



لجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام
بطاقة قياس الأداء المتوازن
(دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)

إعداد الطالب

جمال حسن محمد أبو شرخ

إشراف

أ.د. سالم عبد الله حلس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية
التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة

1433هـ_ 2012م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ

دَرَجٰتٍ وَّاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سُورَةُ الْمَجَادِلَةِ (الآیة 11)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد (52) مبحوثاً، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما لوحظ أن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وأن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل.

كما كان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية وأن تعمل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم.

ABSTRACT

The study aims to investigate the possibility of the use of Balanced Scorecard (BSC) as a tool to evaluate the performance of the Islamic University of Gaza from the perspective of university employees. In order to achieve the objectives of the study and test hypotheses, the study relied on primary and secondary data, where the questionnaire was designed to reconnoissance the opinion of the sample of (52) members, the Study was based on the analytical descriptive method and analysis of study variables and test hypotheses.

One of the most important results of the study, the Islamic University is working to keep pace with scientific development through the development of academic programs and to ensure that the development of new programs according to scientific requirements, which has enabled the possibility of application of the performance of Balanced Scorecard, as noted, the cost of time courses at the university, which is obvious in the level of academic and administrative services submitted to the students that greatly increase the tuition fees for students in colleges, the university strives heavily on the development of their role and to highlight the reputation and efficiency among all Arab and international universities, and is working to develop a relationship with alumni and follow up on their situation, but it faces some difficulties due to the economic conditions that prevent without the possibility of absorption of graduates into the labor market.

The most important recommendations of the study is that The Islamic University has to work to intensify efforts to further develop and to elevate the Balanced Scorecard (BSC) to the rank of international universities plus the university administration serving to check the tuition fees for students and work on the budget with the services provided to them taking into consideration the social situations, as well as to increase the voltage in the follow-up conditions of graduates and to work up creating jobs for them.

الإهداء

تترامى مع امتلاك بستان المجد أطياف من نُحب ، فيحتار المرء لمن يقطف أنرها، ولن

يهدى أغاريد أطياره، ثم يدرك أنها ثمرة عطاءٍ جاد به الأحباب، ونجاه بالدعاء

الأصحاب، فسطم علماً يُهدى، وبه ينتفع.

إلى اللذين منحاني من الحب والحنان ما يكفي لمحبة الناس وعلماي من الصبر ما يكفي

لمواصلة المشوار وأحبا أن يراني في هذا المقام..... مروح أبي وأمي

إلى الملك الذي وقف بجاني وتحمل معي كل العناء..... نزوجتي الحبيبة "أم حسن"

إلى سندي وعوني في الحياة..... إخوتي "أحمد وفايز ويوسف ومحمد وعيسى".

إلى أعز من في قلبي..... أولادي وبناتي "حسن ومحمد وعبد الله وأماني وسلمي"

إلى شموع الأمل والمستقبل..... أبناء إخوتي.

إلى الذين أمرروني من أجل تحقيق الآمال..... الأهل والأصدقاء والنزملاء جميعاً

إلى كل من له حق علي.

أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع

الباحث

جمال حسن أبو شرح

شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم،
عزير الشاء، جليل العطاء، ربنا لا نحصي ثناءً عليك أنت كما أثنيت على
نفسك، والصلاة والسلام على النبي المعلم، الذي أوصانا بالشكر، وعلمنا
البر، ونرين بالإسلام أخلاقنا، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وأتقدم بالشكر
الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور سالم عبد الله حلس الذي أشرف على
إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل، فكان للعطاء قربناً، وإلى أعضاء
لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/علي شاهين، والأستاذ الدكتور/جبر
الداعور، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإلى كل من
قدم لي خدمة لإنجاز هذا البحث من أساتذة محكمين ومشاركين في
تحليل محتوى الخطة فقدوا توصيات مفيدة، وأخيراً شكري الخالص لكل
من أحبني وخصني يوماً بدعائه.

الباحث

جمال حسن أبو شرح

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ت	ملخص الدراسة بالإنجليزية
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	محتويات الدراسة
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة
1.1	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 متغيرات الدراسة
5	1.4 فرضيات الدراسة
6	1.5 أهمية الدراسة
6	1.6 أهداف الدراسة
7	1.7 الدراسات السابقة
19	1.8 ما يميز الدراسة الحالية

الفصل الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام لقياس أداء المؤسسات	
20	2.1 مقدمة
20	2.2 مدخل عام لنظام تقييم الأداء
21	2.2.1 مفهوم تقييم الأداء
22	2.2.2 الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء
23	2.2.3 أهداف تقييم الأداء
23	2.2.4 أهمية قياس الأداء

25	مجالات الأداء وطرق قياسها.....	2.2.5
30	أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية.....	2.2.6
31	2.3 بطاقة قياس الأداء المتوازن.	
32	مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	2.3.1
35	أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن	2.3.2
43	الصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن	2.3.3
46	مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	2.3.4
47	التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن	2.3.5
48	الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	2.3.6
53	2.4 قواعد بناء وخطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	
53	القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح	2.4.1
55	خطوات تصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن	2.4.2

62	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
62	3.1 مقدمة.....	
62	3.2 نظرة على الجامعة الإسلامية بغزة.	
63	رؤية الجامعة ورسالتها.....	3.2.1
63	غايات الجامعة.....	3.2.2
63	البرامج والمناهج الدراسية	3.2.3
64	أنشطة الجامعة المجتمعية وهيكلها التنظيمي.....	3.2.4
66	3.3 الطريقة والإجراءات.	
66	منهجية الدراسة	3.3.1
66	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3.2
66	أداة الدراسة	3.3.3
68	صدق الاستبانة	3.3.4
75	3.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	
75	توزيع العينة وفقا للعمر	3.4.1
76	توزيع العينة وفقا لطبيعة العمل	3.4.2

77	توزيع أفراد العينة وفقا للدرجة العلمية	3.4.3
78	توزيع أفراد العينة وفقا للتخصص	3.4.4
78	توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	3.4.5
79	3.5 اختبار فرضيات الدراسة	
79	الفرضية الرئيسية الأولى: "تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة".	
79	1. الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر مقومات البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.....	
81	2. الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر مقومات بُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.....	
83	3. الفرضية الفرعية الثالثة: تتوفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.....	
85	4. الفرضية الفرعية الرابعة: تتوفر مقومات بُعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.....	
87	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى السمات الشخصية (العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الخبرة العملية).	

96	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	
96	نتائج الدراسة	4.1
97	توصيات الدراسة	4.2
98	الدراسات المستقبلية المقترحة	4.3

99	المراجع	
100	المراجع العربية	
105	المراجع الأجنبية	
108	الملاحق	
ملحق رقم (1) الاستبانة		

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2.1	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة	59
2.2	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	60
3.1	درجات مقياس ليكرت	67
3.2	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (البُعد المالي) والدرجة الكلية للمجال	69
3.3	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (رضا الطلبة) والدرجة الكلية للمجال	70
3.4	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (تطور العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للمجال	71
3.5	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع (بُعد التعلم والنمو) والدرجة الكلية للمجال	72
3.6	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.....	73
3.7	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	74
3.8	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية	75
3.9	توزيع العينة وفقاً للعمر	76
3.10	توزيع العينة وفقاً لطبيعة العمل	76
3.11	توزيع العينة وفقاً للدرجة العلمية	77
3.12	توزيع العينة وفقاً للتخصص	78
3.13	توزيع العينة وفقاً لسنوات الخدمة	78
3.14	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال البُعد المالي..	80
3.15	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال رضا الطلبة....	82
3.16	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُد العمليات الداخلية	84
3.17	المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال التعلم والنمو..	86
3.18	نتائج اختبار كروسكال والاس للفرضية الفرعية الأولى - متغير العمر..	88

90	نتائج اختبار كروسكال والاس للفرضية الفرعية الثانية - الدرجة العلمية.	3.19
92	نتائج اختبار كروسكال والاس للفرضية الفرعية الثانية - الدرجة العلمية	3.20
93	نتائج اختبار مان وتني للفرضية الفرعية الثالثة ومتوسطات الرتب	3.21
94	نتائج اختبار مان وتني للفرضية الفرعية الثالثة ومتوسطات الرتب	3.22
95	نتائج اختبار مان وتني للفرضية الفرعية الثالثة ومتوسطات الرتب	3.23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	مصفوفة الفاعلية والكفاءة.....	2.1
36	نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	2.2
40	سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية	2.3
56	خطوات تنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن	2.4
65	بوضوح الهيكل الإداري للجامعة الإسلامية بغزة	3.1

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في القرن الحادي والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة المنظمات بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. فالمنظمات الحديثة كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية نظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتشظ بها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة. وبعكس ذلك، فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية. وفي إطار مواجهة منظمات الأعمال الخدمية والصناعية للتحديات العالمية، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر.

يؤدي التعليم دوراً مهماً في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة وتعد الجامعة من أهم هذه المؤسسات حيث يباط بها مجموعة من الأهداف تدرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي (التعلم وإعداد القوي البشرية والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع) (السمادوني وأحمد، 2005).

وتعد الجامعة أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدواته في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها، ولتحقيق هذه الرسالة ومواكبة التطور بكفاءة وفاعلية

ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء الجامعات وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير المستمر.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على النتائج المالية فقط، ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق المؤسسة لرؤيتها Vision ورسالتها Mission مما دفع العديد من المنظمات اللجوء إلى أساس منهجي واضح لقياس الأداء ليقاس النتائج المالية وغير المالية (عبد اللطيف وتركان، 2006). وقد أقتراح كل من Kaplan and Norton, 1992 منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وسمي "بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC) (عبد الملك، 2006).

وفي عام 1996م قدم كل من Kaplan and Norton بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد

الأربعة للتطبيق في منظمات الأعمال (Kaplan and Norton, 1996):

1- البُعد المالي Financial Perspective.

2- بُعد العملاء Customer Perspective.

3- بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes.

4- بُعد التعلم والنمو Learning and Growth.

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي،

وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة بكافة أنواعها.

وبهذا تُعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المؤسسة في حال

تنبؤها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من

المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام وأبو فضة، 2009). ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الجامعات الفلسطينية، والتي تعتبر منبع الكوادر والكفاءات للمجتمع يعمل على ترسيخ وضع هذه الجامعات شامخة في مواجهة التقدم العلمي الحاصل في عالمنا الحاضر، وتعتبر الجامعة الإسلامية بغزة من أكبر الجامعات الفلسطينية والعربية والتي لها دور ريادي في مجال التعلم، وعليه فمن المفيد تقويم أداءها باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

ويتناول هذا الفصل مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها وكذلك أهميتها وأهدافها والدراسات السابقة والتعليق عليها وأخيراً ما يميز الدراسة الحالية.

1.2 مشكلة الدراسة:

إن قياس كفاءة وفعالية خدمات الجامعات يواجه صعوبات بسبب خصائصها والتي منها عدم تجانس المخرجات وتعددتها الذي يؤدي إلى صعوبة القياس المادي لمخرجاتها وغياب حافز الربح يترتب عليه توافر مقاييس متفق عليها لتقييم الأداء، وكذلك الخدمات التعليمية منتج غير ملموس ويتطلب اتصالاً مباشراً بين الجامعة التي تتولى تقديم الخدمات والمستفيدين لكي تتحقق الاستفادة الكاملة، وعدم الاهتمام بالتركيز على رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، يؤثر على جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء المستفيدين وأيضاً الخدمات التعليمية غير قابلة للتخزين وعليه لا يمكن أن تلبى احتياجات زيادة الطلب عليها أو تخزين الفائض منها، وبالتالي فإن أي نقص أو زيادة يؤثر على تقييم الأداء. ومما سبق يتضح أن تقييم أداء الجامعة الإسلامية يحتاج إلى نظام فعال قادر على القضاء على المشكلات التي تواجه الجامعة والتي تتعلق بتطبيق الخطط الاستراتيجية والتي ينتج عنها فجوة بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المطبقة على أرض

الواقع، ولسد هذه الفجوة تطلب استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى الجامعة وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، وذلك بهدف الحفاظ على المركز التنافسي للجامعة الإسلامية.

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد لتشتمل على اهتمامات الجامعة، وكذلك تعتبر موجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال التالي:

1- ما مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن؟

1.3 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة التالية:

1- البُعد المالي.

2- بُعد العملاء.

3- بُعد العمليات الداخلية.

4- بُعد التعلم والنمو.

ثانياً: المتغير التابع:

تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة.

1.4 فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث في إجابته على مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم أداء الجامعة الإسلامية

بغزة".

ويتمفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- تتوفر مقومات البُعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية

بغزة.

2- تتوفر مقومات بُعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية

بغزة.

3- تتوفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، لأغراض تقويم الأداء في الجامعة

الإسلامية بغزة.

4- تتوفر مقومات بُعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة

الإسلامية بغزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة

قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى السمات الشخصية

(العمر، طبيعة العمل، المؤهل، الاختصاص، الخبرة).

1.5 أهمية الدراسة:

- 1- تتبع أهمية هذه الدراسة من الهدف التي تسعى إليه، فلقد تعرضت دراسات عديدة لبطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، إلا أنه لم يتم اختبارها من واقع الممارسة العملية على الجامعات الفلسطينية من خلال الجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي، حيث يشير الواقع إلى أهمية تكامل الأطر من أجل تطوير ومتابعة الخطط الاستراتيجية وتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات.
- 2- حاجة البيئة العربية إلى مثل ذلك النظام والذي تظهر أهميته من خلال تقديمه لمعلومات أكثر دقة تخدم فيها أهداف متعددة فضلاً عن زيادة الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسات.

1.6 أهداف الدراسة:

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

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الثانوية والأولية، وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الإنترنت.

وفيما يتعلق بالمصادر الأولية تم إعداد استبانة لهذا الغرض للحصول على المعلومات المطلوبة عن واقع النظام المحاسبي المطبق في الجامعة الإسلامية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تفرغ وتحليل الاستبانة، ومن ثم استخدام الاختبارات المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم حوالي (52) موظف في جميع الوظائف الإدارية وتتألف عينة الدراسة من كامل المجتمع.

1.7 الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية:

1. دراسة (أبو جزر، 2012)، بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني 'دراسة ميدانية'".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد إذا ما كان الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بمجموعة من المتغيرات وهي: (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية)، وقد

اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانته تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وكان أعلاها بعد ضوابط المعاملات الشرعية، ثم يليه بعد القواعد والإجراءات الرقابية، بينما كان البعد الاجتماعي كان ذو أثر سلبي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقه، ضرورة نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعية.

2. دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، المحددة ضمن أبعادها الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، تتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، وأنها تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، ويمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة

المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها، وضرورة استخدام هذه المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم، وكذلك ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة، للاطلاع على كيفية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومزاياه، ووجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في المصارف.

3. دراسة (أبو قمر، 2009)، بعنوان: "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في أن تبني المؤسسة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمؤسسة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها، وكان من أهم نتائج الدراسة إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية، وإن الأهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء استراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني إن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن وكذلك يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن وأن يعمل البنك على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية، حيث إن تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للبنك، وأن

يعمل البنك على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وكذلك إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة قياس الأداء المتوازن.

4. دراسة (عوض، 2009)، بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية على أساس الأنشطة (دراسة تطبيقية بنك فلسطين)".

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على تطوير أداء المصارف الفلسطينية.

ولقد تضمنت الدراسة مدخلاً نظرياً للتعرف على النظامين المذكورين وكيفية الربط بينهما، أما الجانب التطبيقي فقد تم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام نموذج (Cooper Two-Stages Activity Based Costing System) على بنك فلسطين، ووضع مقترح لمقياس الأداء المتوازن لبنك فلسطين. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) يشير إلى وجود تكامل فعلي بين النظامين المذكورين بحيث يوجه نظر الإدارة ويساعدها في حل المشاكل المتعلقة بتسعير الخدمات وإعادة تصميم إجراءات العمل للخدمات الحالية وتطوير استراتيجية تقديم الخدمة وتحسين أنشطة تأديتها، وإن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) أكثر ملائمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة، ويؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن التكلفة، وإن نظام التكاليف التقليدي المستخدم في البنك يعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة. وكذلك قدرة نظام التكاليف

على أساس الأنشطة على تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة وذلك بإعادة هندسة العمليات نتيجة لتحليل الأنشطة من خلال دمج بعض الأنشطة مع بعضها، أو حتى إلغاء بعض الأنشطة عديمة الفائدة، باعتبارها خطوة أساسية في نظام التكاليف على أساس الأنشطة، (ABC) مما ينعكس باستخدام أمثل وسليم للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة وفاعلية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء، وإقامة دورات متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاية الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانية تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

5. دراسة (الدجني، 2007)، بعنوان: "تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم الأداء في الجامعة الإسلامية ومراحل تطوره ونشر ثقافة تقييم الأداء، والوعي بأهمية برامج التقييم بين العاملين في الجامعة ودعم عملية ضمان الجودة الشاملة في البعد الإداري في الجامعة وفتح المجال أمام المؤسسات التعليمية للاستفادة من تجربة الجامعة في مجال تقييم الأداء، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها إجراء تعديلات على نظام التصنيف الوظيفي في الجامعة وزيادة عدد التصنيفات بحيث تشمل الوظائف الفرعية وزيادة نماذج تقويم الأداء ووضع معايير تغطي تصنيفات الوظائف الفرعية لتحقيق مزيد من الدقة في التقييم وتعزيز المعايير ومؤشرات الأداء الكمية التي تمكن من الحكم الدقيق وتبتعد عملية التقييم عن سلبيات الحكم المسبق والانطباعات وصعوبة التقدير وتعزيز

العمل لدور لجنة رقابة التقييم وزيادة صلاحيتها بحيث تتمثل استمرارية جدية تطبيق النظام وتطويره بشكل دوري وتفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية المرتبط بنتائج التقييم، وتعزيز دور عملية التقييم في دراسة احتياجات تطوير أداء العاملين في المؤسسات الأكاديمية لما لذلك من أثر على الارتقاء بعملية التقييم سنوياً من خلال الارتقاء بسلم المعايير ومؤشرات الأداء التي ترتبط بأداء العاملين باستمرار.

6. دراسة (عبد اللطيف وتركمان، 2006)، بعنوان: "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء".

هدفت الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن لاستخدامها في إيجاد نظام جيد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة وكيفية بنائها وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المنظمات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المؤسسة، وإن البطاقة تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية أخده بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة السعي لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال، والمنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية، للاستفادة من مزاياها، وضرورة استخدام البطاقة قياس الأداء المتوازن في كلا القطاعين الخاص والعام مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وظروف كل منها، وضرورة توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسوب لزيادة فاعلية هذه التقنية.

7. دراسة (الشيشيني، 2004)، بعنوان: "حو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح نظام قياس الأداء

المتوازن".

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لقياس مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، عن طريق تحديد العوامل السياقية المؤثرة على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مثل حجم المؤسسة، ودور المكاتب الاستشارية، واستراتيجية المؤسسة، ونمط الرقابة المستخدمة، وأيضاً تحديد أثر بعض العوامل السياقية على مدى نجاح تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، وكذلك تحديد بدائل قياس نجاح أو فشل تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، وقد اتضح من هذا الإطار وجود علاقات بين بعض العوامل السياقية، واستخدام مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومدى نجاح تطبيق البطاقة.

8. دراسة (عبد العزيز، 2003)، بعنوان: "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات

غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية".

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق مقاييس (BSC) على المنظمات غير الحكومية، ودراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق (BSC) مع وضع تصور لاتجاهات تطويرها، لتلائم تلك المنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها إن البيانات المتاحة بالجمعيات الأهلية تسمح بتطبيق نموذج (BSC)، مما يشكل إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء والمحاسبة في المنظمات غير الحكومية، وإن عمليات النمو والتعلم يجب أن تشكل محور أساس في العمل الأهلي لدفعه نحو القيام بدوره، وقصور الأنظمة المالية والمحاسبية بالجمعيات الأهلية بدرجة لا تسمح باستخراج البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقويم الأداء.

9. دراسة (الخولي، 2001)، بعنوان "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء

الاستراتيجي لمنشآت الأعمال".

هدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقادية لأنموذج (BSC)، لتحديد مواطن الضعف والقوة فيه، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف كي يمكن بناء أنموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال. وكان من نتائج الدراسة إن إدخال بعض التعديلات على أنموذج (BSC) يجعل منه نظاماً متكاملًا للقياس والإدارة الاستراتيجية، لذا من المناسب تقييم الآثار المالية لبعض جوانب ذلك الأنموذج مثل: رضا العملاء أو تحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنشأة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات، وإمكانية استخدام تحليل التكلفة على أساس النشاط في عملية التخطيط الاستراتيجي، لغرض تحديد استراتيجية المنشأة وسياساتها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في أنموذج (BSC).

ثانياً الدراسات الاجنبية

1. دراسة (Hamid Tohidi, 2010)، بعنوان:

"Using balanced scorecard in educational organizations".

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة

تحسين الاداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقييم الأداء عبر منظور العملاء (الطلبة) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

2. دراسة (B Ramesh, 2010)، بعنوان:

"Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector".

تعرضت الدراسة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر استراتيجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة وأنها ولدت صغيرة وترعرعت في حضانات تراعيها وتراقبها الدولة لتستمر في تحقيق اهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية، إلا أنها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

3. دراسة (Eelke Wiersma, 2009)، بعنوان:

"For which purposes do managers use Balanced scorecards".

تناولت الدراسة بكل دقة الهدف الذي تسعى إلي تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها، هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الاجابات والبالغ عددها 224

إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها برسمتها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت الدراسة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن على جميع المنشآت لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد نتائج تعاملات المنشأة.

4. دراسة (Jakobsen, 2008)، بعنوان:

"Balanced scorecard development in Lithuanian companies- case study of the Lithuanian consulting engineering company".

هدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية، وتقوم الشركات الهندسية الاستشارية بتطبيق أسلوب الإدارة الموجه بالمهام، وإن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية، وكذلك استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة، وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في لياوانيا، ويوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز، هذا ولم تقدم هذه الدراسة أية توصيات.

5. دراسة (AL Shaikh Ali, 2007)، بعنوان:

"Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach".

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين (جوال والاتصالات الفلسطينية)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة، ومعظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية. وإن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو وإن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها وضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية وضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

6. دراسة (Kaplan and Norton, 1992)، بعنوان:

"The balanced scorecard Measures That Drive Performance".

في هذه الدراسة، لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan and Norton، حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين البعد الثاني "بُعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث "بُعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع "بُعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟. ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه الدراسة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

1. بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أن مقاييس الأداء المالية التقليدية تتعرض للعديد من الانتقادات منها: أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط، وتقيس الأداء داخلياً في الأجل القصير. واتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً في الأجل الطويل وتركز على مسببات ومحركات الأداء. وأن هذه المقاييس لابد أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، وأن تغطي هذه المقاييس الجوانب المالية وغير المالية بالمؤسسة.
2. الدراسات السابقة أيدت تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتبرته أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنظمات بما يدعم القدرة التنافسية للمنظمات الأعمال.
3. لم تتطرق الدراسات السابقة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على المؤسسات الخدمية مثل الجامعات، وعلى ذلك سوف يتم إجراء دراسة تطبيقية للتعرف على مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة

الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

1.8 ما يميز الدراسة الحالية

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن هو توجه علمي جديد في البيئة الفلسطينية، وقامت دراسات عديدة من قبل باحثين سابقين لتجربة تطبيق البطاقة على مؤسسات ربحية وغير ربحية، ولكن للمرة الأولى يتم فيها دراسة إمكانية تطبيق البطاقة على الجامعة الإسلامية بغزة، والتي ظهرت توفر المقومات لتطبيق البطاقة على الجامعة كنتيجة للدراسة الحالية.

الفصل الثاني

بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام لقياس أداء المؤسسات

2.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل المفاهيم والموضوعات المتعلقة بنظام تقييم الأداء وكذلك المفاهيم والموضوعات التي لها علاقة بموضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال الكتب والمقالات والمجلات العلمية والإنترنت، وذلك من أجل تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وكذلك تقديم إطار تطبيقي منهجي متكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات بشكل عام والجامعة الإسلامية بغزة بشكل خاص.

2.2 مدخل عام لنظام تقييم الأداء:

أصبحت الجامعات في وقتنا الحالي مستقلة بذاتها في عملية التخطيط والتنفيذ لسياساتها ولإنجاز مهامها وأهدافها، في الوقت نفسه فهي مطالبة ومسئولة عن أي تقصير يحدث في مهمتها، ويجب أن تكون جاهزة في كل وقت لكي تبرهن لكل من لهم علاقة بها بأن سياساتها الأكاديمية والإدارية والمالية سليمة، وأنها تستطيع بالفعل أن تلبي احتياجات الأفراد في الشرائح الاجتماعية المختلفة من خلال تقديم الخدمات الجامعية المختلفة.

ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية (عبد اللطيف وترجمان، 2005).

وحيث أن الجامعات تعمل في بيئة متطورة بشكل مستمر في تكنولوجيا المعلومات، لذلك تأثرت أهداف واستراتيجيات تلك الجامعات وزاد اهتمامها بعامل الوقت والجودة وإرضاء العملاء (الطلبة) وتحقيق النمو والتطور، وكان نتاجاً لذلك ضرورة صياغة مقاييس أداء جديدة لتقييم الأداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في الجامعة مع ضرورة أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دراسة وتحليل الأسباب أو المحركات المؤثرة في الأداء حتى يمكن اتخاذ قرارات محسنة بشكل صحيح (النمري، 2001).

فالأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل (الغالبى وإدريس، 2007).

2.2.1 مفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية (سلطان، 1996). فقد أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وقصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والمتنامية المطلوب تحقيقها.

في حين اعتبر بعض العلماء أن عملية تقييم الأداء هي جزءاً من الرقابة، حيث عرّفوا عملية تقييم الأداء على أنها استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحیح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها (السلمي، 1976). أي أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل.

ويؤكد الباحث على أن تقييم الأداء هو عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء.

إن لتقييم الأداء بُعدان أساسيان أولهما يتعلق بالبُعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة، وثانيها يتعلق بالبُعد التنفيذي، ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة (عبد المحسن، 1997).

2-2-2 الفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء:

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية. عملية تقييم الأداء هي وكما سيأتي، عملية تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة. أما تقييم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري- وليس عملية محددة - شامل يهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية (الحمود، 1994).

وجدير بالذكر أنه ما زالت هناك إشكالية بين العلماء حول التمييز بين عمليتي التقييم والتطوير، فمنهم من يرى أن أحد العمليتين هو أشمل وأعم من الآخر، في حين ترى أغلبية أخرى أن العمليتين متكاملتين، فالتقييم هو رصد لواقع الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة للعمل، والتطوير يأتي كعملية إصلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعتبر تقييم الأداء في الجامعة أحد الضمانات لنجاح العمل، فمن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتحديد ما تملكه المؤسسة من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

3-2-2 أهداف تقييم الأداء:

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية والمرسومة. إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية (إدريس والمرسي،: 2006)

1- ترشيد التكلفة.

2- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

3- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

4- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.

5- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

6- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

4-2-2 أهمية قياس الأداء:

وللتدليل على أهمية الأداء فإن التركيز على مستويات الأداء في المؤسسات الخدمية ومنظمات الأعمال يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل كتاب حقل الإدارة بصورة عامة وحقل

الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي المؤسسات الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وإن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً (Dyer and Singh, 1998). فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة (Venkatraman and Ramanujam, 1986)، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (Ginsberg and Venkatraman, 1986)، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (Hofer, 1980).

ومن ناحية أخرى لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية: (Frost, 2000)

1. التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
2. اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
3. تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.

4. تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات مع الطلبة.

2-2-5 مجالات الأداء وطرق قياسها:

يختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير ثلاث كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المؤسسات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، ويمكن تحديد مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة تتمثل في ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ووضع مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه، وفي ما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين وبما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

2.2.5.1 ميدان الأداء المالي: يعد الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. إن الأداء المالي سبقي المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات. وإن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر (Lynch, 2000). ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم بالنسبة للمؤسسة، وضمن هذا التوجه يمكن التعبير عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي يعد هدف المؤسسات الأساسي،

وإن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق (Hunt and Morgan, 1995).

ويعتقد أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فالأداء المالي يعتبر استراتيجية مهمة، يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة ونقاط القوة الداخلية، ويمكن التأكيد على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المؤسسة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المؤسسات والتي تعاني من الأداء المالي المتردي (Harrison and John, 1998).

إن تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزاً تنافسياً متنوعاً، ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره، إذ أن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يُعدان وجهان لعملة واحدة (Hunt and Morgan, 1995).

ويلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء، فأولاً إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمؤسسة، والتي دائماً تكون أهدافاً مالية. ثانياً إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المؤسسة، فالمقياس المالي الكلي، مثل أرباح المؤسسة أو الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة ولربما غير الملائمة (Vecchio, 1995). وفي حالة الجامعة فإن إقبال الطلبة على التسجيل فيها وبالصورة التي كانت متوقعة يعد مؤشر نجاح لاستراتيجية الجامعة.

2.2.5.2 ميدان الأداء المالي وغير المالي (العملياتي): يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كتنوع الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التعليمية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة. إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (Venkatraman and Ramanjam, 1986).

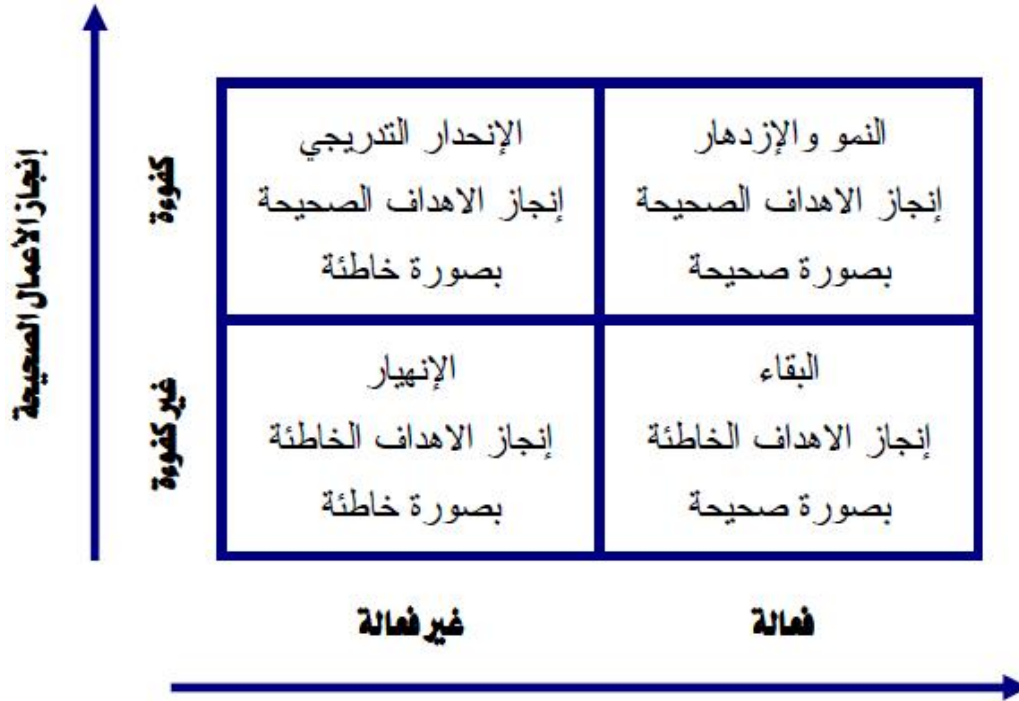
إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المؤسسة (Macmenamin, 1999). وضمن هذا التوجه، يعتقد بأنه إذا ما تم الاهتمام بالأداء الكلي والشامل للمؤسسة، فإنه سيكون أكثر ميل لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية (Ellsworth, 1983). إن هناك إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف ببطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) إذ تتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء الذي تم وتعزز البطاقة تلك المقاييس والمؤشرات المالية بمقاييس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المؤسسة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للمؤسسة (Kaplan and Norton, 1992).

2.2.5.3 ميدان الفاعلية التنظيمية: ويمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طبيعته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، ويرى (Cameron and Whetten, 1983) إنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات

الإدارية، وخاصة في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المؤسسة، نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف. ويؤيد (Chakravarthy, 1986) استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويرى (Porter, 1996) أن الاهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لإنجاز الربحية، ولكنه غير كاف، إذ أن المنظمات التي تنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافستها في نفس المجال هي قليلة جداً. وضمن هذا السياق يوضح (Thompson and Strickland, 1999) أن أحد أهم مقاييس الأداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة. إذ تعني الكفاءة إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف، أما الفاعلية فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها والشكل (2.1) يوضح مصفوفة الفاعلية والكفاءة.

شكل (2.1)

مصفوفة الفاعلية والكفاءة



إنجاز الأعمال بصورة صحيحة

المصدر: (Thompson, 1999)

يتضح من الشكل السابق بأن المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والإزدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المؤسسات غير الكفوءة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع تحقيق أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المؤسسات الكفوءة التي لا تتمتع بالفاعلية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة.

6-2-2 أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية

فيما يتعلق بالانتقادات الموجهة على المقاييس المالية التقليدية فقد أورد بعض الباحثون ما يلي:

(عبد الملك، 2006) و(الشيشيني،: 2004)

1. المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
2. المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة للتطور.
3. المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.
4. استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.
5. استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوي الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
6. استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بُعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء (الطلبة)، والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو.
7. عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

3-2 بطاقة قياس الأداء المتوازن

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما أن العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء الأفراد وأداء المؤسسة. إن نجاح وفاعلية عملية قياس الأداء تستند على المدخل المرتكزة على جودة أداء العمل، ويمكن تحديد أسباب لقياس الأداء وحصرها فيما يلي:

(Sinclair and Zairi, 1995)

1. التخطيط والرقابة والتقييم وتعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة العمليات.
 2. إدارة التغيير تستند إلى المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.
 3. الاتصالات ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.
 4. التحسين بحيث يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء تعبر عن تقرير يوضح كيفية تحقيق جهود التحسين.
 5. تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للمؤسسة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.
- ونظراً لندرة الدراسات التي تتعرض لها في تثبيت مفاهيم قياس الأداء ونشر ثقافة التغيير والتعرف على مفهوم قياس الأداء باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وما هي الأدوات والوسائل التطبيقية المقترحة لكيفية

تحسين الأداء في منظمات الأعمال الحديثة. حيث أن الدراسات تشير إلى أن العديد من منظمات الأعمال تفتقر إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين - الثابتين والمتغيرين. لذلك تفشل أغلب منظمات الأعمال في تحقيق نجاحاً متميزاً على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها، وتساعد بطاقات قياس الأداء المتوازن المؤسسة في جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق جعل الاستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالاستراتيجية والتخلص من أعتا عيوب الفشل المنظمي المتمثلة في غياب العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين استراتيجية المؤسسة.

وتتكون بطاقة قياس الأداء المتوازن من أربعة أبعاد رئيسية، كالتالي (Kaplan and Norton, 1992):

- البُعد المالي Financial Perspective.
- بُعد العملاء (الطلبة) Customer Perspective.
- بُعد العمليات الداخلية Internal Business Processes.
- بُعد التعلم والنمو Learning and Growth.

حيث يقدم المقياس من خلال هذه الأبعاد توجهاً استراتيجياً يقود أداء المؤسسة المستقبلي ومقاييس أدائها التشغيلي، إذ لا تقتصر مقاييس الأداء على المقاييس المالية فقط، بل تستخدم المقاييس غير المالية أيضاً مما يعطي صورة أوضح لأداء المؤسسة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب (Kaplan and Norton, 1996).

1-3-2 مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية

لأداء والتخطيط المستقبلي في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها علي التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي الماضي، الحاضر، المستقبل بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد لا يكون له تأثير مالي واضح مباشر إلا بعد فترة زمنية مستقبلية. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البُعد المستقبلي للمؤسسة، ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء في الماضي ويوفر المحركات للأداء في المستقبل.

ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan and Norton, 1992).

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. إن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية (عبد المحسن، 2005):

- الاعتبار الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً.
- الاعتبار المالي وغير المالي: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- الاعتبار الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية

المؤسسة طويلة المدى.

- **الاعتبار البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

وبالتالي فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن 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 الأربعة. وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً). وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا. إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها.

كما أنها تحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي (العامري والغالبي، 2003):

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
 - تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
 - إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
 - نشر التغيير التنظيمي و التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
 - توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة إلي مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد

أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

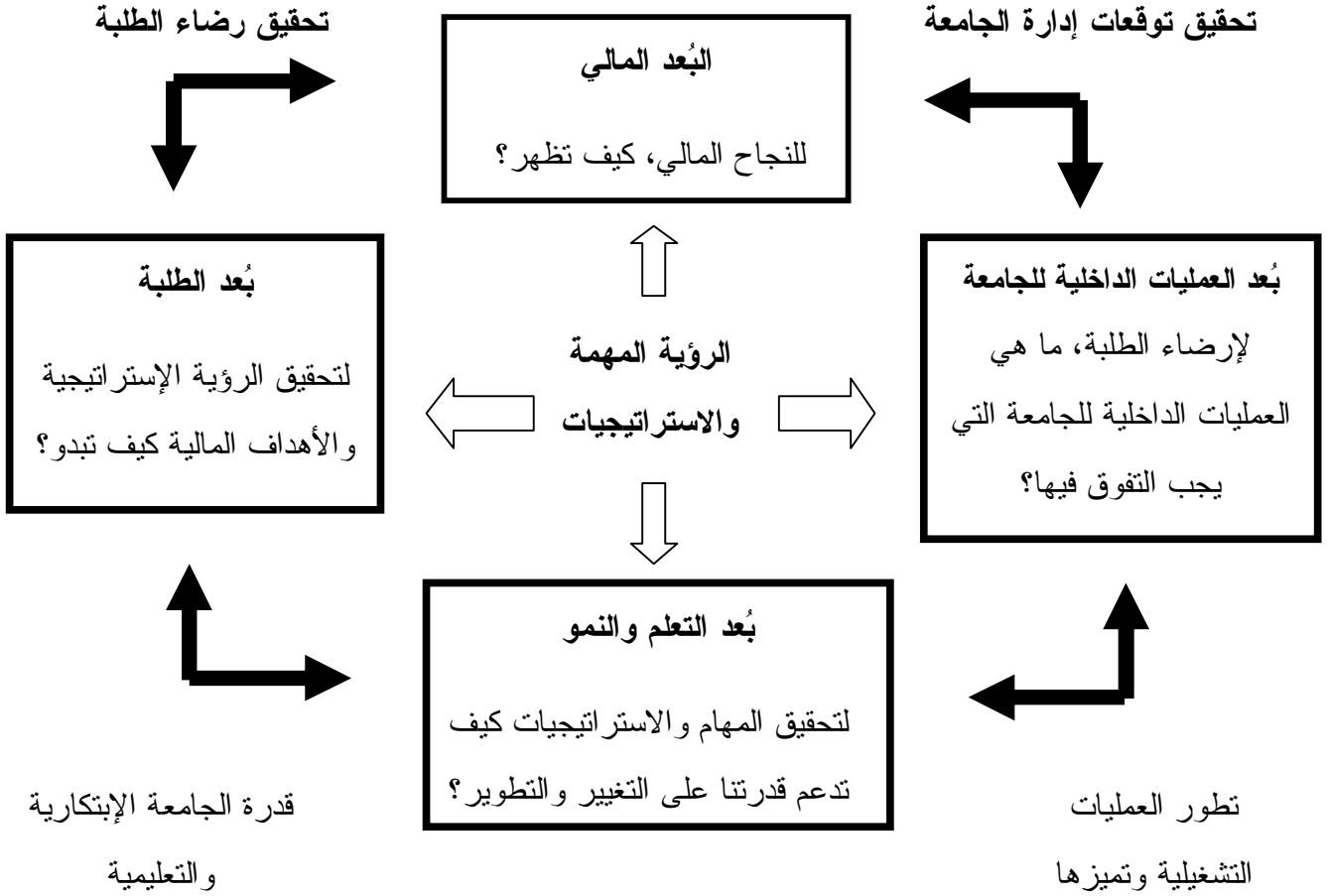
تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل فقط مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى إقبال أكبر ودخل أعلى في المستقبل، وكذلك تحاول بطاقة قياس الأداء المتوازن خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.

2-3-2 أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة (بالجامعة) وهم المساهمون (المجتمع) والعملاء (الطلبة) والعاملين. ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية الجامعة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (غوث، 2005). والشكل (2.2) يوضح نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن:

شكل (2.2)

نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: (Atkinson et. al., 2012)

2-3-2-1 البُعد المالي Financial Perspective

على الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق (Niven, 2006) ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب، ويعتبر البُعد

المالي البُعد الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي حيث تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البُعد (درغام وأبو فضة، 2009).

2-3-2-2 بُعد العملاء (الطلبة) Customer Perspective (Students)

أهمية هذا البُعد في أن إدارة الجامعة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلبة جدد وإمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين ومن ثم حصة الجامعة في خريجي الثانوية العامة، وتستطيع الجامعة من خلال هذا البُعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها (البشتاوي، 2004).

وتعتمد معظم الجامعات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي يتحقق من خلال قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية ببسر وسهولة وبأسعار معقولة للساعات الدراسية. وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشمل علي مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين (Target Students)، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضاء الطلبة (Students Satisfaction)، والاحتفاظ بالطالب (Student Retention)، واكتساب طلبة جدد (Students Acquisition)، والنصيب من طلبة الثانوية العامة، والقيمة من وجهة نظر الطالب.

إن مقاييس أداء بُعد العملاء (الطلبة) تعتمد على التغير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من خريجي الثانوية العامة يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للجامعات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة

وبتكلفة منخفضة وبسرعة معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للطلبة، وأخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل من الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء (البشتاوي، 2004).
وقد بين (Kaplan and Norton, 1996) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الطالب "العميل" في الجامعات "المؤسسات" المختلفة وهي:

- سمات أو خصائص الخدمة Service Attributes

- العلاقة مع الطالب Student Relationship

- السمعة أو الشهرة Image and Reputation

ويتضمن جانب سمات وخصائص الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للطالب مثل سعر الساعة الدراسية وجودة وكفاءة المادة العلمية والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع الطالب فيتضمن توصيل الخدمة التعليمية للطالب ومدى استجابة الجامعة لمتطلبات الطالب، أما جانب السمعة والشهرة للجامعة يتمثل في قدرة الجامعة بالتعريف عن نفسها للطلبة وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من الجامعات.

2-3-2-3 بُعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن الجامعة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في الجامعة ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا الطلبة الحاليين والجدد (عوض، 2009).

ويهدف بُعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها الجامعة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز الجامعة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الطلبة وبالتالي على

تحقيق أهداف الجامعة (الشيشيني، 2004). حيث إن الأداء الجيد لخدمات الطلبة ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل الجامعة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للطلبة والمجتمع (الغروري، 1998).

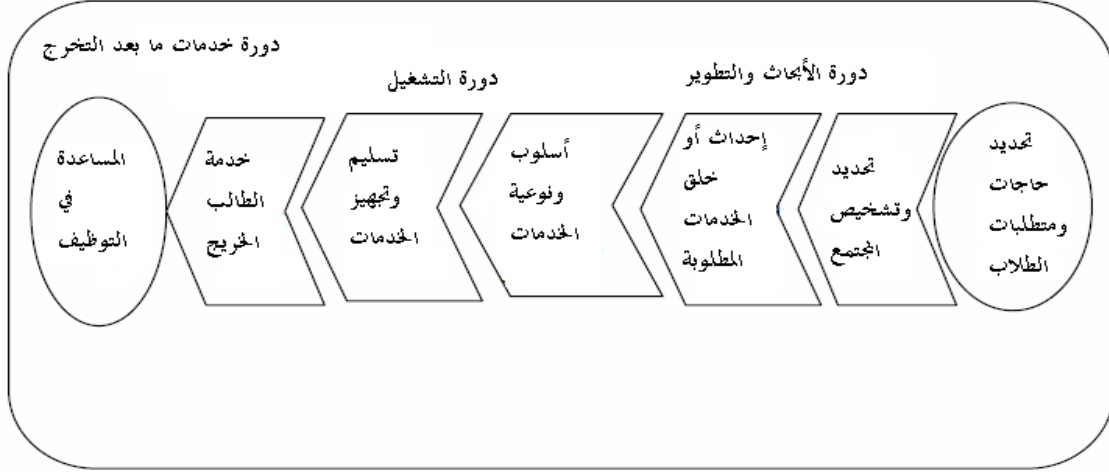
كما أن هذا البُعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للجامعة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الجامعة لتحقيق أهدافها ومتطلبات الطلبة، أي أهداف إدارة الجامعة والمجتمع والطلبة، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص طبيعة الوضع التعليمي في المجتمع واحتياجات الطلبة ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للطلبة بهدف رفع درجة رضا الطالب وخدمته (Kaplan and Atkinson, 1998). وإن هذا البُعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بُعد الطلبة بخلق قيمة لهم، والبُعد المالي بزيادة إيرادات الجامعة، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الطلبة.

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات التي تحدث القيمة المجهزة للعميل "للطالب" إلى

ثلاث دورات كما هي موضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2.3)

سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998).

- الدورة الأولى: تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد عدد الطلبة من خريجي الثانوية العامة ونوعية هؤلاء الطلبة وهذا يتم بعد إجراء دراسات للمجتمع ثم بعد ذلك تُحدد وتوضع خطة العمل المطلوبة ونوعية الوسائل التدريسية والمدرسين والمدة الزمنية الدراسية.
- الدورة الثانية: وتسمى دورة التشغيل حيث يتم تحديد أسلوب ونوعية الخدمات، وأسلوب تسليم وتجهيز الخدمات أو طبيعة الخدمة المقدمة للطلاب ثم تجهيز الخدمات التي تقدم له.
- الدورة الثالثة: والتي تسمى دورة خدمة ما بعد التخرج وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة العملية التعليمية، وترتكز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة ما بعد عملية التخرج، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعلم والتدريب التي تعدها الجامعة لتدريب الطلبة على كيفية استخدام المادة العلمية المقدمة لهم (البشتاوي، 2001).

4-2-3-2 بُعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective.

إن بُعد التعلم والنمو يضمن للجامعة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البُعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (عبد اللطيف وتركمان، 2006). في هذا البُعد تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الطلبة، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للطلاب (المغربي، 2006).

ويُعد هذا البُعد ذو أهداف استراتيجية للجامعة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين والمدرسين داخل الجامعة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الجامعة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الطلبة وحاجاتهم وغايات المجتمع، أي تحدد كيف يمكن أن تستمر الجامعة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها وحجز مكانة مقدمة بين الجامعات (البشتاوي، 2004).

ويركز بعد التعلم والنمو على كيفية تكيف الجامعة بفاعلية مع الظروف المتغيرة، وبمعنى آخر، ما يجب أن تفعله الجامعة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للطلبة والمجتمع، وذلك من خلال القدرة على تقديم مادة علمية متميزة، وخلق قيمة أكبر للطلبة، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للجامعة اختراق مجالات جديدة ورفع من مكانتها بين الجامعات الأخرى (الغوروي، 1998). ويجب على الجامعة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل استراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة الخدمات التي تقدم للطلبة، والقيام بتحسينات مستمرة علي المادة العلمية والخدمات والعمليات

الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم الخدمات للطلبة وضمان ولائهم وزيادة الحصص السنوية من خريجي الثانوية العامة.

حيث تتطلب المنافسة أن تعمل الجامعات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للطلبة والمجتمع والعاملين في الجامعة، ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف الجامعة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في الجامعة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في الجامعة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، ويجب البحث عن طرق لتخفيض تكلفة الدراسة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للطلبة ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم (Kaplan and Atkinson, 1998).

حيث تحدد الجامعة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية، 2006) و(غوث، 2005):

• الأهداف (Objectives)

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة، يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا الطلبة للخدمة التعليمية المقدمة بنسبة 10 % في نهاية العام الحالي.

• المقاييس أو المؤشرات (measures or Indicators)

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. مثال ذلك: مؤشر رضا الطلبة (مسح ميداني).

• المعايير أو القيم المستهدفة (Target)

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها. مثال ذلك: تحقيق رضا الطلبة بنسبة 80% من القيمة المستهدفة.

• المبادرات أو الخطوات الإجرائية (Initiatives)

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات الطلبة.

2-3-3 الصفات الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

تتسم بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات وهي:

2-3-3-1 العلاقات السببية

ترتبط مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية ولهذا فقد أكد كلاً من (Kaplan and Norton) علي أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية (عوض، 2009).

ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل مع بعضها

البعض ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

2-3-3-2 الصفات التعددية (متعدد الأبعاد)

تسمح صفة تعدد الأبعاد Multi-Dimensions أو تعدد المنظورات Multi-Perspective لبطاقة

قياس الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال أربعة أبعاد، وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يبدو أمام المجتمع؟
- كيف يرانا العملاء(الطلبة)؟
- بماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بُعد من الأبعاد الأربعة: البُعد المالي، وبُعد العملاء(الطلبة)، وبُعد العمليات

الداخلية، وبُعد التعلم والنمو (عبد الملك، 2006).

2-3-3-3 الصفة التوازنية

وهي عبارة عن التقديم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقة قياس الأداء

المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية

والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج

قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية و

الخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال

بعد آخر (جودة، 2008).

2-3-3-4 الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت)

لقد برهن أحد الباحثين على أهمية ربط بطاقة قياس الأداء القائم بخطة الحوافز والمكافآت، وهناك العديد من المؤسسات تربط خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت. وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار (عبد الملك، 2006).

ويمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يجيش كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Jakobsen, 2008).

2-3-3-5 الصفة المحدودية للمعلومات

نظراً لأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة. وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة قياس الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، وبمعنى آخر، من 4 إلى 5 مقاييس لكل بُعد من الأبعاد التي تقوم عليها البطاقة (حسب رؤية كل باحث)، ومما لا شك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها. حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر (عبد الملك، 2006).

4-3-2 مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

تُعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بُعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء (الطلبة) والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار. وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها (الشيشيني، 2004) و(عبد الحليم، 2005) و(عبد اللطيف وتركان، 2006) و(jakobsen, 2008):

- 1- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية.
- 2- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المؤسسة وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.
- 3- تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.
- 4- تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية.
- 5- تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.

6- تُمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المجتمع، العملاء (الطلبة)، الموظفين).

7- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاسراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.

8- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

9- تزود الإدارة تغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة الحجم

يساهم في تعزيز قدراتها، حيث يساعد هذه المؤسسات في التالي (Jakobsen, 2008):

- 1- تعزيز النمو مع التركيز على استراتيجيات طويلة الأجل وليس على استراتيجيات قصيرة الأجل.
- 2- تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف.
- 3- تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
- 4- يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال، "كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يومياً؟".

5- دعم بطاقة قياس الأداء المتوازن لمحاسبة المسؤولية، حيث تجعل العاملين في المؤسسة يعملوا

وكأنهم مٌلاك المؤسسة من خلال مقاييس محاسبة العاملين.

5-3-2 التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ويثير القلق، ويعتبر

مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية تحديات تحول دون تطبيق بطاقة

قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه هذه المؤسسات (Jakobsen, 2008):

- 1- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- 2- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
- 3- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، بالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- 4- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية.
- 5- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
- 6- مقاومة العاملين للتغيير.

2-3-6- الإنتقادات التي وجهت إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن من أهم نقاط الضعف التي تشكل خطورة على نجاح بطاقة قياس الأداء المتوازن هو التعقيد في نظامها والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها (Dinesh, et. al., 1998)، حيث إن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة، وتصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهراً، وهذا الإجراء مكلف وقد تفوق تكاليفه المنافع المتوقعة منه في تحسين الأداء، وقد يشجع التعقيد بعض المؤسسات إلى التطبيق الجزئي لبطاقة قياس الأداء المتوازن، فعلى سبيل المثال قد يقتصر تصميم النموذج على المستويات الإدارية العليا فقط، وإذا حدث ذلك فإن هذا الأسلوب سوف ينتهي إلى ما انتهى إليه أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك بعدم تمكنه من تحقيق تطابق الأهداف للمؤسسة ككل وهو من أهم أهداف استخدامه، وأما بالنسبة إلى الانتقادات الأخرى فيمكن إجمالها فيما يلي:

1. ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية غير المالية في بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة قياس الأداء المتوازن، لذا فإن عدداً من المؤسسات ما زالت تعتقد أن بطاقة قياس الأداء المتوازن يجب أن تركز على قياس الأداء المالي فقط، وذلك بهدف تركيز الجهود على هدف رئيس واحد لتجنب تشتيت الجهود الذي ينعكس سلباً على فاعلية البطاقة (Kurtzman, 1997).

2. تقترض بطاقة قياس الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل، ولكن يرى البعض أن هذه العلاقة هي علاقة منطقية وليس علاقة سببية، لذلك يرى (Hanne, 2000) إن فرض العلاقات السببية فرض مشكوك فيه، ويتضح ذلك من التحليل التالي:

أ. البعد الزمني:

تتطلب علاقات السببية وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، ولكن لم يؤخذ ذلك في الاعتبار في بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني.

ب. العلاقة بين المقاييس:

افترض كل من كابلان ونورتن فيما يتعلق بعلاقات السببية أن النتائج المالية سوف تتحقق إذا توافرت أسباب معينة، ولذلك يثار تساؤل عن مدى تحقق علاقات السببية بين جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن، بمعنى هل يؤدي النمو والتعلم إلى كفاءة عمليات التشغيل الداخلي مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا العميل مما يترتب عليه تحقيق نتائج مالية جيدة. وللتبسيط فإنه إذا ما تم التركيز على

الجانبين الأخيرين من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن، فقد أوضح (Kaplan and Norton, 1996) أنه إذا حققت المنظمة قيمة لعملائها سيتحقق بالضرورة ولاء هؤلاء العملاء، وبالتالي تتحقق الربحية، ويرى (Hanne, 2000) أن هذه العلاقة منطقية وأن النظر إليها على أنها علاقة سببية كما يراها Kaplan and Norton يعتبر مضللاً.

هذا ويقدم التحليل الاقتصادي الحديث إنتقاداً لفرض علاقة السببية بين تحقيق مستوى عالي من رضا العميل، وتحقيق مالية جيدة، حيث إن السعر الأمثل من وجهة نظر المؤسسة قد لا يكون كذلك بالنسبة للعملاء الذين يرغبون في الحصول على أسعار أقل من السعر الأمثل، ويؤدي هذا السعر الأقل إلى زيادة رضا العملاء، هذا ويعكس السعر الذي يدفعه العميل لسلعة ما منفعتها له وبالتالي قيمتها، ويعبر فائض المستهلك عن زيادة منفعة المستهلك عن سعر السلعة السوقي والتي تعكس رضا العملاء. هذا ويفترض أنه كلما زادت منفعة المستهلك مقارنة بما يدفعه ثمناً للسلعة كلما زاد ذلك من رضائه، وهذا يؤكد أن العلاقة بين رضا العميل والنتائج المالية هي علاقة منطقية وليس علاقة سببية.

ج- العلاقة المتداخلة بين جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن العلاقة بين الجوانب الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن ليست في اتجاه واحد ولكنها علاقة دائرية، وعلى سبيل المثال يعتمد إجراء أنشطة أبحاث وتطوير بصورة مستمرة على النتائج المالية المحققة، ومدى توافر الأموال اللازمة لهذه الأنشطة، وفي نفس الوقت فإن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث وعمليات التطوير حتى يمكن تحقيق نتائج مالية متميزة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن بطاقة قياس الأداء المتوازن افترضت فرضاً مشكوك فيه عن

علاقات السببية مما قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عن ذلك اختلال السلوك

التنظيمي وعدم تحقيق الأداء الأمثل.

3. هرمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر نموذجاً هرمياً مما يعرضه للانتقادات التالية:

أ. لا يأخذ النموذج في الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالإستراتيجية والتي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث التي قد تقع وتهدد أو تعوق تنفيذ الإستراتيجية الحالية أو تجعلها غير سليمة، ويرى (Simons, 1995) أنه يجب التساؤل عن العقبات الخارجية التي قد تعوق تنفيذ إستراتيجية المنظمة، حيث إن الإلمام بالعقبات المتوقعة مستقبلاً يسمح بتحديد الأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة والتطورات التكنولوجية، لذلك اقترح Simons قيام الإدارة العليا بدور لتشجيع العاملين على القيام بعمليات بحث مستمر عن العقبات الخارجية المتوقعة بالإضافة إلى إيجاد شبكة لنقل المعلومات، ولتحقيق ذلك تحتاج الإدارة إلى نظام رقابة تفاعلي يشجع على إيجاد نوع من الحوار داخل المنظمة، وبالتالي يوفر مناخاً سليماً لتحفيز العاملين على جمع معلومات عن مسارات وقنوات أخرى بخلاف المسارات والقنوات العادية (Simons, 1995) وعلى الرغم من أن بطاقة قياس الأداء المتوازن بالأسلوب الذي قدمه Kaplan and Norton قد ركزت على أن الأفكار والآراء في الاستراتيجيات الجديدة قد تتبع من المستويات الأدنى في المنظمة، وأن المديرين في كافة المستويات التنظيمية يجب أن يكونوا على وعي وفهم للإستراتيجية بما يمكنهم من الدفاع عنها، لذلك فقد أوصيا بضرورة أن تشكل مقاييس لبطاقة قياس الأداء المتوازن أساساً لنظام رقابة تفاعلي ونظام للتعلم المتبادل، إلا أن ذلك لا يبدو متسقاً مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة قياس الأداء المتوازن، والذي يمكن وصفه بأنه أسلوب ميكانيكي هرمي من أعلى إلى أسفل، كما أن تموين المقاييس وتوزيع الأدوار على فرق العمل والعاملين يأخذ شكلاً هرمياً من أعلى إلى أسفل، وتقوم

بطاقة قياس الأداء المتوازن على فرض أن إستراتيجية المنظمة قد تمت صياغتها بصورة سليمة، كما يفترض أيضاً أن الخطة سليمة.

ب. إن بطاقة قياس الأداء المتوازن بما تتضمنه من هيكل هرمي من أعلى إلى أسفل يشير إلى قضية أخرى تتعلق بالعاملين، حيث إن نجاح هذا النموذج يعتمد على ربطه بالمنظمة وإدارتها، ولذلك اقترح (Maisel, 1992) نظاماً لبطاقة قياس الأداء المتوازن يركز على الجانب الإنساني بدلاً من جانب النمو والتعلم وذلك لتركيز الانتباه على المشكلات التنظيمية. ونظراً لأهمية تفاعل العاملين مع نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن يجب تنمية ولأهم وانتمائهم للشركة، ذلك الولاء النابع من داخلهم وليس من متغيرات خارجية مثل أوامر المديرين أو نظم الحوافز والمكافآت، وإذا كانت تلك المتغيرات الخارجية أساسية لإقرار القواعد التنظيمية وتحديد السلوك المرغوب فيه والذي يجب مكافأته، إلا أن ذلك لا يعتبر كافياً إذا كانت المنشأة ترغب في توافر أفراد يعملون بكفاءة ونشاط ويقومون باتخاذ القرارات وحل المشكلات (Argyris and Kaplan, 1994).

4. تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتعددة الأبعاد عالية جداً، وهذا الانتقاد موجه بصفة خاصة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث إنه يجب مقارنة التكلفة بالمنفعة قبل تبني هذا المقياس (Ittner, et. al., 1998).

5. يعاني مفهوم الإستراتيجية في أدبيات المحاسبة والإدارة من عدم الإجماع على تعريف عام وشامل للإستراتيجية، وهذا ينعكس سلباً على التحديد الواضح لمقاييس الأداء السليم التي تعكس إستراتيجية المنظمة.

ويرى الباحث أن نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن يركز على المتغيرات الخارجية لتنمية الدوافع لدى العاملين وأنه من المناسب بناء وتطوير ذلك النموذج بأسلوب يحقق ولاء وانتماء العاملين والنابع من داخلهم

لتحقيق إستراتيجية المنظمة، كما أنه يمكننا القول أيضاً أنه عند مقارنة تطور مقاييس الأداء المالية وغير المالية نجد أن مقاييس الأداء المالية مضى على ظهورها أكثر من قرن من الزمان ومرت بمراحل تطور عديدة حتى وصلت إلى مستواها الحالي، في حين أن مقاييس الأداء غير المالية حديثة وبحاجة إلى عدد من الدراسات التي تساهم في تطويعها لكي تكون ملائمة لقياس الأداء الفاعل.

2-4 قواعد بناء وخطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن المؤسسة عندما تقوم باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم في الواقع بإنشاء وبناء نظاماً جديداً يأخذ في اعتباره مسببات ومحركات الأداء المالي بجانب مسببات ومحركات الأداء غير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الاستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

2-4-1 القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح

أشار (Pim, 1997) أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules)

الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي (درغام، وأبو فضة، 2009) و(جودة،: 2008)

1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك

الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.

2- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة

الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

3- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء

المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

6- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.

7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغييرات المستمرة.

8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

2-4-2 خطوات تصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

أُجريت دراسات عديدة بهدف تحقيق فعالية وشمولية وتوازن نظام تقييم الأداء المالي والتشغيلي وكان من نتائج هذه الدراسات تحديد مجموعة من المقاييس أطلق عليها مقياس الأداء المتوازن بحيث تعكس هذه المقاييس أداء المؤسسة من أربع محاور متمثلة في المحور المالي، محور العملاء (الطلبة)، محور العمليات الداخلية، محور الابتكار والتجديد (النمو والتعلم). ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة على حدة (المغربي وغربية، 2006) و(البشتاوي، 2001) و(مجلة التدريب والتنمية، 2004). والشكل رقم (2.4) يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية، 2006).

شكل رقم (2.4)

خطوات تنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: (المغربي و غربية، 2006)

1-2-4-2 صياغة الرؤية التنظيمية

يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الاستراتيجية، وبوجه عام إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء (طلبة)، وقنوات اتصال مع الطلبة، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها (Christinian and Beiman, 2007).

وتتمثل هذه المجالات في خمسة مجالات هي (العبادي،: 2002)

- 1- (الطلبة) كيف يرانا الطلبة: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء (الطلبة) بتحقيق رضا الطلبة من خلال مقاييس الجودة، الدقة في المواعيد، تخفيض سعر الساعة الدراسية، وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
- 2- القائمين على إدارة الجامعة: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر القائمين على إدارة الجامعة بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المؤسسة، توفير رواتب الموظفين، زيادة القيمة التعليمية، وزيادة الحصة من خريجي الثانوية العامة.
- 3- العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة وهي تركز على جوانب ثلاث:

الأول: مقاييس تركز على حسن استغلال المورد المتاحة لتحقيق رضا الطلبة والمحافظة عليهم وزيادة

حصة الجامعة من خريجي الثانوية العامة.

الثاني: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق قيمة للقائمين على إدارة الجامعة مثل

زيادة الكفاءة وتنمية مهارات العاملين في المؤسسة.

الثالث: مقاييس تركز على حسن الأداء البيئي لتحقيق أهداف ومتطلبات المجتمع الخارجي.

4- التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق

أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المؤسسة.

5- المجتمع: وقد ذكر العبادي أن من وجهة نظر بعض الباحثين أن الأداء المجتمعي لا يعتبر محركاً مستقلاً

للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء.

2-4-2-2 تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة

تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة، ودورة حياة موادها

التعليمية، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية.

إذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء

الخارجية مثل رضا العملاء (الطلبة)، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات في

ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما إذا كانت

المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس

محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي من خلال التحسين المستمر في مجالات التعلم ونظم المعلومات

والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة (Chaudron, 2003).

2-4-2-3 تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الأربعة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2.1).

الجدول رقم (2.1)

الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
- تغطية كافة التكاليف المطلوبة	الجانب المالي (من وجهة نظر إدارة الجامعة)
- رضا الطلبة - الحصة من خريجي الثانوية العامة - الطلبة الجدد	جانب الطلبة (وجهة نظر الطلبة)
- تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط المنهج العلمي - ابتكار طرق جديدة	جانب التشغيل الداخلي
- التطور التقني في مجال التعلم - البحوث والتطوير في مجال التعلم - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)

المصدر: (العبادي، 2002)

2-4-2-4 تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الأربعة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر

عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي في الجدول (2.2):

الجدول رقم (2.2)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
مثل دفع كافة رواتب العاملين وإنشاء مباني جديدة وغيرها	- تغطية كافة تكاليف العملية التعليمية المطلوبة	الجانب المالي
- تطور الخدمة التعليمية - زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة - عدد الطلبة الجدد ونسبة الجامعة منهم	- رضا الطلبة - الحصة من خريجي الثانوية العامة - الطلبة الجدد	جانب العملاء (الطلبة)
- تطور مهارات العاملين وعدد نقاط الإختناق في القبول والتسجيل - التطور في المنهج التعليمي - ابتكار طرق تعليمية جديدة	- تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط المنهج العلمي - ابتكار طرق جديدة	جانب التشغيل الداخلي
- معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية - معدل تطور النشاط البحثي، مدى فعالية النشاط البحثي - تطور نسبة الاستجابة لطلبات الطلبة، تطور زمن الدورة التعليمية	- التطور التقني في مجال التعلم - البحوث والتطوير في مجال التعلم - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	جانب التطوير والابتكار

المصدر: (العبادي، 2002)

5-2-4-2 تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل والتي تشمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً

لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي و غربية، 2006).

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية فكما أن الأهداف الاستراتيجية تشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الاستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.

2-4-2-6 تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المؤسسة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بهذه البطاقة.

2-4-2-7 المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن البطاقة قياس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية

3.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل نظرة عامة على الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال توضيح رؤية الجامعة ورسالتها وغايتها وأنشطتها المجتمعية وهيكلها الإداري، ومنهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة الفعلية، واختبار فرضيات الدراسة.

3.2 نظرة على الجامعة الإسلامية بغزة

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعلم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، أنشئت في عام 1978 وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر المتوسط، والإتحاد الدولي للجامعات، وترابطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية، وقد اهتمت الجامعة بتحقيق الجودة في برامجها وفي أدائها المؤسسي بشكل عام على الصعيدين الأكاديمي والإداري، فخصصت لجنة الجودة الإدارية، لتعنى بتحسين أنظمة وإجراءات وبيئة العمل.

وقد وصل عدد طلبة الجامعة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2011-2012 إلى (19886) تسعة عشر ألفاً وثمانمائة وستة وثمانين طالباً وطالبة موزعين على (10) عشر كليات جامعية بالإضافة لبرامج الدراسات العليا. وبلغ عدد موظفي الجامعة (1051) ألفاً وواحدًا وخمسين موظفًا أكاديمياً وإدارياً (www.iugaza.edu.ps).

والجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها

أهمها مجلس الأمناء ومجلس الجامعة.

3.2.1 رؤية الجامعة ورسالتها

تعتبر الجامعة الإسلامية منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية وتعمل على إحداث نهضة مجتمعية شاملة، وهي مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، وتعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعلم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية.

3.2.2 غايات الجامعة

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

3.2.3 البرامج والمناهج الدراسية

تواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي نشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، الأخذ بسبل التقدم العالمية.

3.2.4 أنشطة الجامعة المجتمعية وهيكلها التنظيمي

1- المساهمة في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات وشرائح المجتمع من خلال عقد الدورات

المتخصصة والمؤتمرات وورش العمل.

2- افتتاح برامج التأهيل أثناء الخدمة لحملة الدبلوم من المعلمين والمرضيين والعاملين في مختبرات

التحاليل الطبية.

3- تقديم الدراسات والاستشارات الهندسية والتجارية والفحوصات للوزارات والمؤسسات.

الشكل رقم (3.1) يوضح الهيكل الإداري للجامعة الإسلامية بغزة:

3.3 الطريقة والإجراءات

3.3.1 منهجية الدراسة

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، ويحاول أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى مما يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار العام للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على جميع أفراد العينة المستهدفة في الجامعة.

3.3.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم حوالي (52) موظفاً في جميع الوظائف الإدارية وتتألف عينة الدراسة من كامل المجتمع.

3.3.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة

الإسلامية بغزة: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة". تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، الدرجة العلمية، التخصص، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الأكاديمي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 36 فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: البُعد المالي، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: بُعد العملاء (الطلبة) ويتكون من (12) فقرات.

المجال الثالث: بُعد العمليات الداخلية ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: بُعد التعلم والنمو ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (3.1).

الجدول رقم (3.1)

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

وقد تم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "موافق بدرجة عالية جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه

الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، والدرجة (5) للاستجابة "موافق بدرجة قليلة جداً" وبذلك

يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 100% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

3.3.4 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة

بطريقتين:

3.3.4.1 صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة متخصصين في المحاسبة وإدارة الأعمال والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

3.3.4.2 صدق المقياس:

1. الاتساق الداخلي Internal Validity

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. ويبين الجدول رقم (3.2) معاملات الارتباط بين درجة فقرات المجال الأول (البعد المالي) والدرجة الكلية للمجال، حيث يتضح من النتائج ان جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يشير إلى أن المجال الأول يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3.2)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (البُعد المالي) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.
1	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.	*0.407	0.024
2	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها.	*0.385	0.036
3	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.	**0.985	0.000
4	تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة.	**0.682	0.000
5	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة.	**0.633	0.000

**دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

*دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويبين الجدول رقم (3.3) معاملات الارتباط بين درجة فقرات المجال الثاني (رضا الطلبة)

والدرجة الكلية للمجال، حيث يتضح من النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على تمتع المجال الثاني بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3.3)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (رضا الطلبة) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.
1	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق درجة الرضا للطلبة.	**0.729	0.000
2	تعمل الجامعة على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية المتاحة والحصص المستهدفة من خريجي الثانوية العامة.	**0.833	0.000
3	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للأكاديميين والإداريين.	**0.723	0.000
4	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة.	**0.666	0.000
5	تسعى إدارة الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	**0.623	0.000
6	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.	**0.633	0.000
7	تعمل الجامعة على إتباع أسلوب تحليل الكفاءة العلمية للأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمساقات التعليمية.	**0.655	0.000
8	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	**0.542	0.000
9	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	**0.769	0.000
10	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.	**0.799	0.000
11	تعمل الجامعة على تحقيق الاستجابة لمتطلبات الطالب الجامعي.	**0.700	0.000
12	تعمل الجامعة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى.	*0.416	0.022

**دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

*دال عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويبين الجدول رقم (3.4) معاملات الارتباط بين درجة فقرات المجال الثالث (تطور العمليات

الداخلية) والدرجة الكلية للمجال، حيث يتضح من النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند

مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على تمتع المجال الثالث بصدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (3.4)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (تطور العمليات الداخلية) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.
1	تعمل إدارة الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.	**0.677	0.000
2	تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.	**0.679	0.000
3	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.	**0.492	0.000
4	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.	**0.693	0.000
5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.	**0.599	0.000
6	تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.	**0.591	0.000
7	تعمل إدارة الجامعة على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	**0.594	0.000
8	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.	**0.744	0.000
9	تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	**0.762	0.000

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

ويبين الجدول رقم (3.5) معاملات الارتباط بين درجة فقرات المجال الرابع (بُعد التعلم والنمو)

والدرجة الكلية للمجال، حيث يتضح من النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي للمجال الرابع.

جدول رقم (3.5)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع (بعد التعلم والنمو) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.
1	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.	**0.764	0.000
2	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية.	**0.739	0.000
3	تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج.	**0.679	0.000
4	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة.	**0.840	0.000
5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.	**0.864	0.000
6	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	**0.675	0.000
7	تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.	**0.644	0.000
8	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	**0.751	0.000
9	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.	**0.774	0.000
10	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية لتلائم احتياجات الطلبة والمستجدات التقنية.	**0.889	0.000

2. الصدق البنائي Structure Validity

لحساب الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة. ويبين الجدول رقم (3.6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر أن جميع مجالات الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي.

جدول رقم (3.6)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

م	البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.
1	البُعد المالي	**0.817	0.000
2	بعد رضا الطلبة	**0.861	0.000
3	بعد تطور العمليات الداخلية	**0.817	0.000
4	بعد التعلم والنمو	**0.929	0.000

3. ثبات الاستبانة: Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين:

1- طريقة معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Coefficient

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ، حيث يوضح الجدول رقم (3.7) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وللاستبانة ككل.

جدول رقم (3.7)

معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	البُعد	معامل ألفا كرونباخ
1	البُعد المالي	0.8328
2	بُعد رضا الطلبة	0.8913
3	بُعد تطور العمليات الداخلية	0.8184
4	بُعد التعلم والنمو	0.9204
5	الدرجة الكلية للاستبانة	0.9328

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3.7) ان معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين 0.8184 و0.9204 بالنسبة لأبعاد الاستبانة، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغت 0.9328 وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يشير لمتنع الاستبانة بالثبات. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- طريقة التجزئة النصفية: Split Half Method

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية وذلك بتقسيم الفقرات إلى قسمين يضم الأول الفقرات ذات الأرقام الفردية ويضم الآخر الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بين مجموع الدرجتين، وقد تم استخدام معادلة سبيرمان براون لتعديل معامل الارتباط، حيث معامل الارتباط المعدل $= \frac{2r}{1+r}$ ، حيث r هو معامل الارتباط قبل التعديل، ويبين الجدول رقم (3.8) معاملات الارتباط قبل وبعد التعديل.

جدول رقم (3.8)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

م	البُعد	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1	البُعد المالي	0.8142	0.8975
2	بُعد رضا الطلبة	0.8037	0.8912
3	بُعد تطور العمليات الداخلية	0.7191	0.8366
4	بُعد التعلم والنمو	0.7831	0.8783
5	الدرجة الكلية للاستبانة	0.7829	0.8782

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3.8) أن معاملات الارتباط المعدلة قد تراوحت بين

0.8366 و 0.8975 بالنسبة لأبعاد الاستبانة فيما بلغ معامل الارتباط المعدل بالنسبة للاستبانة ككل

0.8782 وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بالثبات.

ومما تقدم نستنتج أن الاستبانة تتمتع بالصدق والثبات المناسب لتطبيقها في الدراسة.

3.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

3.4.1 توزيع العينة وفقاً للعمر

يبين الجدول رقم (3.9) أن الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاماً شكلوا النسبة الأكبر من

العينة حيث بلغت نسبتهم 46.2%، بينما بلغت نسبة الأعمار بين 40-50 سنة 38.5% من العينة، أما

الذين تقل أعمارهم عن 40 عاماً فكانت نسبتهم 15.4% فقط.

جدول رقم (3.9)

توزيع العينة وفقاً للعمر

النسبة %	العدد	العمر
15.4	8	أقل من 40 سنة
38.5	20	40- أقل من 50 سنة
46.1	22	50 سنة فأكثر
100	52	المجموع

ويُعزى ذلك أن العينة شملت أعضاء مجلس الجامعة والذين تزيد معظهم أعمارهم عن 50 سنة وكذلك مدراء الدوائر الإداريين وأغلبهم من قدامى الموظفين والذي قام بعضهم بتحسين مستواه الأكاديمي بالحصول على شهادة البكالوريوس والماجستير والحصول على درجة مدير إدارة، وبالتالي فإن إجابات الأخوة المذكورين تعزز صحة الآراء الواردة في إجاباتهم على فقرات الاستبانة.

3.4.2 توزيع العينة وفقاً لطبيعة العمل

كما هو مبين في الجدول رقم (3.10) فقد شكل الإداريون النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت نسبتهم %57.7، في حين شكل الأكاديميون نحو %42.3. ويُعزى ذلك أن العينة لم تشمل من الأكاديميين إلا مجلس الجامعة بينما شكل الإداريون جميع مدراء الدوائر في الجامعة، وبالتالي فإن عينة الدراسة تشمل الفئات القادرة على الإجابة على فقرات الاستبانة من واقع خبرتهم وأدائهم في الجامعة.

جدول رقم (3.10)

توزيع العينة وفقاً لطبيعة العمل

النسبة %	العدد	طبيعة العمل
57.7	30	عمل إداري
42.3	22	عمل أكاديمي
100	52	المجموع

3.4.3 توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية

يبين الجدول رقم (3.11) أن 60% من الإداريين الذين شملتهم العينة يحملون درجة البكالوريوس في حين يحمل 36.7% منهم درجة الماجستير، أما حملة الدكتوراه فبلغت نسبتهم 3.3% فقط. يعزى ذلك أن العمل في المجال الإداري لا يتطلب الحصول على درجة الماجستير والدكتوراه وبالتالي فإن الإجابات كانت من قبل الأخوة الذين يشغلون المناصب الإدارية المهمة التي تعكس خبرتهم في العمل.

أما الأكاديميون فقد بلغت نسبة الأستاذ المشارك بينهم 54.5% في حين 36.4% منهم بدرجة أستاذ و9.1% أستاذ مساعد. يُعزى ذلك أن كل من شملتهم العينة هم من أعضاء مجلس الجامعة والذين يحملون الرتب العلمية العالية، بالإضافة إلى تقلدهم مناصب إدارية تؤهلهم للإجابة.

جدول رقم (3.11)

توزيع العينة وفقاً للدرجة العلمية

النسبة %	العدد	الدرجة العلمية	
60	18	بكالوريوس	الإداريون (مدراء الدوائر)
36.7	11	ماجستير	
3.3	1	دكتوراة	
100	30	المجموع	
36.4	8	أستاذ	الأكاديميون (أصحاب المناصب الإدارية العليا)
54.5	12	أستاذ مشارك	
9.1	2	أستاذ مساعد	
100	22	المجموع	

3.4.4 توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص

يبين الجدول رقم (3.12) توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص، حيث يظهر أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والبالغة نسبتهم 73.1% هم من الكليات الإنسانية، بينما بلغت نسبة الكليات العلمية 26.9%. يُعزى ذلك أن عدد طلبة الكليات الإنسانية يفوق عدد طلبة الكليات العلمية في الجامعة.

جدول رقم (3.12)

توزيع العينة وفقاً للتخصص

التخصص	العدد	النسبة %
كليات علمية	14	26.9
كليات إنسانية	38	73.1
المجموع	52	100

3.4.5 توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (3.13) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة، حيث يظهر أن 53.8% منهم تقل خبرتهم عن 20 عاماً، بينما 46.2% تزيد سنوات خبرتهم عن 20 عاماً. يُعزى ذلك أن معظم من شملتهم عينة الدراسة هم من ذوي الرتب العلمية العالية ومن الموظفين الذين يتمتعون بخبرات طويلة.

جدول رقم (3.13)

توزيع العينة وفقاً لسنوات الخدمة

التخصص	العدد	النسبة %
أقل من 20 عاماً	28	53.8
20 عاماً فأكثر	24	46.2
المجموع	52	100

3.5 اختبار فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة

اعتمد الباحث في إجابته على مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة".

ويتم فرغ منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر مقومات البُعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال فقرات البُعد المالي، حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (3.14) أن متوسط الاستجابة قد بلغ 3.234 وان الوزن النسبي للاستجابة على البُعد المالي كانت %64.6. يُعزى إلى استغلال الجامعة لامكانياتها ومواردها بكفاءة وفاعلية، يلاحظها أعضاء الطاقم الإداري والأكاديمي بوضوح.

كما يوضح الجدول رقم (3.14) نتائج اختبار الإشارة وذلك لاختبار إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة على فقرات البُعد المالي وبين المتوسط الافتراضي للاستجابة (3) والتي تمثل الاستجابة المتوسطة.

جدول رقم (3.14)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال البُعد المالي

م	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.	4.057	81.1	0.000	3
2	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها.	4.076	81.5	0.000	2
3	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.	1.846	36.9	0.000	5
4	تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة.	4.211	84.2	0.000	1
5	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة.	1.980	39.6	0.000	4
6	الدرجة الكلية للبُعد	3.234	64.6	0.036	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3.14) يمكن استخلاص ما يلي:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة على جميع الفقرات وبين الاستجابة

المتوسطة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، مع ملاحظة أن هذه الفروق كانت لصالح المتوسط الفعلي للاستجابة

في الفقرات (4،2،1)، بينما كانت الفروق لصالح الاستجابة المتوسطة في الفقرتين (5،3) حيث كان

متوسطها على الترتيب (1.846، 1.980) وهي أقل من 3.

احتلت الفقرة الرابعة والمتعلقة بعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر

اعتماد مجالات وبرامج جديدة المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط 4.211 أي أن الوزن النسبي لها %84.2. وتُعزى إلى جهد الجامعة المتواصل في مواكبة التطور العلمي في كافة المجالات.

كما احتلت الفقرة الثالثة والتي تعتبر أن أسعار الساعات الدراسية تتناسب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة المرتبة الأخيرة بمتوسط 1.846 ووزن نسبي %36.9، حيث أن هذه العبارة لم تبلغ الاستجابة المتوسطة مما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة مع ذلك. وتُعزى إلى أن أسعار الساعات الدراسية في الجامعة يعد منخفضاً مقارنةً بتكلفة الخدمات المقدمة للطلبة أكاديمياً وإدارياً.

وبشكل عام فإن متوسط الاستجابة على البُعد المالي قد بلغ 3.234 بوزن نسبي %64.6 وهذا يشير إلى أن هناك موافقة متوسطة على هذا البُعد من قبل أفراد العينة، مما يدعونا لقبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه تتوفر مقومات البُعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الغسلامية بغزة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر مقومات بُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال فقرات بُعد العملاء (رضا الطلبة)، حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (3.15) أن متوسط الاستجابة قد بلغ 3.924 وان الوزن النسبي للاستجابة على بُعد العملاء (الطلبة) كانت %78.4.

كما يوضح الجدول رقم (3.15) نتائج اختبار الإشارة وذلك لاختبار إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة على فقرات بُعد العملاء (الطلبة) وبين المتوسط الافتراضي للاستجابة (3) والتي تمثل الاستجابة المتوسطة.

جدول رقم (3.15)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال رضا الطلبة

م	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق درجة الرضا للطلبة.	3.92	78.4	0.000	7
2	تعمل الجامعة على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية المتاحة والحصص المستهدفة من خريجي الثانوية العامة.	3.94	78.8	0.000	6
3	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للأكاديميين والإداريين.	3.94	78.8	0.000	5
4	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة.	3.92	78.4	0.000	7
5	تسعى إدارة الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	4.19	83.8	0.000	2
6	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.	4.01	80.2	0.000	4
7	تعمل الجامعة على إتباع أسلوب تحليل الكفاءة العلمية للأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمساقات التعليمية.	3.73	74.6	0.000	10
8	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	3.32	66.4	0.000	12
9	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	3.61	72.2	0.000	11
10	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.	4.03	80.6	0.000	3
11	تعمل الجامعة على تحقيق الاستجابة لمتطلبات الطالب الجامعي.	3.90	78	0.000	9
12	تعمل الجامعة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى.	4.53	90.6	0.000	1
13	الدرجة الكلية للبعد	3.924	78.4	0.000	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3.15) يمكننا ملاحظة ما يلي:

متوسطات الاستجابة على جميع فقرات بُعد رضا الطلبة كانت دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث كانت القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات 0.000 وبالنظر للمتوسطات نجدها أكبر من الاستجابة المتوسطة وهذا يشير لموافقة عالية على هذه الفقرات.

احتلت الفقرة الثانية عشر "تعمل الجامعة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى" المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط 4.63 وكان الوزن النسبي %90.6 مما يشير لموافقة عالية على أن الجامعة تعمل على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى. احتلت الفقرة الثامنة "تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم" المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها 3.32 والوزن النسبي %66.4. وتُعزى ذلك إلى صعوبة الأوضاع الإقتصادية والحصار الظالم على قطاع غزة والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل، على الرغم من وجود قسم يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين في الجامعة.

بشكل عام فإن متوسط الاستجابة على فقرات هذا البُعد ككل قد بلغ 3.924 والوزن النسبي %78.4 مما يعني قبول الفرضية الفرعية القائلة بأنه تتوفر مقومات بُعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تتوفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال فقرات بُعد العمليات الداخلية، حيث أظهرت النتائج المبينة

في الجدول رقم (3.16) أن متوسط الاستجابة قد بلغ 3.696 وان الوزن النسبي للاستجابة على بُعد العمليات الداخلية كانت 73.9%.

كما يوضح الجدول رقم (3.16) نتائج اختبار الإشارة وذلك لاختبار إذا كان هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسط الاستجابة على فقرات بُعد العمليات الداخلية وبين المتوسط الافتراضي للاستجابة (3) والتي تمثل الاستجابة المتوسطة.

جدول رقم (3.16)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد العمليات الداخلية

م	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	تعمل إدارة الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.	3.84	76.8	0.000	4
2	تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.	3.59	71.8	0.000	7
3	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.	3.86	77.2	0.000	3
4	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.	3.98	79.6	0.000	1
5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصر الاستقرار والانسجام في الدراسة.	3.98	79.6	0.000	1
6	تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.	3.09	61.8	0.000	9
7	تعمل إدارة الجامعة على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	3.61	72.2	0.000	6
8	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.	3.69	73.8	0.000	5
9	تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	3.59	71.8	0.000	7
10	الدرجة الكلية	3.696	73.9	0.000	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3.16) يمكننا ملاحظة ما يلي:

متوسطات الاستجابة على جميع فقرات بُعد العمليات الداخلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث كانت القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات 0.000 وبالنظر للمتوسطات نجدها اكبر من المتوسط المحايد وهذا يشير لموافقة عالية على هذه الفقرات.

احتلت كل من الفقرتين الرابعة "تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار" والخامسة "تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة" المرتبة الأولى بمتوسط 3.98 ووزن نسبي 79.6% لكل منها.

احتلت الفقرة السادسة "تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.09 ووزن نسبي 61.8%. ويعزى ذلك إلى ندرة وجود فرص للعمل في قطاع غزة كنتيجة للوضع الإقتصادي السيء والحصار.

بشكل عام فإن متوسط الاستجابة على فقرات هذا البُعد ككل قد بلغ 3.696 والوزن النسبي 73.9% مما يعني قبول الفرضية الفرعية القائلة بأنه تتوفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تتوفر مقومات بُعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال فقرات بُعد التعلم والنمو، حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (3.17) أن متوسط الاستجابة قد بلغ 4.01 وان الوزن النسبي للاستجابة على بُعد التعلم والنمو

كانت %80.2 كما يوضح الجدول رقم (3.17) نتائج اختبار الإشارة وذلك لاختبار إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الاستجابة على فقرات بُعد التعلم والنمو وبين المتوسط الافتراضي للاستجابة (3) والتي تمثل الاستجابة المتوسطة.

جدول رقم (3.17)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات مجال التعلم والنمو

م	الفقرة	المتوسط	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.	3.80	76.0	0.000	9
2	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية.	3.73	74.6	0.000	10
3	تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطالب الجامعي الخريج.	4.01	80.2	0.000	5
4	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة.	3.92	78.4	0.000	7
5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.	3.90	78.0	0.000	8
6	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	4.17	83.4	0.000	2
7	تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.	4.30	86.0	0.000	1
8	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	4.01	80.2	0.000	6
9	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.	4.13	82.6	0.000	4
10	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية لتلائم احتياجات الطلبة والمستجدات التقنية.	4.15	83.0	0.000	3
11	الدرجة الكلية للبعد	4.01	80.2	0.000	

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3.17) يمكننا ملاحظة ما يلي: متوسطات الاستجابة على جميع فقرات بُعد التعلم والنمو كانت دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حيث كانت القيمة الاحتمالية لجميع الفقرات 0.000 وبالنظر للمتوسطات نجدتها أكبر من الاستجابة المتوسطة وهذا يشير لموافقة عالية على هذه الفقرات.

احتلت الفقرة السابعة "تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات" المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط الاستجابة 4.30 والوزن النسبي %86. احتلت الفقرة الثانية "تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.73 ووزن نسبي %74.6. بشكل عام فإن متوسط الاستجابة على فقرات هذا البُعد ككل قد بلغ 4.01 والوزن النسبي %80.2 مما يعني قبول الفرضية الفرعية القائلة بأنه تتوفر مقومات بُعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن لأغراض تقويم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى السمات الشخصية (العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الخبرة العملية).

ويُفرض عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية)، تُعزى إلى متغير العمر.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والاس، حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3.18) إن القيمة الاحتمالية للاختبار كانت مرتفعة واكبر من قيمة $\alpha = 0.05$ ولذلك فإنه لا يمكننا رفض الفرضية الصفرية، واستنتاج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية)، تُعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (3.18)

نتائج اختبار كروسكال والاس للفرضية الفرعية الأولى - متغير العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الحرية	متوسط الرتب	العمر	البُعد
0.787	0.480	2	26.81	أقل من 40 سنة	البُعد المالي
			28.13	من 40 - أقل من 50 سنة	
			25.04	50 سنة فأكثر	
0.849	0.328	2	28.19	أقل من 40 سنة	رضا الطلبة
			25.05	من 40 - أقل من 50 سنة	
			27.15	50 سنة فأكثر	
0.399	1.836	2	20.75	أقل من 40 سنة	تطور العمليات الداخلية
			25.88	من 40 - أقل من 50 سنة	
			28.94	50 سنة فأكثر	
0.786	0.482	2	23.56	أقل من 40 سنة	التعلم والنمو
			26.18	من 40 - أقل من 50 سنة	
			27.75	50 سنة فأكثر	
0.740	0.603	2	24.38	أقل من 40 سنة	الدرجة الكلية
			25.28	من 40 - أقل من 50 سنة	
			28.23	50 سنة فأكثر	

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات

أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

نظرا للاختلاف في تصنيف الدرجة العلمية لكل من الأكاديميين والإداريين، فقد تم تجزئة هذه

الفرضية إلى فرعين على النحو التالي:

أ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من الإداريين في الجامعة حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والاس، حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3.19) أن القيمة الاحتمالية للاختبار كانت مرتفعة و أكبر من قيمة $\alpha = 0.05$ ولذلك فإنه لا يمكننا رفض الفرضية الصفرية واستنتاج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين من الإداريين في الجامعة حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

جدول رقم (3.19)

نتائج اختبار كروسكال والاس للفرضية الفرعية الثانية - الدرجة العلمية

البُعد	العمر	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
البُعد المالي	بكالوريوس	15.69	2	0.030	0.985
	ماجستير	15.27			
	دكتورة	14.50			
رضا الطلبة	بكالوريوس	15.78	2	0.569	0.752
	ماجستير	15.64			
	دكتورة	9.00			
تطور العمليات الداخلية	بكالوريوس	15.06	2	0.893	0.640
	ماجستير	15.50			
	دكتورة	23.50			
التعلم والنمو	بكالوريوس	15.19	2	0.420	0.810
	ماجستير	15.50			
	دكتورة	21.00			
الدرجة الكلية للبعد	بكالوريوس	15.03	2	0.131	0.937
	ماجستير	16.23			
	دكتورة	16.00			

(ب) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين من الأكاديميين في الجامعة حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار كروسكال والاس، حيث تظهر النتائج المبينة في الجدول

رقم (3.20) أن القيمة الاحتمالية للاختبار بالنسبة لبعدين (البُعد المالي و بُعد التعلم و النمو) كانت

مرتفعة واكبر من قيمة $\alpha = 0.05$ ولذلك فإنه لا يمكننا رفض الفرضية الصفرية لهذين البُعدين، واستنتاج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين من الأكاديميين في الجامعة حول (مدى تأثير مقومات البُعد المالي وبعُد التعلم والنمو في بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

أما بالنسبة لبُعد (رضا الطلبة) فقد كانت القيمة الاحتمالية 0.044 اقل من قيمة $\alpha = 0.05$ ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين من الأكاديميين في الجامعة حول بعد رضا الطلبة تعود لمتغير الدرجة العلمية ، حيث يبين الجدول رقم (3.20) ارتفاع متوسط الرتب لدى الأستاذ المشارك إلى 14.04 مقابل الأستاذ 9.94 والأستاذ المساعد 2.5.

وبالنسبة لبُعد تطور العمليات الخارجية فقد كانت القيمة الاحتمالية 0.047 اقل من قيمة $\alpha = 0.05$ ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين من الأكاديميين في الجامعة حول بُعد تطور العمليات الخارجية تعود لمتغير الدرجة العلمية ، حيث يبين الجدول رقم (3.20) ارتفاع متوسط الرتب لدى الأستاذ المشارك إلى 14.13 مقابل الأستاذ 9.69 والأستاذ المساعد 3.

وبالنسبة للدرجة الكلية للمقياس فقد كانت القيمة الاحتمالية 0.023 اقل من قيمة $\alpha = 0.05$ ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين من الأكاديميين في الجامعة حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة) تعود لمتغير الدرجة

العلمية، حيث يبين الجدول رقم (3.20) ارتفاع متوسط الرتب لدى الأستاذ المشارك إلى 14.5 مقابل الأستاذ 9.31 والأستاذ المساعد 2.25.

جدول رقم (3.20)

نتائج اختبار كروسكال والاس للفرضية الفرعية الثانية - الدرجة العلمية

البُعد	العمر	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
البُعد المالي	أستاذ	11.81	2	3.199	0.202
	أستاذ مشارك	12.54			
	أستاذ مساعد	4.00			
رضا الطلبة	أستاذ	9.94	2	*6.239	0.044
	أستاذ مشارك	14.04			
	أستاذ مساعد	2.50			
تطور العمليات الداخلية	أستاذ	9.69	2	*9.125	0.047
	أستاذ مشارك	14.13			
	أستاذ مساعد	3.00			
التعلم والنمو	أستاذ	10.63	2	2.298	0.317
	أستاذ مشارك	13.00			
	أستاذ مساعد	6.00			
الدرجة الكلية للبعد	أستاذ	9.31	2	*7.583	0.023
	أستاذ مشارك	14.50			
	أستاذ مساعد	2.25			

• دال عند مستوى $\alpha = 0.05$

2. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية)، تُعزى إلى متغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني، حيث يبين الجدول رقم (3.21) قيمة الاختبار لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل وكذلك متوسطات الرتب.

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3.21) إن جميع القيم الاحتمالية للاختبار قد تراوحت بين 0.067 و 0.139 وهي اكبر من $\alpha = 0.05$ وعليه فانه لا يمكننا رفض الفرضية الصفرية، لهذا نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير التخصص.

جدول رقم (3.21)

نتائج اختبار مان وتني للفرضية الفرعية الثالثة ومتوسطات الرتب

البُعد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	متوسط الرتب	
			كليات علمية	كليات أدبية
البُعد المالي	1.567	0.117	21.21	28.45
رضا الطلبة	1.832	0.067	20.18	28.83
تطور العمليات الداخلية	1.747	0.081	20.50	28.71
التعلم والنمو	1.479	0.139	21.43	28.37
الدرجة الكلية للبُعد	1.829	0.067	20.18	28.83

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة) ، تُعزى إلى متغير الخبرة العملية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني، حيث يبين الجدول رقم (3.22) قيمة الاختبار لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل وكذلك متوسطات الرتب.

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3.22) أن جميع القيم الاحتمالية للاختبار قد تراوحت بين 0.197 و 0.804 وهي اكبر من $\alpha = 0.05$ وعليه فانه لا يمكننا رفض الفرضية الصفرية، لهذا نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (3.22)

نتائج اختبار مان وتني للفرضية الفرعية الثالثة ومتوسطات الرتب

البُعد	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	متوسط الرتب	
			اقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
البُعد المالي	1.291	0.197	28.95	23.65
رضا الطلبة	0.249	0.804	26.98	25.94
تطور العمليات الداخلية	0.527	0.598	27.52	25.31
التعلم والنمو	0.454	0.650	25.63	27.52
الدرجة الكلية للبعد	0.496	0.620	27.46	25.38

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير طبيعة العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان وتني، حيث يبين الجدول رقم (3.23) قيمة الاختبار لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل وكذلك متوسطات الرتب.

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3.23) أن جميع القيم الاحتمالية للاختبار لكل الأبعاد عدا بُعد تطور العمليات الداخلية قد تراوحت بين 0.335 و 0.948 وهي اكبر من $\alpha = 0.05$ وعليه فانه لا يمكننا

رفض الفرضية الصفرية، لهذا نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول (مدى تأثير تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة)، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لبُعد تطور العمليات الداخلية فقد بلغت القيمة الاحتمالية للاختبار 0.049 وهي اقل من قيمة $\alpha = 0.05$ وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق في متوسط الاستجابة على هذا البُعد تعود لمتغير طبيعة العمل، ويبين الجدول رقم (3.23) أن متوسط الرتب للأكاديميين (31.27) كانت اكبر من متوسط الرتب لدى الإداريين (23) أي أن الأكاديميين كانوا الأكثر استجابة. تُعزى هذا الاختلاف إلى أن الإداريين هم الأكثر معرفة من الأكاديميين بمدى تطور العمليات الداخلية التشغيلية في الجامعة.

جدول رقم (3.23)

نتائج اختبار مان وتني للفرضية الفرعية الثالثة ومتوسطات الرتب

متوسط الرتب		القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	البُعد
أكاديمي	إداري			
24.84	27.72	0.488	0.694	البُعد المالي
26.66	26.38	0.948	0.065	رضا الطلبة
31.27	23.00	0.049	1.960	تطور العمليات الداخلية
27.55	25.73	0.667	0.430	التعلم والنمو
28.86	24.77	0.335	0.965	الدرجة الكلية للبعد

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

4.1 النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس

الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1- رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة.
- 2- تعمل الجامعة الإسلامية على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- 3- تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة.
- 4- تحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية.
- 5- تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل.

6- تقوم الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقدم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في

تحقيق عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.

7- على الرغم من حرص الجامعة على ضرورة متابعة طلبتها الخريجين إلا أن ضيق الأفق لسوق

العمل يحول دون إمكانية إيجاد فرص العمل المناسبة لهم.

4.2 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. على الرغم من حرص الجامعة الإسلامية على مواكبة التطور العلمي في مجال تطوير أداءها

الأكاديمي وفقاً للمستجدات العالمية فإن الأمر يقتضي أيضاً مواصلة تكثيف الجهود لمواصلة التطور

والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية.

2. العمل من قبل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع

الخدمات المقدمة لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية وعدم حرمان أي طالب من الدراسة لأسباب مالية.

3. زيادة الجهد من قبل إدارة الجامعة على متابعة أوضاع الخريجين رغم ضيق سوق العمل، للمساعدة

في خلق فرص عمل لهم.

4. إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب العاملين في

الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها الجامعة من وراء ذلك.

5. العمل على تدريس منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن مقررات المحاسبة الإدارية والإدارة

الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في مرحلة البكالوريوس ولو بشكل مختصر، والعمل على تدريس

منهجية البطاقة بشكل تفصيلي وشامل في مرحلة الماجستير.

6. العمل على استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال المختلفة، وكذلك في المؤسسات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لتقويم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المؤسسة.

4.3 الدراسات المستقبلية

1. دراسة تطبيقية حول أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على زيادة الحصّة من خريجي الثانوية العامة في الجامعة الإسلامية بغزة.
2. دراسة مدى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على البنوك الفلسطينية.
3. أهمية الربط والتكامل بين أدوات المحاسبة الإدارية وبطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الإنتاج في الوقت المناسب (JIT).
4. دراسة تطبيقية حول تقويم أداء مستشفى دار الشفاء بقطاع غزة وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
5. دراسة تطبيقية حول تقويم أداء وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

المراجع

المراجع العربية:

❖ أبو جزر، حمد أحمد، (2012). استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

❖ أبو قمر، محمد أحمد، (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

❖ إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

❖ البشتاوي، سليمان حسين، (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 1، 385-425.

❖ البشتاوي، سليمان حسين، (2001). تقويم الأداء على وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

❖ جودة، محفوظ أحمد، (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد 2، 273-292.

❖ الحمود، أحمد بن حماد، (1994). تقييم الأداء الوظيفي - الطرق - المعوقات - البدائل، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 4.

❖ الخولي، هالة، (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 57، 1-48.

❖ الدجني، إياد علي، (2007). تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

❖ درغام، ماهر موسي، وأبو فضة، مروان محمد، (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2، 741-788.

❖ سلطان، تركي، (1996). هندسة التغيير - التغيير الجذري لقمة الإدارة، القاهرة: عالم الكتب.

❖ السلمي، علي، (1976). تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، مجلد 9، العدد 1، 41-44 القاهرة.

❖ السمدوني، إبراهيم عبد الرافع، وأحمد، سهام ياسين(2005). تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 127 جزء أول أكتوبر 2005.

❖ الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، 97-147.

❖ العامري، صالح مهدي محسن، والغالبى، طاهر محسن منصور، (2003). "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد 2.

❖ العبادي، مصطفى راشد، (2002). إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختباريه، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بينها، المجلد 22، العدد 2.

❖ عبد الحليم، نادية راضي، (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد 2، 1-34.

❖ عبد العزيز، شهيرة، (2003). إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد 3.

- ❖ عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 1، 141-156.
- ❖ عبد المحسن، توفيق محمد، (1997). تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ❖ عبد المحسن، توفيق محمد، (2005). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ❖ عبد الملك، أحمد رجب، (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006، 81-147.
- ❖ عوض، فاطمة رشدي، (2009). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية على أساس الأنشطة (دراسة تطبيقية بنك فلسطين). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. 2.2 مدخل عام لنظام تقييم الأداء.
- ❖ الغالبي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- ❖ الغروري، علي مجدي، (1998). نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال (دراسة تجريبية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر - فرع البنات، المجلد ، العدد15، 50-89.
- ❖ غوث، غادة منصور، (2005). أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- ❖ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ❖ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهم، (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ❖ النمري، مجبور جابر، (2001). التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد 2، 533-566.

المراجع الأجنبية:

- Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, Master research non publish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
- Argyris, C., and Kaplan, R., (1994). Implementation New Knowledge the case of Activity – Based costing, Accounting Horizons, September, pp.83-105.
- Atkinson, A., Young, M., Matsumura, E., and Mukherjee, a., (2012). Management Accounting information for Decision making and strategy Execution, sixth edition, persons, new york.
- B Ramesh, (2010). “Importance of Balanced scorecard for Growth of SME Sector”, Management accountant. Vol. 45, Iss. 5.
- cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1993). “Organizational effectiveness: one model or several’, (A.M.R).
- Chakravarthy, B.S., (1986). “Measuring Strategic Performance”, (S.M.J), Vol.
- Chaudron, David, (2003). Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement, <http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>.
- Christian, Johnson, and Beiman, Iry, (2007). Balanced Scorecard for state Development Bank, Philippines.
- Dinesh, D., and Palmer, E., (1998). Management Decision, Chapman and Hall, second edition.
- Dyer, H., & Singh, H., (1998). “The relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter organizational Competitive Advantage”, (A.M.R), Vol. 23, No. 4.
- Eelke Wiersma, (2009). “For which purposes managers use Balanced scorecards?: An empirical study”, Management Accounting Research, Volume 20, Issue 4.

- Ellsworth, R, (1983). “Subordinate Financial Policy to Corporate Strategy”, (H.B.R), Nov-Dec.
- Frost, Bob, (2000). Measuring performance, Measurement International, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N., (1985). “Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research”, (A.M.R), Vol. 10.
- Hamid Tohidi, et. al., (2010). “Using balanced scorecard in educational organizations ”. Procedia- Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2.
- Hanne, N., (2000). The Balanced on the Balanced Scorecard A ctivity Analysis of some of its Assumption, management Accounting Research, 11, pp. 65-88.
- Harrison, J., & John, C., (1998). “Foundation in strategic Management “, 1st ed, South-Western pub.
- Hofer, C.W, (1980). “Turnaround strategies”, (J.B.S), Vol. 10, No.1.
- Hunt, S., & Morgan, R., (1995). “The Comparative Advantage Theory of competition”, Journal of Marketing, Vol. 59, April.
- Ittner, D., and Tarker, F., (1998). Innovations in performance measurement: Trends and Research Implications, Journal of Management Accounting Research, 10, pp. 205-239.
- Jakobsen, Morten, (2008). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.

- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.
- Kurtman, J., (1997). Is your company off course? Now you can find out why, fortune 135 (February), 128-130.
- Lynch, R., (2000). "Corporate Strategy", 2nd ed., prentice-Hall, Inc.
- Macmenamin, J., (1999). "Financial Management", 1st ed., Rout ledge pub.
- Maisel, S., (1992). Performance measurement: the Balanced Scorecard approach, Journal of cost management, summer, pp. 47.52.
- Niven, Paul R., (2006). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
- Porter, M. E., (1996). "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov / Dec.
- Sidiropoulos, M., et. al., (2004). " Applying Sustainable Indicators to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard", Environmental Research, Engineering and Management).
- Simons, R., (1995). Levers of control, Boston, Harvard Business school press.
- Sinclair, D. and Zairi, M. (1995b) "Effect Process management through performance measurement-Part 111", Business Process Re-engineering & Management Journal, (3) 50-65..
- Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999). "Strategic Management: Concepts & Cases", 9th-Ed, Irwin.
- Vecchio, Robert P., (1995). "Organizational Behavior", 3rd ed., Prentice-Pryden Press, U.S.A.
- Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986). "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches", (A.M.R), Vol. 11, No.4.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة



الجامعة الإسلامية-غزة

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

أخي الكريم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الموضوع/ استبانته بعنوان: "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس

الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة".

تهدف الاستبانة إلى التعرف على بطاقة قياس الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة ومدى إمكانية استخدامها من وجهة نظر العاملين بالجامعة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا الفلسطيني.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا ووطننا بإذن الله ، علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية وبالغ التقدير والاحترام

الباحث

جمال حسن محمد أبو شرح

بطاقة قياس الأداء المتوازن: "هي نظام لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن ما بين البعد المالي، رضا الطلبة، عمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين بالمؤسسة".

بُعد تطور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective): وهي الإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكن الجامعة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية.

بُعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective): وهو يضمن للجامعة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو بناء القدرات والتطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.

المجموعة الأولى: معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

1- العمر:

() أقل من 40 سنة () 40 - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

2- الدرجة العلمية:

() بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

3- التخصص:

() تجارة () علوم إنسانية أخرى () علوم طبيعية

() أخرى حدد _____

4- الخبرة العملية:

() أقل من 20 سنة () 20 سنة فأكثر

المجموعة الثانية: الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

موافق بدرجة					البيان	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.	1
					يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها.	2
					تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.	3
					تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة.	4
					تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة.	5
موافق بدرجة <th colspan="2">الفرضية الثانية: يوجد أثر لرضا الطلبة (Students Perspective) في بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.</th>					الفرضية الثانية: يوجد أثر لرضا الطلبة (Students Perspective) في بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.	
					تعمل إدارة الجامعة على تحقيق درجة الرضا للطلبة.	1
					تعمل الجامعة على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية المتاحة والحصص المستهدفة من خريجي الثانوية العامة.	2
					تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للأكاديميين والإداريين.	3
					تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة.	4
					تسعى إدارة الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	5
					تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.	6
					تعمل الجامعة على إتباع أسلوب تحليل الكفاءة العلمية للأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمسابقات التعليمية.	7
موافق بدرجة <th colspan="2">البيان</th>					البيان	

قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					8 تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.
					9 تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
					10 تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق المستندات الأكاديمية العالمية.
					11 تعمل الجامعة على تحقيق الاستجابة لمتطلبات الطالب الجامعي.
					12 تعمل الجامعة على تطوير دورها وإيراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعد تطور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective) لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

					1 تعمل إدارة الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.
					2 تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.
					3 تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.
					4 تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.
					5 تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصر الاستقرار والانسجام في الدراسة.
					6 تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.
					7 تعمل إدارة الجامعة على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.
					8 يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.
					9 تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective) لبطاقة قياس

الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.					
م	البيان	موافق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
1	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.				
2	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية.				
3	تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطالب الجامعي الخريج.				
4	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة.				
5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.				
6	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.				
7	تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.				
8	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.				
9	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.				
10	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية لتلائم احتياجات الطلبة والمستجدات التقنية.				

وشكراً جزيلاً على تعاونكم

مع تحيات الباحث



الجامعة الإسلامية-غزة

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

أخي الكريم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الموضوع/ استبانته بعنوان: "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس

الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة".

تهدف الاستبانة إلى التعرف على بطاقة قياس الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة ومدى إمكانية استخدامها من وجهة نظر العاملين بالجامعة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائم لمؤازرة الأبحاث العلمية التي تخدم مجتمعنا الفلسطيني.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي وبدون شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة مؤسساتنا ووطننا بإذن الله ، علماً بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص التحية وبالغ التقدير والاحترام

الباحث

جمال حسن محمد أبو شرح

بطاقة قياس الأداء المتوازن: "هي نظام لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن ما بين البعد المالي، رضا الطلبة، عمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين بالمؤسسة".

بُعد تطور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective): وهي الإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكن الجامعة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية.

بُعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective): وهو يضمن للجامعة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو بناء القدرات والتطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.

المجموعة الأولى: معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

1- العمر:

() أقل من 40 سنة () 40 - أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

2- الدرجة العلمية:

() بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

3- التخصص:

() تجارة () علوم إنسانية أخرى () علوم طبيعية

() أخرى حدد _____

4- الخبرة العملية:

() أقل من 20 سنة () 20 سنة فأكثر

المجموعة الثانية: الرجاء وضع علامة (√) حول البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر للبعد المالي (Financial Perspective) لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

م	البيان	موافق بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري.					
2	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطويرها.					
3	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.					
4	تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة.					
5	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة.					

الفرضية الثانية: يوجد أثر لرضا الطلبة (Students Perspective) في بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

1	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق درجة الرضا للطلبة.					
2	تعمل الجامعة على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية المتاحة والحصة المستهدفة من خريجي الثانوية العامة.					
3	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للأكاديميين والإداريين.					
4	تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة.					
5	تسعى إدارة الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
6	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.					
7	تعمل الجامعة على إتباع أسلوب تحليل الكفاءة العلمية للأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمسابقات التعليمية.					

موافق بدرجة					البيان	
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	8
					تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	9
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق المستندات الأكاديمية العالمية.	10
					تعمل الجامعة على تحقيق الاستجابة لمتطلبات الطالب الجامعي.	11
					تعمل الجامعة على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الجامعات الأخرى.	12
<p>الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعده تطور العمليات الداخلية (Internal Processes Perspectie) لبطافة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.</p>						
					تعمل إدارة الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.	1
					تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.	2
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.	3
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار.	4
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصر الاستقرار والانسجام في الدراسة.	5
					تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.	6
					تعمل إدارة الجامعة على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	7
					يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.	8
					تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	9

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبُعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective) لبطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.					
م	البيان	موافق بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة جداً
1	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.				
2	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية.				
3	تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطالب الجامعي الخريج.				
4	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة.				
5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.				
6	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.				
7	تحرص إدارة الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.				
8	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.				
9	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.				
10	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية لتلائم احتياجات الطلبة والمستجدات التقنية.				

وشكراً جزيلاً على تعاونكم

مع تحيات الباحث

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الإسم	التخصص	المؤسسة التي يعمل بها
1	د. ماجد الفرا	أكاديمي / إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
2	د. علي عبد الله شاهين	أكاديمي / محاسبة	الجامعة الإسلامية
3	د. عصام البحيصي	أكاديمي / محاسبة	الجامعة الإسلامية
4	د. حمدي شحدة زعرب	أكاديمي / محاسبة	الجامعة الإسلامية
5	د. ماهر درغام	أكاديمي / محاسبة	الجامعة الإسلامية
6	د. سمير صافي	أكاديمي / إحصاء	الجامعة الإسلامية