



قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
(دراسة حالة)

Measure the performance of the University of Mosul and evaluation
using the Balanced Scorecard: A Case Study

د. ج. ميسون عجبور التميمي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

د. ج. علاء محمد حمس

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص

(Kaplan and Norton,2004)



	(222)		
:		(181)	.1
			.2
			.3
			.4



Abstract

Received the Balanced Scorecard attention of many researchers, perhaps most notably (Kaplan and Norton, 2004), as they tried to recruit this card to measure the strategic performance of organizations through the perspectives of the four, as I returned this card from a doorway important to measure and evaluate the performance of organizations, will be for their integrated perspective of performance, which contributes to the knowledge of organizations of different activities of the strengths and strengthened, and the shortcomings and correct them. Here emerged the importance of adopting the card in the business organizations in general and education in particular, measurement and evaluation of performance through the card in the field of higher education adding to the benefits of additional benefits the former, perhaps including the achievement of the continuing evolution of methods, tools and means used by universities to achieve their goals, and the development of these objectives to meet the evolving needs of society and the imperatives of growth and development, renewable energy.

So came the current study, the possibility of adopting a target this card and adapted to measure and evaluate the performance of the University of Mosul, as the field of the current study. The possibility of adapting this card to assess the performance of the university. The present study aimed, through a series of assumptions that were built based on the answers to the questions raised in the problem of the study to recognize the reality of the quality of educational services and consulting as well as evaluating a manner that reflects the effectiveness of the University's performance to its customers, and to identify the investment in research and development as reflects the effective functioning of the operations of the University of the Interior, as well as monitoring capacity of the University in the development of human capital. Organizational and cognitive development, through the study of differences moral between the quality of educational services and advice offered by the university, and test the differences significant investment in research and development and

innovation, and test the moral of non-moral development of human capital, and organizational and knowledge.

The study population consisted of graduate students research stage at the University of Mosul, deans and department heads of the colleges, have been distributed (222) form questionnaire prepared for this purpose has been retrieved (181) identifying valid, the study finds multiple results, including:

1. Monitor that the attention of the university to expel the most notable quality of the concrete, as well as a consulting provided by the university. The university is because it was keen to complete the mission as well as the originality and the absence of a competitor in the province which highlighted these dimensions.

2. Emphasized that the university conducting innovation. It should be noted that the percentage of agreement was not a level that suggests a planned operation in the internal processes, which emerged as the efforts of individual faculty gentlemen.

3. Turned out the emergence of human capital in the Learning and growth perspective of the University, although he was not the required level, as we look at the average, due prominence because the teaching staff of the University, which contains the elite of the march of science is defined at the country level at least.

4. Observed significant differences of perspective Ozubaini, and the absence of significant differences between the perspective of internal processes and showed it through a non-existent or weak presence of investment returns derived from their study and development. The weakness of seeking the field under examination to reward excellence in the study, development, and made no attempt to provide customizations adequate financial support for scientific activities. The present possible facilities for carrying out research and dissemination, as well as he did not notice a significant difference to the perspective of learning and growth, which indicates the immersion university administration, the administrative work and strengthen this point of view that the dimensions of existence through the description and diagnosis, but they are not influential in the field.

Finally the study concluded that a set of recommendations that have been drawn in the light of the results reached by the researchers.



()

المحور الأول/ منهجية الدراسة

مقدمة

)

(

(Kaplan and Norton,1992,13)

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

*

:

2010/3/5

(*)



: 1

- أ-

ب-

: 2

أ-

ب-

: 3

-

-

-

ثانياً: أهمية الدراسة

:
:

:

:

:

.1

.2



()

3.

رابعاً: فرضيات الدراسة

1.

2.

3.

رابعاً: منهج الدراسة

) (SPSS ver 15)

(

خامساً: مجتمع الدراسة

()

*

(100)

(81)

(181)

*(

))

=====
•
•
•



سادساً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

:

: .

. ()

: .

:

.1

.

.2

()

.3

(Likert)

:

.
:

()

: -
-

:

✓

(4)

(4)

(4)

(4)

(4)



()



:

✓

() -

(4)

() -

(9)

(4)

(6)

سابعاً: اختبار أداة البحث

:

:

•

*

) (*)

()

(

(199 – 159) 2011 (28)



:

:

(%78)

المحور الثاني/الإطار النظري

1. بطاقة الأداء المتوازن: نظرة عامة

Balanced Scorecard (BSC)

1925

()

Kaizen

TQM

.(Pearce,et.al.,2003,29)



()

Kaplan &)

1992,71 Norton

(Score)

" (2000: 3 Rimar & et al.) (Carlson &Mc Narlin,1992:8)

:

()

" (2000: 292 Davis & Albrighit)

."

" (2001: 281 Bontis)

(Kaplan&Norton,1992,37)

(2000, 11 Curry & Brysland)

()

"

(2001, 3 Ryan)

: (16 2003)



() (11 2005)

-
-

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي وعوامل نجاحها

)

.(

:

: (2002,2-4 Akkermans & Vanorschot).

:

(3-5)

(2000,5 Kaplan & Norton)



()



:

-

.(1994,52 Newing)

.(Mooraj&Oyon,1999,17)

(1998, 2 Relyea & Hafner) :

أ-

ب-

ت-

ث-

ج-

ح-

(Relyea & Hafner)

(1998,110 Markham)

:

-

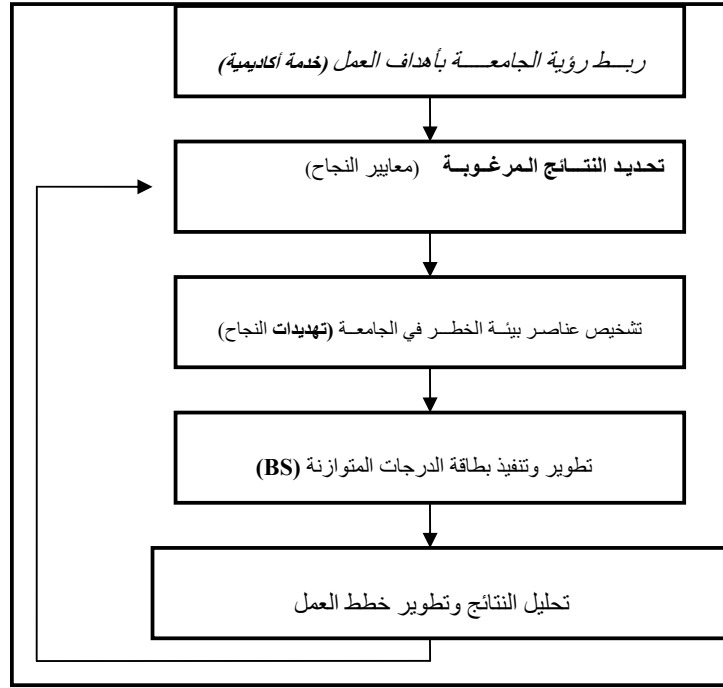
-

-

.

(Relyea&Hafner,1998, 25) (1)

:(1)



شكل (1)

أنموذج الأعمال لبيئة التعليم العالي

Source: Relyea, Vice& Hafner Kristine,” The Balanced Scorecard in Higher Education” CSU Quality Improvement Symposium,1998:4

WWW.ucon.edu

3. المناظير(الأبعاد) الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة



()



(Horngren-2005,448)

()

.(Horngren, 2005:448)

()

()

:

:

(Kaplan&Norton,1996:77)

(199 – 159) 2011 (28)


(2002: 4 Phadnis)

.(Horngren &et al., 1996: 465) (Goh,2000:2)

:

(SVA) (shareholders Value Analysis)

. (1992,77-79 Kaplan & Norton)

...



()



"

"

:(Kaplan&Norton,1992,73-74)

()

()



()

.

:

.

:

:

✓

)

.(

:

✓

:

✓

.4

:



()

Pires and et al.,2008))

: *

(*)(Consumer Empowerment)

: ب-

5. مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لجامعة الموصل

(2)

:

:

•

: (*)

www.emerald-insight.com.

(*)



:

•

:

.1

)

. (1)

(

جدول (1) أبعاد جودة الخدمة التعليمية

()	

Lovelock,. C, 1996,Service Marketing,4th) :

(Prentice- Hall, International Edition, New York,USA.,p465

.2



()



:



)

(

)

:(65 2006)

.1

.2

.3

.4

:



:

.1

.2

(
(4 2010) .3

(Brooking,1996 56)
(Stewart,1997,93) .

(2010):

- .Process of Elimination •
-
-
- .Proschoch Inkblat •
-
-

)

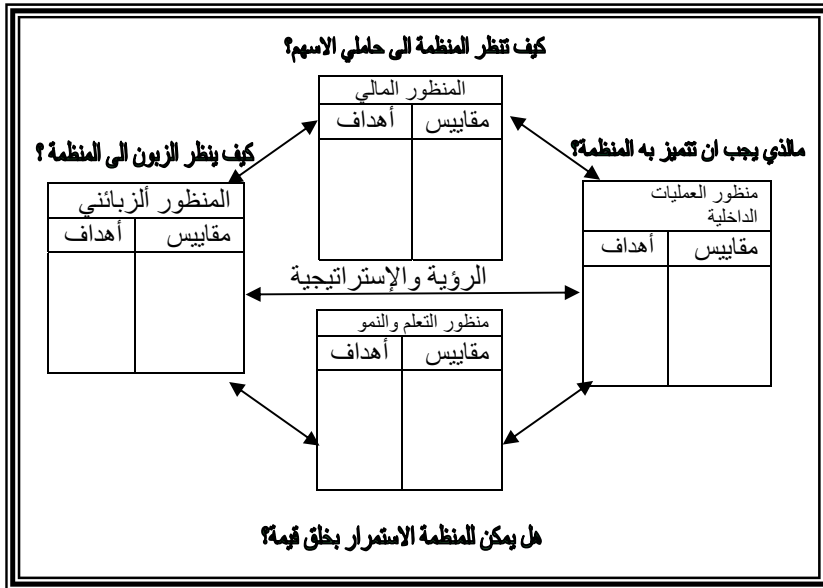


()

5. العلاقات السببية لمناظير بطاقة الأداء المتوازن

: .

)
) ()
(2) (12)) .(



الشكل (2) ربط بطاقة الأداء المتوازنة لمقاييس الأداء

Source: Kaplan, R., & Norton, D. "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", H.B.R., (January-February), 1992:72.

(2)

()

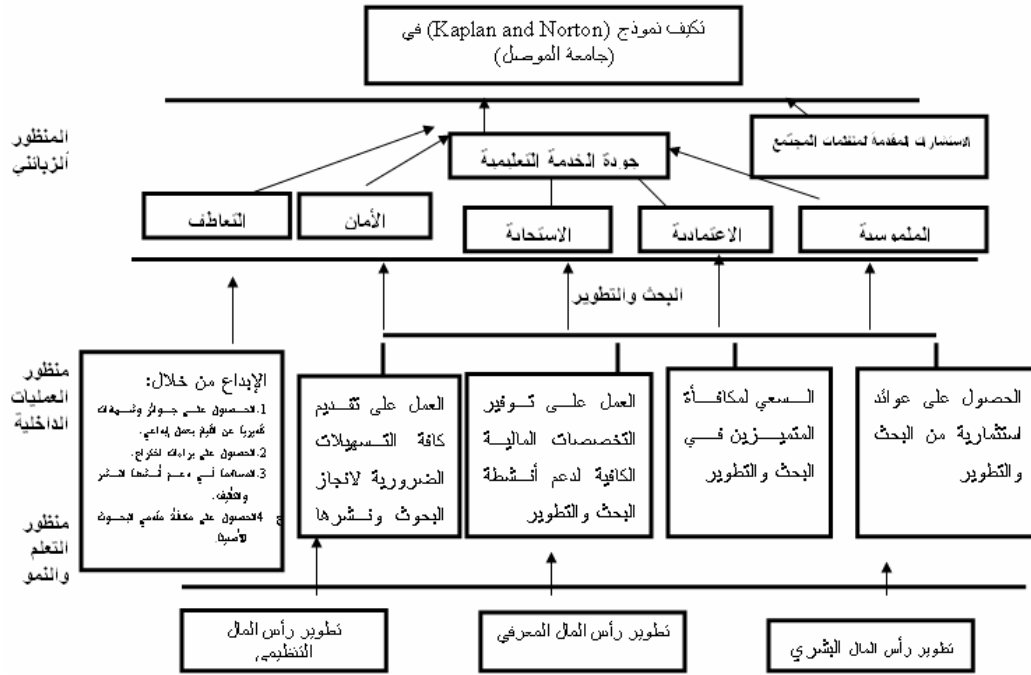
(Kaplan and Norton,2002)

()

:



()



شكل (3)

تكيف بطاقة الأداء المتوازن لجامعة الموصل

()

:

المحور الثالث/الإطار الميداني

أولاً: نظرة عامة عن ميدان الدراسة

1959

1967

10

13

(199 – 159) 2011 (28)
 (42 107)

ثانياً: أوصاف عينة الدراسة

()

()

(2)

/ (2)

عدد الاستمارات			العينة	ت
الاستمارات الصالحة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة		
17	17	19	عمداء كليات	1
42	42	43	رؤساء أقسام علمية	2
10	15	17	معاونو الشؤون الإدارية	3
18	18	18	معاونو الشؤون العلمية	4
13	17	18	رئيس قسم سابق	5
40	55	59	طلبة دراسات عليا/ ماجستير	6
41	46	48	طلبة دراسات عليا/دكتوراه	4
181	210	222	المجموع	

(3)

:



()

جدول (3)

توزيع خصائص العينة

توزيع العينة حسب اللقب العلمي							
أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
9.39	17	32.04	58	35.35	64	23.21	42
توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي							
طلبة ماجستير		طلبة دكتوراه		ماجستير		دكتوراه	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
34.5	40	22.4	41	11.6	21	43.6	79
توزيع العينة حسب سنوات الخدمة							
23-فأكثر		22-17		16-11		10-5	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
12.15	27	27.62	50	23.75	43	33.70	61
توزيع العينة حسب الجنس							
أنثى				ذكر			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
38.13			69	61.87			112

: (3)

أ. (35.35)

ب. (43.6)

ت. (38.13)

(32.04)

(11.6)

(61.87)

(22.4)

(34.5)

ث.

(33.70)

(10-5)

(22-17)

(27.62)

()

ثانياً: مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات مناظير الدراسة

(1)

(4)

جدول (4) مواقف المستبينين من مؤشرات المنظور الزباني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		مقياس الاستجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	
المتغيرات								
جودة الخدمة التعليمية								
1.العناصر الملموسة								
0.8130	2.03	30.9	25	34.6	28	34.6	28	المعدات مسابرة للعصر وحديثة
0.9006	2.03	38.8	31	19.8	16	42	34	الإمكانات المتاحة مناسبة وجذابة
0.9033	2.3	29.6	24	9.9	8	60.5	49	يتميز العاملون بحسن المظهر وأناقته الملبس
0.8656	1.9	38.8	31	9.9	8	35.8	29	يتلاءم المكان مع طبيعة الخدمة المقدمة
0.8707	2.06	34.52		18.55		43.22		الإجمالي
2.الاعتمادية								
0.8940	2.02	38.8	31	21	17	40.7	33	تكتمل الخدمة في الموعد المتفق عليه
0.8290	2.01	33.3	27	32.1	26	34.6	28	تعاطف الكلية مع الطالب عند حدوث مشكلة
0.4317	1.16	86.4	70	11.1	9	2.5	2	يتم تصحيح الأخطاء فور اكتشافها
0.9369	2.1	37	30	11.1	9	51.9	42	يتم أداء الخدمة في الوقت المتفق عليه
0.7729	1.8	48.87		18.82		32.42		الإجمالي
3. الاستجابة								
0.8286	2.2	23.5	19	23.5	19	53.1	43	الحصول على خدمة فورية
0.7601	1.81	39.5	32	39.5	32	21	17	الاستعداد الدائم لدى العاملين لمساعدة الطلبة
0.5980	2.3	6.6	5	51.9	42	42	34	العاملون ليسوا مشغولين عن تلبية حاجات الطلبة
0.7289	2.1	23.2		83.3		38.7		الإجمالي
4. الأمان								
0.2635	1.07	92.6	75	7.4	6	-	-	السلوك المهذب للعاملين
0.2635	1.07	92.6	75	7.4	6	-	-	العاملون لديهم المعلومات الأساسية



()

0.7090	2.4	12.3	10	27.2	22	60.5	49	العاملون في الجامعة أهل للثقة
0.5027	1.18	86.4	70	8.6	7	4.9	4	الإحساس بالأمان عند التعامل مع العاملين في الجامعة
0.4346	1.43	70.97		12.56		16.35		الإجمالي
5. التعاطف								
0.7913	1.54	64.2	52	17.3	14	18.5	15	الاهتمام الفردي من قبل الجامعة بالطلبة
0.5317	2.6	2.9	2	30.9	25	66.7	54	توفير ساعات ملائمة لظروف الطلبة
0.6414	2.16	13.6	11	56.8	46	29.6	24	وضع مصلحة الطالب في مقدمة اهتمامات الجامعة
0.7789	2.6	2.9	2	45.7	37	51.9	42	معرفة العاملين لاحتياجات الطلبة الخاصة
0.68175	2.22	20.11		37.67		41.67		الإجمالي
الاستشارات المقدمة لمنظمات المجتمع								
0.8515	2.11	31	31	27	27	42	42	التعاقد مع بعض منظمات المجتمع لإجراء بحوث تطبيقية
0.5001	1.18	87	87	8	8	5	5	السعي للمساهمة في إقامة ندوات للنهوض بمسؤوليات منظمات المجتمع
0.7608	2.37	17	17	29	29	54	54	السعي للقيام بحلقات نقاشية تدور محاورها حول أهمية منظمات المجتمع
0.8826	2.36	27	27	10	10	63	63	العمل على إصدار دوريات متخصصة بتقديم الاستشارات والمقترحات.
0.7496	2.005	40.5		18.5		41		الإجمالي

(4)

:

. () •

(43.22) (4) أ.

(18.55) (34.52)

(0.8707) (2.06)

)

(60.5) (

(2.3)

.(0.9033)

(32.42) ب.

(18.82) (48.87)

(0.7729) (1.8)

(199 – 159)	2011	(28)
		()
				.(51.9)	
		(38.7)			ت.
		(83.3)		(23.2)	
		(0.7289)		(2.1)	
				(53.1)	
		.		(
(16.35)					ث.
	(70.97)		(12.56)		
(1.43)					
				.(0.4346)	
(41.67)					ج.
	(37.67)		(20.11)		
		(0.68175)		(2.22)	
	(66.7)				
	.(0.5361)		(2.6)		
(3)				:	.2
(18.5)	(40.5)	(41)			
(0.7496)		(2.005)			
)			



()

(2)

: (5)

جدول (5) مواقف المستبنيين من مؤشرات منظور العمليات الداخلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		مقياس الاستجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
منظور العمليات الداخلية								
1. البحث والتطوير								
0.9360	2.1	52	52	11	11	37	37	الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير.
0.8689	1.8	46	46	23	23	31	31	السعي لمكافأة المتميزين في البحث والتطوير.
0.9829	1.8	52	52	12	12	36	36	العمل على توفير التخصصات المالية الكافية لدعم أنشطة البحث والتطوير.
0.8112	1.7	46	46	30	30	24	24	العمل على تقديم التسهيلات الضرورية كافة لإنجاز البحوث ونشرها داخل القطر وخارجه .
2. الإبداع								
0.9330	2.09	39	39	13	13	48	48	الحصول على جوائز وشهادات تقديرية عن القيام بعمل إبداعي.
0.7299	2.4	59	59	27	27	14	14	الحصول على براءات اختراع.
0.8025	1.6	53	53	26	26	21	21	المساهمة في دعم أنشطة النشر والتأليف.
0.7826	2.5	18	18	74	74	8	8	العمل على مكافأة مقدمي البحوث الأصلية.

(5)

(37)

(52)

(0.9360)

(2.1)

(31)

(5)

(0.8689)

(1.8)

(53)

(46)

(5)

(59)

(18)

(0.7299)

(2.4)

. (0.7826)

(2.5)

(3)

جدول (6) مواقف المستبئين من مؤشرات منظور التعلم والنمو

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		مقياس الاستجابة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
تطوير رأس المال البشري								
0.6931	2.3	12	12	38	38	50	50	العمل على توفير تخصصات كافية للتدريب.
0.8080	2.4	20	20	16	16	64	64	السعي بإعداد برامج تدريبية متخصصة.
0.7180	2.6	14	14	8	8	78	78	العمل على تقييم نتائج التدريب.
0.7961	2.2	22	22	31	31	47	47	السعي لتوفير المنح الدراسية.
0.8077	2.2	22	22	27	27	51	51	العمل على محاولة إشراك المستحقين بدورات تدريبية خارج القطر.
0.7961	2.1	25	25	35	35	40	40	السعي لتنمية مهارات و جدارات الكادر التدريسي.
0.6059	1.2	81	81	11	11	8	8	العمل على امتلاك القدرة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم.
0.8862	2.3	28	28	12	12	60	60	السعي لامتلاك المقدرة الاجتماعية.
0.7677	2.3	28	28	24	24	59	59	العمل الجاد لامتلاك المقدرة الحرفية (المستوى التعليمي العالي والخبرة).
0.7720	2.1	28	28	22.44	22.44	50.77	50.77	الإجمالي
تطوير رأس المال المعرفي								
0.7630	1.9	32	32	42	42	26	26	السعي لتقديم مقترحات جديدة بهدف تطوير الخدمة الجامعية.
0	1	1	1	-	-	-	-	العمل على الاستثمار في التطوير الثقافي.
0	1	1	1	-	-	-	-	الاستعانة بكفاءات خارجية لتطوير جودة الخدمة التعليمية.
0.6705	2.4	10	10	37	37	53	53	السعي لإنشاء قواعد بيانات وشبكات متكاملة مترابطة.
0.385	1.57	11	11	19.75	19.75	19.75	19.75	الإجمالي
تطوير رأس المال التنظيمي								
0.6059	1.2	81	81	11	11	8	8	السعي لخلق ثقافة منظمة تعليمية.
0.7378	1.3	76	76	9	9	15	15	العمل على إدارة الصراعات



()

								الداخلية.
0.8087	1.5	65	65	15	15	20	20	السعي لحل النزاعات والمشكلات الداخلية
0.5924	2.4	5	5	45	45	50	50	السعي لرفع روح الفريق والتعاون.
0.627	2.1	15	15	60	60	25	25	التقييم المستمر للتحسينات والتطويرات التي تمت مقارنة بالعام الماضي.
0.640	2.4	8	8	40	40	52	52	السعي لمعرفة القوانين والتعليمات بشكل دوري مستمر.
0.6686	1.81	41.67		30		28.33		الإجمالي

(6)

:

أ.

(28)

(25077)

(2.1)

(22.44)

(0.7720)

(78)

(81).

(19.75)

(6)

ب.

(19.75)

(0.385).

(1.57)

(60.5)

ت.

(41.67)

(28.33)

(0.6686)

(1.81)

(81)

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفروق المعنوية للمنظور الزبائني.

(7)

الجدول (7)

نتائج اختبار الفروق المعنوية للمنظور الزبائني

Dunnett		الأبعاد	F		المنظور
Std. Error	Mean difference		الجدولية	المحسوبة	
0.211	*0.779	الاستشارات المقدمة	2.252	16.77	الزبائني
0.126	*0.926	جودة الخدمة			

2.255

(16.77)

F

.0.05

(*0.926)

(Mean Difference)

(Dunett)

(126)

(Std error)

.2

(8)

الجدول (8)

اختبار الفروق المعنوية لمنظور العمليات الداخلية

Dunett		الأبعاد	F		المنظور
Std. Error	Mean difference		الجدولية	المحسوبة	
0.167	0.321	الإبداع	2.252	1.447	العمليات الداخلية
0.154	0.410	البحث والتطوير			



()

(8)

2.255

(1.447) F

.0.05

0.410

(Mean Difference)

(Dunett)

(0.154)

(Std error)

.3

(9)

الجدول (9) / نتائج اختبار الفروق المعنوية لمنظور التعلم والنمو

Dunett		الأبعاد	F الجدولية	F المحسوبة	المنظور
Std. Error	Mean difference				
0.219	0.432	تطوير رأس المال البشري	2.252	1.009	التعلم والنمو
0.338	0.209	تطوير رأس المال التنظيمي			
0.404	0.395	تطوير رأس المال المعرفي			

(9)

(0.05)

(1.009) F

.(2.252)

0.432

(Mean Difference)

(Dunnett)

(0.219)

(Std error)



المحور الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

:

.1

.2

.3

.4

(3)

.5



()

.6

.7

ثانياً: التوصيات

.1

.2

.3

أ-

ب-

ت-

ث-

.4

أ-



ب-

(Benchmarking)

.5

أ-

ب-

ت-

() .6

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

2006 .1

() .2

www.hrdiscussion.com .3

www.hrdiscussion.com

: 2004 - .4

www.edara.com



"

.5

:

"

. 2003

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Akkermans Henk & Van Oorschot Kim Developing A Balanced Scorecard with System Dynamics " **Journal of The Operational Research Society** " **May 2002** .
2. Brooking,A., (1996), ' **Intellectual Capital :Core Assets for the Third Millennium Enterprise** ',Thomson Business Press, London.
3. Carlson W. & Mc Nurlin B. Basic Principles for Measuring It Value " **I/S Analyzer** " 30 (10) 1992 .
4. Cooper R. & Kaplan R.S., Measure Costs Right: Make the Right Decisions " **Harvard Business Review** " **Sept / Oct Vol. (66) No. (5) 1988** .
5. Goh Eddie 2000, " **A Guide on How to Use the Balanced Scorecard to Improve Corporate Performance** " Case Study .
6. Horngren Charles T. Foster George & Srikant M. Dater " **Cost Accounting: A managerial Emphasis** " 10th Prentice Hall of India New Dalhi 1996 .
7. Kaplan R. & Norton D. **The Balanced Scorecard Trans Strategy into Action** Harvard Business Review Press 1996 .
8. Kaplan R.S. & Norton D.P. **The Balanced Scorecard** . Harvard Business School Press . Boston Mass 1992
9. Kaplan R.S.(2004), **Five Question About Strategy Maps**, Harvard Management update,Vol.9(4),p.3

-
10. Kaplan R.S. and Norton,D.P.,(2000), **Having Troubles With Your Strategy?** Then Map it, www.harvard.com
11. Kaplan R.S. and Norton,D.P.,(2004),**Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes:** www.sas.com
12. Kaplan R.S. and Norton,D.P.,(2004a), **How Strategy Maps from an Organizations Objectives:** Financial Executive, Vol 20(2),p.40-45.
13. Kaplan R.S. and Norton,D.P.,(2004b),**Strategy Maps Finance**, vol 85(9), pp27-35
14. Markham Reed " **University Strategic Planning Application of The Balanced Scorecard to International Public Relations / Communication Programs** " 1998 Available from www.csupomona.edu
15. Newing R. Benefits of A balanced Scorecard " **Accountancy** " November 1994 .
16. Noorossan R., Farakhis. And Ahmdi,M.,(2007), **Enhancement of the the Strategic Map and Target Setting Using Stoical Models**, www.aks-labs.com
17. Phadnis Shree The Balanced Scorecard " **Quality & Productivity Journal** " March 2 2002 .
18. Relyea Vice & Hafner Kristine " **The Balanced Scorecard in Higher Education** " **CSU Quality Improvement S. Ympsium** 1998 available from www.ucop.edu.
19. Relyea, Vice&Hafner,Kristine," **The Balanced Scorecard in Higher Education**" CSU Quality Improvem S.ymposium,1998:4 WWW.ucop.edu.
20. Rimar Stephen Morahan Page S. & Richman Rosalyn C. " **The Balanced Scorecard: Strategy and Performance for Academic Health Centers** " April 2000 Available from www.mcphu.edu.
21. Ryan James H. " **Using the Balanced Scorecard in Higher Education**", 2001 Available from . www.psu.edu.



()



22. Stewart, T., (1997), **“Intellectual Capital : The New Wealth of Nations”**, Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York.