسة ترى أن المركز يملك المركز الموارد الكافية لضمان استمرارية تقديم خدماته، و يحرص المركز على الاستخدام الرشيد لموارده، ويقدم خدماته بتكلفة مناسبة دون المساس بمستوى الجودة.

كما اتضح أنه يوجد قصور في تنفيذ الخطط والأنشطة في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد، وفي استخدام إدارة المركز تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل للخدمة، كما لا يستجيب المركز لطلبات الطلبة بسرعة وتميز.

وترى الباحثة أنه لكي يرفع المركز من مستوى تحقق الكفاءة في الأداء لديه يجب الاهتمام باستخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة من أجل تقديم أفضل للخدمة، وسرعة تلبية طلبات الطلبة، مع ضرورة الاهتمام بتأهيل وتدريب الكادر البشري.

#### ❖ تحليل فقرات البعد الثاني: الفاعلية:

للتعرف على تقديرات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء في مركز الترجمة وتعليم اللغات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (3-21) :

جدول رقم (3-21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الفاعلية

الرتبة	مستوى التوفر	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
1	مرتفع جدا	87.29%	0.57	4.36	يسعى المركز نحو التميز بشكل دائم .	4
2	مرتفع جدا	84.47%	0.82	4.22	تتسم أهداف المركز بالوضوح والدقة	3
3	مرتفع	74.35%	1.08	3.72	تتسم أهداف المركز بكونها قابلة للتحقق.	6
4	مرتفع	74.12%	1.08	3.71	يصمم المركز عملياته بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق أهدافه.	2
5	مرتفع	73.65%	1.06	3.68	يتخذ المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء غير السليم	5
6	متوسط	62.12%	1.00	3.11	يعمل المركز على الموازنة بين تحقيق أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة.	1
	متوسط	58.35%	1.06	2.92	يحقق المركز مستوى عالي من الجودة وفقا للمعايير المحددة	7
	متوسط	53.41%	0.98	2.67	يستخدم المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء	8
	مرتفع	70.97%	0.56	3.55	متوسط بعد الفاعلية	

يتضح من الجدول (3-21) أن فقرات بُعد الفاعلية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.36) و(2.67)، وبنسب موافقة بين (87.29%) و (53.41%) وبشكل إجمالي بلغ المتوسط الحسابي للبعد الفاعلية (3.55)، وجاءت نسبة الموافقة (70.97%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.56).

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (4) التي تنص على (يسعى المركز نحو التميز بشكل دائم) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) ونسبة (87.29%) وبلغ الانحراف المعياري (0.57)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة جداً أن المركز يسعى نحو التميز بشكل دائم. وجاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على (يستخدم المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.67) ونسبة (53.41%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.98)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة متوسطة إلى أن المركز يستخدم خطوات فعالة لتصحيح الأداء.

بناء على ما سبق يمكن القول أن مستوى تحقق الفاعلية في الأداء بمركز الترجمة واللغات كان مرتفعاً، أي أن عينة الدراسة ترى أن المركز يسعى نحو التميز بشكل دائم، وتتسم أهدافه بالوضوح والدقة وإمكانية تحقيقها، ويتخذ المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء غير السليم. من ناحية أخرى اتضح أنه يوجد قصور في تحقيق المركز مستوى عالي من الجودة وفقاً للمعايير المحددة، وفي استخدام المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء. وترى الدراسة أنه لكي يرفع المركز من مستوى تحقق الفاعلية في الأداء لديه يجب استخدام المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء، مع ضرورة العمل على تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.020)، كما تم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة واستقلاليتها عن بعضها.

وقد اتضح خلو المتغيرات من مشكلة التباين المشترك، كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة واستقلاليتها عن بعضها، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم القيام باختبار معامل الالتواء (Skewness)، والتقلطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيم معامل الالتواء والتقلطح تقع بين +/- 2.58 (Hair, et al, 2006, 78). والجدول (3-22) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي: جدول رقم (3-22) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء

معامل التقلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبيان
1.221	-.370	بعد العملاء
.681	.314	البعد المالي
.386	-.612	بعد العمليات الداخلية
-.418	-.516	بعد التعلم والنمو
-.139	-.307	البعد الاجتماعي
1.711	-.609	إجمال بطاقة الأداء المتوازن
.153	-.002	الكفاءة
2.062	-.518	الفاعلية
1.159	-.537	تحسين أداء مؤسسات تعليم

يتضح من الجدول أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.612) و(+0.314)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع الأبعاد بين (-0.418) و(2.062) أي أنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+2.58) و(-2.58)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة، وبالتالي يمكن إجراء اختبار تحليل الانحدار.

#### ب. تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط في الدراسة لقياس قوة الارتباط بين المتغيرات المختلفة، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation)، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، والجدول (3-23) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation).

جدول رقم (3-23) العلاقة بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	بعد العملاء	البعد المالي	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	البعد الاجتماعي
بعد العملاء	1	.540**	.391**	.461**	
البعد المالي	.540**	1	.358**	.269*	
بعد العمليات الداخلية	.391**	.358**	1	.343**	
بعد التعلم والنمو	.461**	.269*	.343**	1	
البعد الاجتماعي	.115	.306**	.349**	.289**	1

يوضح الجدول (3-23) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة حيث يتضح عدم وجود علاقة ارتباط عالية بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، وأن معامل قيمة الارتباط لجميع أبعاد الدراسة تتراوح بين (0.540) و(0.115)، ما يعني استقلالية متغيرات الدراسة عن بعضها، وعدم وقلة التداخل الخطي بينها.

#### ج. اختبار العلاقة الخطية المتعددة:

اختبار العلاقة الخطية المتعددة (Collinearity Statistics) أو ما يسمى التباين المشترك هو ذلك الذي يقيم الدرجة التي يُمكن أن تفسر بها المتغير في التحليل، حيث يتم استخدامه في حالة

وجود درجة عالية من الارتباط بين المتغيرات، ولإجراء هذا الاختبار تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يُمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب أن لا تتجاوز قيمة (VIF) عن (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.20). والجدول (3-24) يوضح نتائج اختبار التباين المشترك في الدراسة الحالية للتأكد من خلو البيانات من العلاقة الخطية المشتركة.

جدول رقم (3-24) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
VIF معامل تضخم التباين	Tolerance نسبة التفاوت	
1.790	.559	بعد العملاء
1.567	.638	البعد المالي
1.364	.733	بعد العمليات الداخلية
1.396	.717	بعد التعلم والنمو
1.280	.781	البعد الاجتماعي

يتضح من الجدول (3-24) عدم وجود مشكلة التباين المشترك المتعدد، حيث جاءت أقل قيمة لنسبة التفاوت تساوي (0.559) وهي أكبر من (0.20) كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (1.790) وهي أقل بكثير من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (10) وبالتالي نثبت فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، وبالتالي يمكن استخدام اختبار الانحدار.

### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بجامعة صنعاء، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (3-25) يوضح ذلك.



جدول رقم (3-25) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	15.72	0.865	0.000	246.98	0.748	0.865

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3-25) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> يوضح بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل عام تفسر ما نسبته (0.748) من التباين (التغيرات) في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ما يشير إلى أن (74.80%) من تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات ناتجة عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.865)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيؤدي إلى زيادة في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بنسبة (86.50%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (98.246) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة بصورتها العدمية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء.

### 3-2-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (3-26) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	3.84	0.340	0.000	14.77	0.151	0.389

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3-26) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن بعد العملاء بشكل عام يفسر ما نسبته (0.151) من التباين (التغيرات) في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ما يشير إلى أن (15.10%) من تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات ناتج عن تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.340)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العملاء سيؤدي إلى زيادة في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بنسبة (34%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.77) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

### 3-2-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (3-27) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	4.89	0.406	0.000	23.96	0.224	0.473

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-27) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل عام يفسر ما نسبته (0.224) من

التباين (التغيرات) في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ما يشير إلى أن (22.40%) من تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات ناتج عن تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.406)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن سيؤدي إلى زيادة في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بنسبة (40.60%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.96) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

### 3-2-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (3-28) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	3.64	0.237	0.000	13.24	0.138	0.371

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3-28) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن بشكل عام يفسر ما نسبته (0.138) من التباين (التغيرات) في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ما يشير إلى أن (13.24%) من تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات ناتجة عن تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.237)، أنه

بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد العمليات الداخلية سيؤدي إلى زيادة في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بنسبة (23.70%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.24) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

### 3-2-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (3-29) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.007	2.78	0.183	0.007	7.71	0.085	0.292

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3-29) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن بعد التعلم والنمو بشكل عام تفسر ما نسبته (0.085) من التباين (التغيرات) في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ما يشير إلى أن (8.50%) من تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات ناتجة عن تطبيق بعد التعلم والنمو، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.183)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق بعد التعلم والنمو سيؤدي إلى زيادة في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بنسبة (18.30%) ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.71) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا

يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

### 3-2-2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات-جامعة صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور تطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (30-3) يوضح ذلك.

جدول رقم (30-3) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.021	2.36	0.134	0.021	5.54	0.063	0.250

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (30-3) وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن تطبيق البعد الاجتماعي بشكل عام تفسر ما نسبته (0.063) من التباين (التغيرات) في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، ما يشير إلى أن (6.30%) من تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات ناتجة عن تطبيق البعد الاجتماعي، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.134)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق البعد الاجتماعي سيؤدي إلى زيادة في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بنسبة (13.40%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.54) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات - جامعة صنعاء .

ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بُعد العملاء، البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البُعد الاجتماعي) في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، تم توضيحه في الجدول (3-31) كما يلي.

جدول رقم (3-31) ترتيب تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.

الترتيب	R2 معامل التحديد	البعد
1	0.224	البُعد المالي
2	0.151	بُعد العملاء
3	0.183	بُعد العمليات الداخلية
4	0.085	بُعد التعلم والنمو
5	0.036	البُعد الاجتماعي

يتضح من الجدول (3-31) أن تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، متفاوت فقد جاء البُعد المالي الأعلى تأثيراً في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، يليه بُعد العملاء، يليه بعد العمليات الداخلية يليه بُعد التعلم والنمو، وجاء في المرتبة الأخيرة البُعد الاجتماعي، وهذا التأثير حسب اختبار الانحدار الخطي البسيط.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

ولتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات بحسب المتغيرات الديموغرافية: (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يلي:

أ- نتائج اختبار الفروق حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير العمر:

الجدول (3-32) يوضح الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير العمر. جدول رقم (3-32) الفروق في آراء أفراد العينة حول دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير العمر

One-Way ANOVA						
البعد	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
بطاقة الأداء المتوازن	أقل من 30 سنة	5	3.32	0.40	.372	.774
	من 30 إلى 40 سنة	38	3.32	0.33		
	من 41 إلى 50 سنة	40	3.23	0.41		
	أكثر من 50 سنة	2	3.28	0.25		
	الإجمالي	85	3.28	0.37		
تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات	أقل من 30 سنة	5	3.55	0.36	.620	.604
	من 30 إلى 40 سنة	38	3.54	0.41		
	من 41 إلى 50 سنة	40	3.42	0.45		
	أكثر من 50 سنة	2	3.32	0.37		
	الإجمالي	85	3.48	0.43		

يتضح من الجدول (3-32) أن قيمة F جاءت غير دالة حسب متغير العمر، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول فيما حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى لمتغير العمر حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من (0.05).

ب- نتائج اختبار الفروق حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير الدرجة العلمية:

والجدول (3-33) يوضح الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

جدول رقم (3-33) الفروق في آراء أفراد العينة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير الدرجة العلمية

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الدرجة العلمية	البعد
.800	.335	0.17	3.08	2	ثانوية	بطاقة الأداء المتوازن
		0.37	3.28	75	بكالوريوس	
		0.42	3.34	7	ماجستير	
			3.10	1	دكتوراه	
		0.37	3.28	85	الإجمالي	
.645	.557	0.37	3.38	2	ثانوية	تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات
		0.42	3.48	75	بكالوريوس	
		0.54	3.61	7	ماجستير	
			3.06	1	دكتوراه	
		0.43	3.48	85	الإجمالي	

يتضح من الجدول (3-33) أن قيمة F جاءت غير دالة حسب متغير الدرجة العلمية، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى لمتغير الدرجة العلمية حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من (0.05).

وتفسر الباحثة عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بنفس المنطق والموضوعية، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة.

ج- نتائج اختبار الفروق حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير الخبرة العملية:

الجدول (3-34) يوضح الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى لمتغير الخبرة العملية.



جدول رقم (3-34) الفروق في آراء أفراد العينة حول دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير الخبرة

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الخبرة العملية	البعد
.947	.054	0.38	3.31	12	أقل من 10 سنوات	بطاقة الأداء المتوازن
		0.29	3.27	33	من 10 إلى 20 سنة	
		0.43	3.27	40	أكثر من 20 سنة	
		<b>0.37</b>	<b>3.28</b>	<b>85</b>	<b>الإجمالي</b>	
.379	.983	0.43	3.60	12	أقل من 10 سنوات	تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات
		0.33	3.51	33	من 10 إلى 20 سنة	
		0.49	3.42	40	أكثر من 20 سنة	
		<b>0.43</b>	<b>3.48</b>	<b>85</b>	<b>الإجمالي</b>	

يتضح من الجدول (3-34) أن قيمة F جاءت غير دالة حسب متغير الخبرة العملية، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى لمتغير الخبرة العملية حيث إن كل قيمة الدلالة الإحصائية في المحورين جاءت أكبر من (0.05). وتفسر الباحثة عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب الخبرة العملية تجاه دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات أن المبحوثين يعملوا بنفس الظروف التي زرعت فيهم ثقافة مشتركة مما جعل نظرتهم متشابهة.

د- نتائج اختبار الفروق حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول (3-35) يوضح الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (3-35) الفروق في آراء أفراد العينة حول دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات اليمينية حسب متغير المستوى الوظيفي

One-Way ANOVA						
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي	البعد
.103	1.999	0.65	3.03	5	مدير عام إدارة	بطاقة الأداء المتوازن
		0.29	3.66	2	نائب مدير عام إدارة	
		0.52	3.13	9	رئيس قسم	
		0.30	3.39	19	موظف تنفيذي	
		0.31	3.27	50	معلم	
		0.37	3.28	85	الإجمالي	
.064	2.317	0.67	3.09	5	مدير عام إدارة	تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات
		0.58	4.00	2	نائب مدير عام إدارة	
		0.60	3.33	9	رئيس قسم	
		0.28	3.54	19	موظف تنفيذي	
		0.38	3.50	50	معلم	
		0.43	3.48	85	الإجمالي	

يتضح من الجدول (3-35) أن قيمة F جاءت غير دالة حسب متغير المستوى الوظيفي، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث أن كل قيمة الدلالة الإحصائية في المحورين جاءت أكبر من (0.05).

ومن هذه النتيجة اتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى للمتغيرات (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

## **الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات.

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

الخاتمة:

بعد الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانات، سيتم عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق لأهدافها ونتائج اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول، وذلك على النحو الآتي:

1. أن مستوى الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء كان متوسطاً، كما أن جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن حصلت على درجة موافقة متوسطة، عدا بُعد العملاء فقد حصل على درجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت بالترتيب كما يلي: (بُعد العملاء، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي).

2. أن مستوى الاهتمام ببعد العملاء في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، مما يعني أن إدارة المركز تتعامل مع الطلبة بدون تمييز، ويقدم المركز خدماته لعملائه في أوقاتها المحددة، ويستخدم المعلمون أساليب متنوعة في تدريس المقرر مثل المحاضرة، والحوار، والمناقشة، والأداء العملي.

3. وجود ضعف في قيام المركز بقياس مستوى رضا الطلبة باستمرار عن الخدمة التي يقدمها.

4. أن مستوى الاهتمام بالبعد المالي في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء كان متوسطاً، فإدارة المركز تعمل على توفير مصادر تمويل كافية لتنفيذ الأنشطة التعليمية، ويتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل، كما يتم تعيين الكفاءات المناسبة من الموظفين في الإدارة المالية، وتغطي الرسوم الدراسية المحصلة من الطلاب كافة مصروفات المركز.

5. يوجد قصور في وجود إدارة مستقلة في المركز متخصصة في المراجعة الداخلية، وفي جودة الخدمة المقدمة التعليمية من المركز مقارنة بأسعار الخدمة.

6. تتدخل الإدارة العليا في المركز في صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً.

7. أن مستوى الاهتمام ببعد العمليات الداخلية في مركز الترجمة واللغات كان متوسطاً، ما يعني أن المركز لم يصل إلى المستوى المطلوب لزيادة فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

8. يوجد قصور في دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلاب من قبل إدارة المركز، وفي تطوير نوعية وأسلوب الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.
9. يوجد قصور في تطوير مجالات البحث العلمي في المركز، وفي تطبيق التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية.
10. أن مستوى الاهتمام ببعث التعلم والنمو في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء كان متوسطاً، ما يعني أن المركز لم يصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق التعلم والنمو المطلوب.
11. لا يستخدم المركز التقنيات المعاصرة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي.
12. لا تعمل إدارة المركز على تطوير المهارات والقدرات لدى كادرها الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب.
13. أن مستوى الاهتمام بالبعد الاجتماعي في مركز الترجمة واللغات - جامعة صنعاء كان متوسطاً، أي أن المركز يساهم في حل مشكلة البطالة بتوفير فرص عمل متعددة.
14. لا يقدم المركز منحاً دراسية لنيل دبلوم اللغات أو دبلوم الترجمة، ولا يدعم أنشطة المجتمع المحلي من خلال رعاية المهرجانات المختلفة، ولا يقدم المركز المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة.
15. أن مستوى تحسن أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات كان مرتفعاً، وقد حصلت أبعاد تحسين الأداء على درجة مرتفعة وقد جاء أولاً بعد فاعلية الأداء، ثم بعد كفاءة الأداء.
16. أن مستوى تحقق الكفاءة في الأداء بمركز الترجمة واللغات كان مرتفعاً، فالمركز يمتلك المركز الموارد الكافية لضمان استمرارية تقديم خدماته، ويحرص على الاستخدام الرشيد لموارده.
17. أن مستوى تحقق الفاعلية في الأداء بمركز الترجمة واللغات كان مرتفعاً، فالمركز يسعى نحو التميز بشكل دائم، وتتسم أهدافه بالوضوح والدقة وإمكانية تحقيقها، ويتخذ المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء غير السليم.
18. يوجد قصور في تحقيق المركز مستوى عالٍ من الجودة وفقاً للمعايير المحددة، وفي استخدام المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء.
19. وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.

20. وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
21. وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
22. وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
23. وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
24. وجود دور ذي دلالة إحصائية لتطبيق البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات.
25. أن تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، متفاوت فقد جاء البعد المالي الأعلى تأثيراً في تحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات، يليه بُعد العملاء، يليه بعد العمليات الداخلية يليه بُعد التعلم والنمو، وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الاجتماعي.
26. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء مركز الترجمة وتعليم اللغات تعزى للمتغيرات (العمر، الدرجة العلمية، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

## المبحث الثاني

### التوصيات

في ضوء استنتاجات الدراسة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات كما يلي:

#### أولاً: التوصيات:

3. ضرورة الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جميع أنشطة ووظائف المركز.
4. زيادة الاهتمام بالعملاء والاستجابة لمتطلباتهم، من خلال العمل باستمرار على تحسين طبيعة الخدمات التي يقدمها لهم بهدف الاحتفاظ بهم.
5. ضرورة العمل باستمرار على قياس مستوى رضا الطلبة، والعمل على تحقيق رضاهم.
6. خلق ثقافة داخل المركز بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدورها في تحسين الأداء وتحقيق التميز على المنافسين.
7. ضرورة استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.
8. الحرص على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلاب.
9. الحرص على تطوير نوعية وأسلوب الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار.
10. ضرورة زيادة الاعتماد أكثر على الوسائل التكنولوجية وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في إنجاز مختلف المهام التنظيمية المختلفة في جميع مجالات العمل الأكاديمية والإدارية.
11. العمل على تطوير المهارات والقدرات لدى الكادر الأكاديمي ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب.
12. العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين، وتشجيع الابتكار والتعلم عن طريق إقامة الدورات التدريبية الكافية لتنمية قدرات العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة.
13. يجب العمل على دراسة وتحليل مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلبة من أجل الوصول إلى التميز في الأداء.
14. دعم أنشطة المجتمع المحلي من خلال رعاية المهرجانات المختلفة، وتقديم المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة.
15. ضرورة إقامة دورات تدريبية تأهيلية تعاونية لمراكز الترجمة والتعليم الأخرى.

16. يجب استخدام المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء، مع ضرورة العمل على التحسين المستمر للخدمات المقدمة.

17. ضرورة العمل على تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة بشكل مستمر وتحديد جوانب القصور فيها والعمل على التغلب عليها.

### ثانياً: المقترحات:

إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في مجال بطاقة الأداء المتوازن الأداء وخاصة في المجالات التالية.

- مشاكل ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي.
- بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق التحسين المؤسسي.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أ. الكتب:

- أبو ماضي، كامل، (2018)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع - غزة - فلسطين.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن، والمريسي، جمال الدين، (1006)، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر .
- إدريس، وائل محمد صبحي. بني حمدان، خالد محمد. (2007) الاستراتيجية والتخطيط - منهج معاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزي"، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل و الغالبي طاهر، (2009) "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل و الغالبي، طاهر، (2009) "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازنة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- إدريس، وائل و الغالبي، طاهر، (2009) "المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الأديمي، منصور ياسين (2010) " منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية"، الطبعة الثانية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- الحريري، محمد سرور، (2016) "علم النفس الإداري"، دار الطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- الخياط، ماجد محمد (2010) "أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الرابية للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد سعيد أنور(2003)، "السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- عبد الرحيم، علام، وعمرو، صدقي،(2007)، مقدمة لمدخل قائمة الانجاز الموزونة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر .

- عبيدات، ذوقان (2009)، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه) الطبعة (11)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وكايد، عبد الحق (2001)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، الطبعة السابعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- العريقي، منصور محمد (2012) "طرق البحث - للباحثين في العلوم الإدارية والتسويقية والمالية والمصرفية"، الطبعة الثالثة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2020) "طرق البحث العلمي- للباحثين في مختلف المجالات"، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- عطوي، جودت عزت (2009) "أساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القحطاني سالم و آخرون، 1421هـ) منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج spss، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح،(2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن،: المكتبة العصرية ، المنصورة، مصر .
- نيفن، والزهرراوي(2016) " بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية الربحية وغير الربحية"، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر. المملكة العربية السعودية.
- ب. الرسائل العلمية:**
- أبو شرخ، جمال، (2012)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. فلسطين.
- أبو قمر، محمد أحمد، (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. فلسطين.
- أبو ماضي، كامل أحمد (2015)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراة. جامعة الجنان، كلية إدارة الاعمال، طرابلس، لبنان.
- أونيس، سناء، (2016)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، دراسة على مطاحن الأوراس، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- بلاسكة، صالح، (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات، سطيف.الجزائر.
- بوطوبة، محمد وآخرون، (2016)، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لضمان الجودة، دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر، الجزائر.
- جابر، سليم، 2019م، مدى إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. صنعاء اليمن.
- الجعبري، مكرم عبدالمجيد، (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير، جامعة هابرون، فلسطين.
- حجازي، أمل، (2015)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- الحميري، سميرة سعيد، (2016)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص، دراسة ماجستير، دراسة حالة على مصرف الكريمي، صنعاء.
- الخولاني، أمية، 2022م، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي بالتطبيق على الهيئة العامة للأراضي والمساحة والتخطيط العمراني بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة. جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- رضية و أحمد وأحمد، 2016م، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لضمان الجودة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير. الجزائري.
- السعدون، هدى مؤيد، (2017)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.
- الشرفي، أسامة، (2014)، تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب من خلال تطبيق اسلوب بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- طواف، عبدالخالق هادي محسن (2009) نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء رسالة دكتوراه (غير منشورة). كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب. سوريا.

- العجلة، توفيق عطية، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العريفي، عبد الكريم، (2020)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا- المركز الرئيسي صنعاء، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، صنعاء، اليمن.
- الغريب، أبو عجيلة (2012)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الإدارة في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- قوصيني، محمد مصطفى، (2009)، بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، معهد الإدارة والقيادة. بريطانيا.
- نجاد، عريوه، (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقديم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

### ج. المجالات والدوريات العلمية:

- أبو الفتوح، يحيى، (2010)، استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، أبحاث الندوة الثالثة حول "الجودة في التعليم الجامعي في العالم الإسلامي، كلية التربية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.
- أبو زيد، محمد و آخرون، (2018)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، Journal of environmental studies and researches، artical7، volume8، 539-556.
- أحمد، محفوظ جودة، (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالومنيوم الاردنية، دراسة تطبيقية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد11، العدد الثاني-273-292.
- امين، هباش و احمد بونقيب.(2014) التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك. تجربة بنك طوكيو. ميستوبيشي. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة. المجلد3 العدد1.

- توفيق، عبد الرحمن، (2013)، "6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، القاهرة، مصر.
- جمال الدين، يخلف و محمد حامدي(2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، **مجلة جديد الاقتصاد**، المجلد15، العدد1(2020)-192-214.
- حمودي، حنان ومحمد، إيمان، 2010م، إطار مقترح لمؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية"، جامعة بغداد، العراق .
- الزبيدي، مها محمد(2019) مؤشرات الأداء الرئيسة KPIS وبطاقة الأداء المتوازن. مقالة علمية منشورة. بموقع..new\_educ.com.
- سعيد، عمار أمين أحمد، (2019)، دور بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، **مجلة جامعة الجزيرة**، المجلد2، العدد (3)، 387-394.
- الشويكي، عمر محمد مرشد، (1981)، دراسات وأبحاث مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- صديق، حسين، (2012)، تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية - جامعة دمشق، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد28، العدد الأول.
- عبد الرؤوف، حجاج و رنو، أحلام، (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، العدد الثالث.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف & تركمان و حنان، (2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، **مجلة جامعة تشرين**، للدراسات والأبحاث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد1، المجلد28، 144-160.
- العمري، هاني، (2012)، منهجية تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، **مجلة الجامعة الإسلامية**، العدد3، المجلد2، 49-77.
- مدني سوار الذهب عبد الرحمن، محمد ( 2014)، تقييم أداء الجامعات وفقا لمنظور الاداء المتوازن، دراسة حالة جامعة افريقيا، **مجلة كلية الاقتصاد العلمية**، العدد 4، يناير.
- مفيدة، يحياوي، دنيا شاكر، (2018)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، العدد 14، مارس ، 100-113.

- نصر، نوال (2010) التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جمهورية مصر العربية.

- الهنيني، إيمان وزيادات، محمد، (2014)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، العدد (12).

## ثانياً: المراجع الأجنبية

### ❖ Books:

- Atkinson،A،Young،M.and Mukherjee، A،(2012)،Management Accounting Information for Decision Making and Strategy Execution ، sixth edition ، Persons ، New York.
- Fahmi ، Fadhl Al-Hosaini ،” A review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution” ، International Review Management and Marketing ، Vol.5 ، (2015) ، pp.26-35.
- Kaplan Robert S. and Atkinson ، A. ، (1998) ، “Advanced Management Accounting” ، third edition ، New Jersey ، Prentice Hall.
- Kaplan ،Robert S and Norton ،David P ،(2006)” Strategy Focused Organization” Harvard Business Review ،Harvard Business School Publishing Corporation ، U.S.A.
- Kaplan ،Robert S and Norton ،David P ،(1996) “The Balanced Scorecard Translation Strategy in Action” ، Harvard Business Review.
- Niven ،Paul ، R ،” Balanced Scorecard. step-by- step for government and nonprofit agencies” ، John Wiley of Sons ، Inc ، Ch7 ، (2008).
- Norton ، D. & Kaplan ، S. ، (1996) ، “The Balanced Scorecard”.
- Simon ، R ، and others ، (2006) ،” Harvard Business Reviews on the high – performance organization.” ، Harvard Business School Publishing Corporation ، U.S.A
- Nair،Mohan،2004،Essentials of Balanced scorecard ، Published by John Wiley&Sons، Inc.،U.S.A
- Niven،Paul R.،Lamorte Ben،2016،Alignment and engagement .strategic management ،published by New Jersey ،Wiley

- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C., & Babin, B, J. (2006). Multivariate Data Analysis (7th ed.). USA: Pearson Prentice Hall.

### ❖ Articles & Studies:

- Anash, CH. & Takyi, L, 2017 "performance management in academic Libraries :A balanced scorecard Approach ..University of educational Winneba, Kumasi, Ghana..Journal of Balkan Libraries Union vol.5 No.1 pp1-10
- Brown, C. (2012) "Application of the Balanced Scorecard in High Education. Opportunities and challenges".
- Chih, H. C. (2011) The Major components of Corporate Social Responsibility, Journal of Global responsibility, Vol.2, no. 1 pp 85-99
- Chintengo, S. Mkandawire, K & Hanif, R. 2017 An evaluation of performance using the balanced scorecard, Model for the university of Malawi's Polytechnic. Academic Journal ..vol11(4) pp 84-93 Article No. B74c3cA63058
- Chintengo, S. and others (2017) "An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawi's Polytechnic".
- Farid, D & others (2008). "Balanced Scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation guide in an Iranian context/ Economic and Administrative Series" nr (2008)31-45.
- HR. Hanover Research (Dec.2013) "Balanced for School Distracts".
- Senarath, S. & Patabendige, S. 2015 "balanced scorecard :Translation corporate ..Procedia..vol172..pp.278-285 .Scienccdirect.com
- Strategy Management Group (2000) "Evaluation of a (BSC) system and its Implementation". U.S. A.
- Yuksel, H. & Coskun, A. (2014) "Strategy Focused School; An Implementation of Balanced Score Card in Provision of Educational Services". Faith University, Turkey, Procedia, Social Behavioral Science, 106:2450-2459.

❖ مواقع النت :

-www.science direct.com.

-www.human-center.com.

-www.awamerh.yoo7.com.

<https://ar-ar.facebook.com/29-marsh-2022>.

**الملاحق**





الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العلوم الحديثة  
قسم إدارة الأعمال

### ملحق رقم (1) استمارة الاستبانة

المحترمون

الأخ/ الأخت/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات تعليم اللغات- دراسة ميدانية - مركز اللغات والترجمة - جامعة صنعاء.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة العلوم الحديثة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة وذلك بإبداء الرأي لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والامتنان في تعاونكم واهتمامكم،

الباحثة/ آمال محمد الكحلاني

777920013

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1- العمر ( ) أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى 40 سنة ( ) من 41 إلى 51 سنة ( ) أكثر من 50 سنة.

2- الدرجة العلمية: ( ) ثانوية عامة ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه.

3- الخبرة العملية: ( ) أقل من 10 سنوات ( ) من 10 إلى 20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة.

4- المستوى الوظيفي: ( ) الإدارة العليا ( ) مستشار ( ) مدير عام إدارة ( ) نائب مدير عام إدارة ( ) رئيس قسم ( ) موظف تنفيذي ( ) معلم.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

المتغير الأول: بطاقة الأداء المتوازن

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المعبر عن وجهة نظرك:

م	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	تماماً موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق إطلاقاً غير
<b>بعد العملاء (الطلبة)</b>						
1.	يستطلع المركز بشكل دوري آراء الطلبة حول مستوى جودة الخدمات الأكاديمية التي يقدمها.					
2.	يستطلع المركز بشكل دوري آراء الطلبة حول مستوى جودة الخدمات الإدارية التي يقدمها.					
3.	توفر إدارة المركز الخدمات (الطعام – النظافة – الأمن) بجودة عالية.					
4.	خطة المفردات واضحة ومحددة وتبين الأهداف والمراجع المطلوبة في المنهج ومواعيد كل دورة.					
5.	تتعامل إدارة المركز مع الطلبة بدون تمييز.					
6.	يقدم المركز خدماته لعملائه في أوقاتها المحددة.					
7.	يقدم المركز خدماته لعملائه بصورة تتجاوز توقعاتهم.					
8.	يستخدم المعلمون أساليب متنوعة في تدريس المقرر مثل المحاضرة، والحوار، والمناقشة، والأداء العملي.					
9.	يشجع المعلمون الطلاب على المشاركة الفعلية داخل قاعة المحاضرات.					
10.	يعمل المركز باستمرار على قياس مستوى رضا الطلبة.					

م	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	تماماً موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>البعد المالي</b>						
11.	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة استغلالاً أمثل.					
12.	تغطي الرسوم الدراسية المحصلة من الطلبة كافة مصروفات المركز.					
13.	تعمل إدارة المركز على توفير مصادر تمويل كافية لتنفيذ الأنشطة التعليمية.					
14.	يتم إقفال الحسابات الختامية بعد المراجعة المستمرة في نهاية العام المالي.					
15.	يستخدم المركز التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.					
16.	تناسب موازنة المركز مع مستوى أداء المركز.					
17.	يتم تعيين الكفاءات المناسبة من الموظفين في الإدارة المالية.					
18.	توجد إدارة مستقلة في المركز متخصصة في المراجعة الداخلية.					
19.	لا تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود من الموازنة خارج إطار البنود المقررة في الموازنة مسبقاً.					
20.	يقدم المركز خدماته التعليمية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى جودة الخدمة المقدمة.					
<b>بعد العمليات التشغيلية</b>						
21.	تعمل إدارة المركز باستمرار على تطوير أنظمة العمل الإدارية تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.					
22.	تعمل إدارة المركز على تطوير مجالات البحث العلمي.					
23.	تعمل إدارة المركز على دعم الأنشطة اللغوية المبتكرة للأكاديميين والطلبة.					
24.	تعمل إدارة المركز على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.					
25.	تعمل إدارة المركز على تطوير نوعية وأسلوب الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.					
26.	تدعم الإدارة الاستقرار والانسجام في الدراسة من خلال التحسين المستمر للتسهيلات والخدمات الإدارية.					
27.	تعمل إدارة المركز على تبسيط الإجراءات الإدارية.					
28.	يطبق المركز التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات العمل الإدارية.					
29.	يطبق المركز التكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات العمل الأكاديمية.					

م	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن				
	تماماً موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق إطلاقاً غير
<b>بعد التعلم والنمو</b>					
30.					يوفر المركز برامج تدريبية كافية وملئمة لحاجات الموظفين.
31.					تعمل البرامج الأكاديمية على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستندات في الجانب اللغوي على مستوى العالم.
32.					تخصص إدارة المركز مبالغ نقدية دورية لتدريب وتطوير الموظفين.
33.					تحرص الإدارة على تطوير أنشطتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة.
34.					تستخدم الإدارة التقنيات المعاصرة بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والمعلوماتي.
35.					تحرص الإدارة على التطوير المستمر للوصول لمكانة متميزة بين مراكز تعليم اللغات.
36.					تعمل الإدارة على دراسة وتحليل مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب من أجل الوصول للتميز.
37.					تعمل إدارة المركز على تطوير المهارات والقدرات لدى كادرها الأكاديمي والإداري ليتلاءم مع التطور التكنولوجي واحتياجات الطلاب.
<b>البعد الاجتماعي</b>					
38.					يساهم المركز في حل مشكلة البطالة بتوفير فرص عمل متعددة.
39.					تدعم الإدارة أنشطة المجتمع المحلي من خلال رعاية المهرجانات المختلفة.
40.					يقدم المركز المساعدات العينية لطبقات المجتمع الفقيرة مثل كسوة العيد والحقيبة المدرسية.
41.					يقدم المركز منحاً دراسية لنيل دبلوم اللغات أو دبلوم الترجمة.
42.					يقدم المركز دورات تدريبية تأهيلية تعاونية لمراكز الترجمة والتعليم الأخرى.
43.					ترتبط المركز علاقة مميزة مع المجتمع المحلي.

المتغير الثاني: تحسين الأداء المؤسسي:

م	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	موافق إطلاقاً غير
<b>الكفاءة</b>						
.44	يملك المركز الموارد الكافية لضمان استمرارية تقديم خدماته.					
.45	يحرص المركز على الاستخدام الرشيد لموارده.					
.46	يقدم المركز خدماته بتكلفة مناسبة دون المساس بمستوى الجودة.					
.47	يستثمر المركز المهارات الفردية في تقديم خدمات أفضل.					
.48	تستخدم إدارة المركز تطبيقات وتقنيات حديثة من أجل تقديم أفضل للخدمة.					
.49	ينفذ المركز أنشطته بتكلفة مناسبة وبما يتوافق مع مخرجات هذه الأنشطة.					
.50	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمركز.					
.51	ينفذ المركز خطته وأنشطته في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.					
.52	يستجيب المركز لطلبات الطلبة بسرعة وتميز.					
<b>الفاعلية</b>						
.53	يعمل المركز على الموازنة بين تحقيق أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة.					
.54	يصمم المركز عملياته بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق أهدافه.					
.55	تنسم أهداف المركز بالوضوح والدقة.					
.56	يسعى المركز نحو التميز بشكل دائم .					
.57	يتخذ المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء غير السليم.					
.58	تنسم أهداف المركز بكونها قابلة للتحقق.					
.59	يحقق المركز مستوى عالي من الجودة وفقاً للمعايير المحددة.					
.60	يستخدم المركز خطوات فعالة لتصحيح الأداء.					

شكراً على حسن تعاونكم معنا !!!

## ملحق رقم (2): أسماء المحكمين للاستبانة

م	اسم المحكم	الدرجة
1	أ.د. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال - الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - غزة
2	أ.د. عبدالله عبدالله السنفي	أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة صنعاء.
3	أ.د. عبده أحمد العامري	أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة العلوم والتكنولوجيا
4	د. بسام مسلم	أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة العلوم والتكنولوجيا
5	د. ميثاق أحمد محمد راجح	دكتوراه محاسبة إدارية وتكاليف

## ملحق رقم (3) الزيارات التي تمت من قبل الباحثة في مركز الترجمة واللغات-

التاريخ	الشخص الذي تمت مقابلتهم	مكانته الوظيفية
2020/10/17	نوح شوشه	مدير قسم اللغات
2020/10/17	مختار سيف احمد	مدير شؤون الطلاب
2020/10/17	صدام الوجيه	موظف إداري
2020/10/23	صالح محمد الحمزي	المدير الإداري بالمركز
2020/10/23	بشرى عبد الوهاب علي	مدرسة لغة إنجليزية بالمركز

## ملحق رقم (4) أسئلة المقابلة أثناء الزيارات الاستطلاعية

- 1- كم عدد الأقسام الإدارية بالمركز؟
- 2- ماهي اللغات الأجنبية التي تدرس بقسم اللغات؟
- 3- كم عدد الطلاب الملتحقين بدورات دبلوم اللغات؟
- 4- كم عدد الطلاب الملتحقين بالدورات الغير نظامية؟
- 5- كم عدد الطلاب المتقدمين لامتحان التوفل العالمي والمحلي؟
- 6- كم عدد الطلاب الحاصلين على شهادة التوفل؟
- 7- هل هناك من خريجي المركز من حصل على وظيفة داخل المركز بعد حصوله على الدبلوم؟
- 8- ماهو معيار نجاح المركز من وجهة نظر الإداريين؟
- 9- هل هناك خطة إدارية لتحسين وتطوير المركز خلال فترة زمنية محددة؟



**Republic of Yemen**  
**Ministry of Higher Education and**  
**Scientific Research**  
**University of Modern Science**

**The Role of the Balanced Scorecard in Improving the**  
**Performance of Language Learning Centers**  
**(A field study - Center for Translation and Language Teaching - Sana'a**  
**University)**

This study was made to complete the requirements of obtaining a master's degree in the Business Administration Departement.

**Prepared by:**

**Amal Mohamed Alkohlani**

**Supervisor:**

**Prof: Abdulaziz Mohammed Ahmed Al-Mekhlafi**

Professor of Business Administration Departement of Business  
Administration

**2022AD**

**Sana'a**

**1444AH**