

نموذج رقم (1)

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى إمكانية استخدام بطاقتي الأداء المتوازن  
(BSC) لتقييم أداء جامعة القفصية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو  
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: نضال فاروق هاجي أبو عيسى

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2016 - 02 - 13



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل  
خطة بحث بعنوان:

**مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)**

**لتقييم أداء جامعة الأقصى  
(دراسة تطبيقية)**

**The possibility for using the Balanced  
Scorecard (BSC) To evaluate the performance  
of the Al-Aqsa University**

إعداد الطالب

نضال فاروق أبو غبن

إشراف الدكتور:

ماهر موسى درغام

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1438هـ - 2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ نضال فاروق صبحي أبوغبين لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء جامعة الأقصى  
The possibility of using the Balanced Scorecard (BSC) to evaluate the performance of the Al-Aqsa University

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 07 ربيع الآخر 1437هـ، الموافق 2016/01/17م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

مشرفاً و رئيساً

د. ماهر موسى درغام

مناقشاً داخلياً

أ.د. حمدي شحادة زعرب

مناقشاً خارجياً

أ.د. أحمد حسن ظاهر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

صدق الله العظيم

"المجادلة: 11

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر العاملين في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث تم تصميم استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد (100) مبحوثاً وتم تصميم استبانة خاصة بالبعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد العملاء (الطلبة) للوصول إلى القياس الحقيقي عن مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم حيث تم توزيع (130) استبانة خاصة بهذا البعد، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها تحرص إدارة الجامعة على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح وتقدم العملية التعليمية، كما وتعمل إدارة الجامعة على تقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة مما ينعكس بالإيجاب على قوة ودرجة التحصيل العلمي للطلبة، كما وتسعى الجامعة جاهدةً إلى تطوير سمعتها ومكانتها بين الجامعات الفلسطينية والعربية، كما وتتناسب أسعار الساعات الدراسية مع نوعية الخدمات المقدمة من قبل الجامعة والتي تعكس مستوي الخدمات الأكاديمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تبذل إدارة الجامعة جهوداً في سبيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها منهجاً شاملاً ومتكاملاً لتقييم الأداء لما تحقّقه هذه البطاقة من ميزات في جميع المجالات والأبعاد، وضرورة أن تولى الجامعة اهتماماً أكثر فيما يخص متابعة الطلبة الخريجين وتعزيز قنوات الاتصال والتواصل معهم، وأن تبدي الجامعة اهتماماً أكبر فيما يخص الشكاوي المقدمة من الطلبة والعمل على متابعتها ومعالجتها بالشكل السليم.

## **Abstract**

The study aims to investigate the possibility of the use of Balanced Scorecard (BSC) as a tool to evaluate the performance of Al Aqsa 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 reconnaissance the opinion of the sample of (100) members . In addition to another questionnaire , designed especially for the other dimension of the Balanced Scorecard's dimensions , which is the client dimension ( students ) . The latter actually designed in order to achieve the real evaluation of students' satisfaction on the services through distributing ( 130 ) questionnaires done by students themselves. the Study was based on the analytical descriptive method and analysis of study variables and test hypotheses .

The research extracts many results after the field study. Firstly , the administration of Al Aqsa University is working to keep an academic space which involves in the development of the educational process . Secondly , the university is working to give more facilities which have enabled students to achieve the elements of stability and harmony with their education ; in order to, reflect positively on the achievements of students' learning process . Thirdly , the university strives heavily on the development of their role and to highlight the reputation and efficiency among all Arab and international universities .Finally , the university administration serving to check the tuition fees for students and work on the budget with the academic services provided to them .

The most important recommendations of the study is that Al Aqsa University has to work intensify to apply the Balanced Scorecard (BSC) as a complete extensive method to evaluate the performance in which it actually ensures all advantages in various fields and domains . The university also has to follow and give a big concern to graduates throughout prompting and reinforcing ongoing communications with them , in addition to give attention to students' complaints by handling them efficiently.

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا  
تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من رووا بدمائهم ثري أرض الوطن (وما زالوا حتى كتابة هذه السطور...إلى أرواح الشهداء  
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل  
افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك  
نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي..

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إلى من عرفت معها معنى الحياة

أختي

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لا شيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء .. في  
نهاية مشواري أريد أن أشكر على موافقك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل

أخي

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل " وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ " سورة يوسف آية 76....صدق الله العظيم.

وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "(من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه) (..... "رواه أبو داوود).

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل المشرف العلمي على هذه الرسالة الدكتور ماهر موسى درغام الذي أفاض على من علمه الكثير والذي كان لأرائه السديدة وتوجيهاته القيمة أكبر الأثر خلال إعداد هذه الرسالة حتى إنجازها

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان والتقدير لعضوي هيئة المناقشة الأستاذ الدكتور أحمد ظاهر والأستاذ الدكتور حمدي زعرب على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بأرائهم وتوجيهاتهم وتسديداتهم.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	أية قرآنية.....
ت	المخلص .....
ث	Abstract.....
ج	الإهداء.....
ح	شكر وعرهان.....
د	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>	
1	مقدمة عامة..... 1.1
2	مشكلة الدراسة..... 1.2
3	أهداف الدراسة..... 1.3
3	أهمية الدراسة..... 1.4
3	متغيرات الدراسة..... 1.5
4	فرضيات الدراسة..... 1.6
5	الدراسات السابقة..... 1.7
16	ملخص الدراسات..... 1.8
24	ما يميز الدراسة..... 1.9
<b>الفصل الثاني بطاقة قياس الاداء المتوازن كنظام لقياس أداء الجامعات</b>	
26	مقدمة..... 2.1
26	مدخل عام لنظام تقييم الاداء..... 2.2
27	مفهوم الأداء..... 2.2.1
27	مفهوم تقييم الاداء..... 2.2.2
27	أهمية تقييم الاداء..... 2.2.3
28	أهداف تقييم الاداء..... 2.2.4

الصفحة	المحتوى	
29	..... مراحل تقييم الاداء	2.2.5
31	..... مجالات الاداء وطرق قياسها	2.2.6
32	..... بطاقة الاداء المتوازن	<b>2.3</b>
33	..... تعريف بطاقة الاداء المتوازن	2.3.1
34	..... أسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن	2.3.2
35	..... الأبعاد الاساسية لبطاقة الأداء المتوازن	2.3.3
41	..... المزايا والتحديات لبطاقة الاداء المتوازن	2.3.4
41	..... مزايا استخدام بطاقة الاداء المتوازن	2.3.4.1
42	..... التحديات التي تواجه بطاقة الاداء المتوازن	2.3.4.2
43	..... بطاقة الاداء المتوازن كنظام متكامل للإدارة الاستراتيجية	<b>2.4</b>
44	..... المقدمة	2.4.1
44	..... تعريف الاستراتيجية	2.4.2
45	..... مصطلحات خاصة بالاستراتيجية	2.4.3
46	..... علاقة بطاقة الاداء بالإدارة الاستراتيجية	2.4.4
47	..... توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية	2.4.4.1
47	..... توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الاهداف والمقاييس العامة والخاصة...	2.4.4.2
47	..... التخطيط	2.4.4.3
47	..... التغذية الرجعية والتعلم	2.4.4.4
48	..... خطوات بناء وتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن	<b>2.5</b>
48	..... القواعد الاساسية لتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن بنجاح	2.5.1
49	..... خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن	2.5.2
50	..... تحديد رؤية ورسالة المنظمة	2.5.2.1
51	..... تحديد الاستراتيجيات	2.5.2.2
51	..... تحديد عوامل النجاح الحرجة	2.5.2.3
52	..... تحديد مقاييس للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الاداء	2.5.2.4
54	..... تحديد وتطوير خطة العمل	2.5.2.5

الصفحة	المحتوى	
54	تحديد الافعال التنفيذية.....	2.5.2.6
54	متابعة وتقييم بطاقة الاداء المتوازن.....	2.5.2.7
<b>الفصل الثالث الدراسة التطبيقية</b>		
56	نظرة على جامعة الاقصى بغزة.....	3.1
57	رؤية الجامعة.....	3.1.1
57	رسالة الجامعة.....	3.1.2
57	أهداف الجامعة وغاياتها.....	3.1.3
58	الطريقة والاجراءات.....	3.2
59	منهج الدراسة.....	3.2.1
59	مجتمع الدراسة.....	3.2.2
60	عينة الدراسة.....	3.2.3
60	أداة الدراسة.....	3.2.4
61	صدق الاستبانة.....	3.2.4.1
<b>الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b>		
71	الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.....	4.1
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	4.1.1
71	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل.....	4.1.2
72	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.....	4.1.3
74	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	4.1.4
74	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	4.1.5
74	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل.....	4.1.6
74	اختبار فرضيات الدراسة.....	4.2
74	<b>الفرضية الرئيسية الاولى: "تتوفر مقومات الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الاقصى بغزة"</b>	
75	<b>1. الفرضية الفرعية الاولى : "تتوفر مقومات البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم"</b>	

الصفحة	المحتوى
	أداء جامعة الأقصى بغزة ".....
77	2. الفرضية الفرعية الثانية : "تتوفر مقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة ".....
77	أولاً : "تتوفر مقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر العاملين ".....
79	ثانياً : "تتوفر مقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر الطلبة ".....
80	الفرضية الثالثة: "تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في جامعة الأقصى بغزة ".....
83	الفرضية الرابعة: "تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة ".....
86	الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى (الجنس و المؤهل الأكاديمي و التخصص العلمي و المسمى الوظيفي و عدد سنوات الخبرة و الدورات التدريبية)
<b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات</b>	
91	5.1 النتائج.....
92	5.2 التوصيات.....
93	5.3 الدراسات المستقبلية.....
<b>المراجع</b>	
94	أولاً: المراجع العربية.....
96	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
<b>الملاحق</b>	
	ملحق رقم (1): الاستبانة .....
	ملحق رقم (2): الاستبانة الخاصة بالطلبة.....

الصفحة	المحتوى
.....	ملحق رقم (3): أسماء المحكمين.....

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة.....	2.1
53	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء .....	2.2
60	درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	3.1
62	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي" والدرجة الكلية للمجال.....	3.2
63	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر العاملين" والدرجة الكلية للمجال.....	3.3
64	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة" والدرجة الكلية للمجال.....	3.4
65	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال.....	3.5
66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد التعلم والنمو" والدرجة الكلية للمجال.....	3.6
67	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية .....	3.7
67	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.....	3.8
68	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	3.9
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	4.1
71	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	4.2
72	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص.....	4.3
73	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	4.4
73	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	4.5
74	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل.....	4.6

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
4.7	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي".....	75
4.8	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر العاملين".....	77
4.9	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرات مجال " بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة ".....	79
4.10	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية".....	81
4.11	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد التعلم والنمو".....	83
4.12	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	85
4.13	نتائج اختبار " العينتين مستقلتين" - الجنس.....	86
4.14	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي.....	87
4.15	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التخصص العلمي.....	88
4.16	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي.....	89
4.17	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة.....	89
4.18	نتائج اختبار " التباين الأحادي" - الدورات التدريبية في مجال العمل.....	90

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
1.1	أنموذج الدراسة.....
2.1	مراحل تقييم الاداء.....
2.2	سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية.....
2.3	نموذج بطاقة الاداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية.....
2.4	خطوات تنفيذ بطاقة قياس الاداء المتوازن.....

## 1.1 المقدمة

لقد أثرت التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنشآت في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة، كما أن قياس الأداء يعتبر أمراً ضرورياً وأحد العناصر الرئيسة لنجاح المنشآت، وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء أيضاً في كونها من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات والمنظمات وذلك لتحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدات المختلفة وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل، ومن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالية بدلاً من الاقتصار على مقاييس الأداء المالية فقط بل يجب التكامل بينهما لإعطاء صورة شاملة عن أداء المنشأة بشكل متكامل (الفيومي، 2012: 203).

لا أحد يستطيع إنكار الدور المهم الذي تلعبه الجامعات في تخريج الكوادر البشرية الفاعلة في جميع المجالات والتخصصات والتي تؤثر تأثيراً بالغاً في صنع قيادات المجتمع السياسية والعلمية والفكرية والمهنية، فمن هذا المنطلق كانت لكل جامعة رسالتها الخاصة بها والتي تسعى إلى تحقيقها، ولكي تحقق الجامعات هذه الرسالة ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء الجامعات، ولإجراء عملية التقييم فقد طرح الفكر المحاسبي قديماً تقييم الأداء بالمقاييس المالية والتي ثبت فيما بعد ضعفها وعدم إمكانية قياس الأداء بالاعتماد على المقاييس المالية فقط ونتيجة لذلك وفي عام 1996 قدم كل من (Kaplan and Norton)، منهاج يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سمي "بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard, BSC) (أبو شرخ، 2012: 2).

حيث يتم تقييم أداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد وهي:

1. البعد المالي (Financial Perspective).
2. بعد العملاء (Customers Perspective).
3. بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective).
4. بعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية وغير المالية سألقة الذكر، ويعمل هذا الأسلوب أيضاً من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارة جديدة تبني على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العملية والموارد البشرية داخل المؤسسة حيث إن هذا التعلم والنمو في المهارات والكفاءات سوف ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بالمؤسسة مما يعود بالنفع على تحقيق الخدمة بمستوي جودة متميز وبأسعار مقبولة تحوز رضا العملاء (يوسف، 2006: 127).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أيضاً منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها 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: 743).

## 1.2: مشكلة الدراسة

تقدم الجامعات خدمات تعليمية فهي تعتبر منتجات غير ملموسة مما يؤدي إلى صعوبة القياس المادي لها وهذه الخدمات ليست منتجات قابلة للتخزين لذلك وجب البحث عن نظام فعال قادر على إيجاد الحلول لتلك المشكلات التي تواجه الجامعات والتي تستطيع تقليل الفجوة بين الاستراتيجيات المخططة والمطبقة فعلاً، وجامعة الأقصى كغيرها من جامعات الوطن تحتاج إلى نظام فعال قادر على تقليل الفجوة بين الاستراتيجيات المخططة والمطبقة فعلاً على أرض الواقع، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء حيث تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الأربعة.

وتتخلص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

**ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة؟



2. ما مدى توفر مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة؟
3. ما مدى توفر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة؟
4. ما مدى توفر مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة؟

### 1.3: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى.
2. استعراض المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن.
3. الارتقاء بمخرجات النظام المحاسبي التقليدي الذي يعتمد على مقاييس الأداء المالية بالشكل الذي يهدف إلى تقديم المعلومات المحاسبية التي تعكس الدور الجديد للأنظمة المحاسبية.

### 1.4: أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية الدراسة من الهدف التي تسعى إلى تحقيقه، حيث تبحث في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أداء جامعة الأقصى بغزة في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة "البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم"، مما سيؤدي إلي تدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تقليل الفجوة بين الخطط الاستراتيجية وما هو مطبق فعلاً.
2. الحاجة الملحة للبيئة الفلسطينية والعربية إلى هذا النظام وذلك للحصول على معلومات أكثر دقة تخدم أهدافاً عدة وتعمل على زيادة القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.

### 1.5: متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: تتمثل المتغيرات المستقلة في:

1. البعد المالي.
2. بعد العملاء.
3. بعد العمليات الداخلية.

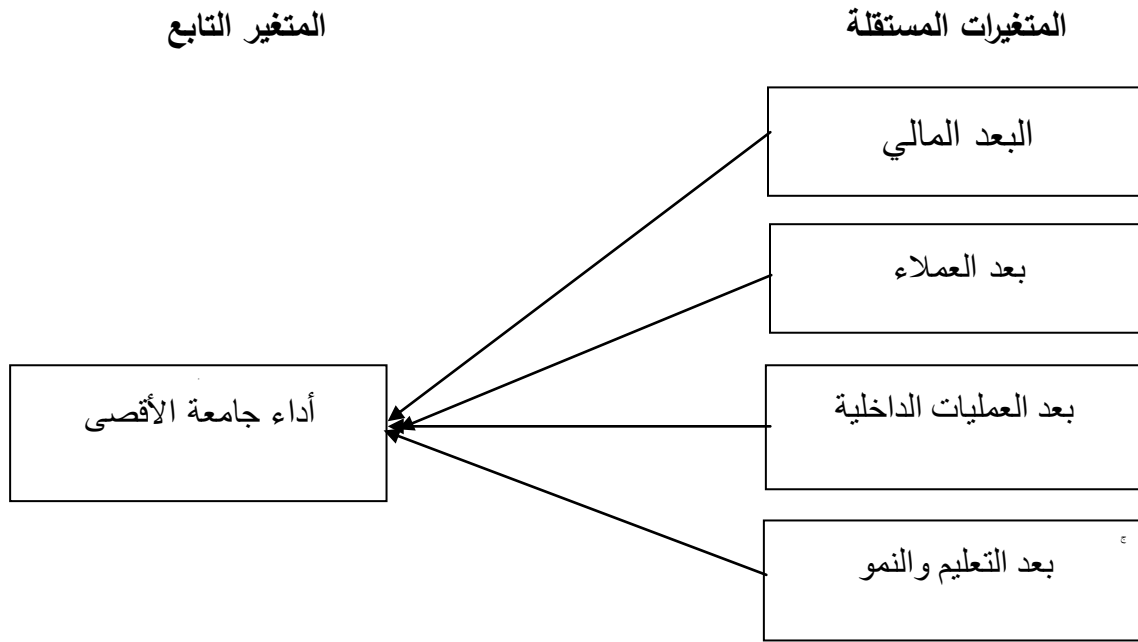
#### 4. بعد التعليم والنمو.

المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في تقييم أداء جامعة الأقصى.

#### أنموذج الدراسة

تم بناء أنموذج الدراسة بعد تحديد مشكلة وأهداف الدراسة، كما يتضح من الشكل رقم (1-1).

الشكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة



(Kaplan and Norton, 1992: 25)

#### 1.6: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لأغراض تقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

1. تتوفر مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

2. تتوفر مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

3. توفر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.
4. تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

### الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى (الجنس والمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية).

### 1.7: الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (حمزة، 2015)، بعنوان: "قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامّة في تحقيق الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية والعامّة في السودان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن في قياس أداء منظمات الأعمال السودانية ومدى تطبيقها وأهميتها كأسلوب لتقييم أداء المنظمات التجارية بولاية الخرطوم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (96) مدير سواء مدير مالي أو تنفيذي في تلك المنظمات بواسطة استبانة أعدت لذلك.

توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التجارية والعامّة بولاية الخرطوم تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات التجارية والعامّة بولاية الخرطوم بتبني تطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسة الأربعة، ودعم الإدارة العليا داخل هذه

المنظمات لتوجهات بطاقة الأداء، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل.

2. دراسة (الليدان، 2014)، بعنوان: "بناء مؤشرات الأداء الرئيسية للأمن الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الحد من الحوادث الصناعية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي يلزم الاهتمام بها لتحقيق التوازن في الأمن الصناعي في المملكة العربية السعودية، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أدائه وإلى التعرف على الدور المتوقع للبطاقة والمؤشرات عند تطبيقها في الحد من الحوادث الصناعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الشامل والذي يحصر جميع مفردات مجتمع الدراسة الذي يتكون العاملين في إدارات الأمن الصناعي في مدينة ينبع وعددهم (235) عاملاً والعاملين في الأجهزة الرقابية الحكومية وعددهم (85) واستخدمت الاستبانة حيث تم توزيعها على جميع مجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة بناء مؤشرات الأداء الرئيسية للأمن الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق هذا البناء والذي بدوره سيؤدي إلى الحد من الحوادث الصناعية، والتوصل إلى الموافقة على تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي يؤدي الاهتمام بها والتركيز عليها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهي (التأهيل، أهداف تتعلق بالعمليات، أهداف تتعلق بالأمر المالية)، وكان من النتائج أيضاً التوصل إلى تحديد عوامل النجاح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي وجود قيادة إدارية للأمن الصناعي بالإضافة إلى تحسين قدرات رجال الأمن الصناعي وحصول الرضا الوظيفي لرجال الأمن الصناعي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها ضرورة تفعيل الأدوات الحديثة في قياس أداء الأمن الصناعي وضرورة تفعيل دور الرقابة الذاتية لإدارات الأمن الصناعي وضرورة إنشاء جمعية سعودية للأمن الصناعي، وضرورة توزيع الاهتمام بجميع جوانب الأمن الصناعي وعدم الاهتمام بالنتائج فقط كميّار لقياس الجودة وحسن الأداء بالإضافة إلى ضرورة قيام المنشآت الصناعية بإعطاء جميع منسبها دورات تدريبية بكيفية التعامل مع الأخطار الموجودة في المنشأة.

### 3. دراسة (قريشي، 2014)، بعنوان: "التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل في دولة الجزائر - نحو مستوى التغير التكنولوجي بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداء المؤسسة ككل واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من الإداريين في مختلف دوائر ومديريات المؤسسة مع الاعتماد في ذلك على استخدام الاستبانة وتوزيعها على جميع مجتمع الدراسة البالغ عددهم نحو (251) إدارياً.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التغيير هو عملية ضرورية لكافة المؤسسات باختلاف أنواعها لأنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوي التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ أو التحكم بها، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة، وعلاوة على ذلك، يعتبر التغيير التكنولوجي من أهم القرارات التي تتخذ لإدارة العمليات إلى جانب قرارات تخطيط الطاقة وسياسات التخزين وإجراءات تطوير وتحسين الجودة، هذه القرارات لها تأثير قوي على بقاء ونجاح المؤسسات، حيث تؤثر على إنتاجها وإبداعها واستجابتها لحاجات الزبائن المختلفة وتكييفها مع متطلبات البيئة، كما أن التغيير التكنولوجي يمكن المؤسسة من الدخول إلى أسواق جديدة، ومن أهم النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة أن الأداء المالي لمؤسسة صناعة الكوابل جيد حيث وجد أن إنتاجيتها عالية وأرباحها في تزايد مستمر ومعدل دوران مخزونها كبير جدا وتسعي دائما إلى دخول أسواق جديدة، كما أن مستوى أداء العمليات الداخلية مرتفع حيث تقوم المؤسسة بتصنيع كوابل لا تؤثر على البيئة وتلبي رغبات مختلف زبائنهم، وكذلك وجد أن إنتاجية عملها في تزايد مستمر أيضاً بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التغير التكنولوجي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس والعمر والمؤهل مجال الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها ضرورة قيام المؤسسة بزيادة استثماراتها في مجال الإبداع والابتكار ودعم المنتجات الجديدة وضرورة أن تقوم المؤسسة بالاستثمار في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات، وضرورة حث العمال على عدم مخالفتهم لسلوكيات وقواعد العمل، وتطوير استخدام الأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعية.

#### 4. دراسة (الداعور، 2013)، بعنوان: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورة الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثماني من الوحدات الاقتصادية الموجودة في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع عدد 96 من الاستبانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح، وأنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجاورها الأربعة، وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح، وكذلك حثها على الحد من ممارسة سياسية إدارة الأرباح.

#### 5. دراسة (سليحات والمحاميد، 2013)، بعنوان: "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم في الأردن، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (649) شركة متوسطة وصغيرة الحجم من الشركات العاملة في قطاع الألبسة واستخدمت الدراسة الاستبانة كطريقة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسة عمليات إدارة المعرفة في كل من استخدام المؤشرات المالية كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، وكذلك للممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية، وأيضا للممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالعملاء كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، وأيضا للممارسة

عمليات إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المتعلقة بالتعلم والنمو كبعد من أبعاد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة.

وبناءً على نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها نظراً لأهمية ممارسة إدارة المعرفة في تحسين الأداء على مستوى الفرد والمنظمة باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الميزة التنافسية فإنه يفضل أن تقوم الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم بإعطاء وظيفة إدارة المعرفة مزيداً من الاهتمام من خلال عقد دورات تدريبية في كيفية استغلال المعرفة التنظيمية المتاحة داخل المنظمة وكيفية تطويرها وتنميتها لتحسين أدائها، ويفضل أيضاً أن تستخدم الشركات منهجاً متكاملًا يتضمن المؤشرات المالية التقليدية لقياس الأداء الحالي والمؤشرات الغير المالية لقياس الأداء المستقبلي.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني وتم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي البنك الإسلامي بجميع فروعها حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (66) موظف.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكان أهمها بعد ضوابط المعاملات الشرعية ، ثم يليه بعد القواعد والاجراءات الرقابية ، بينما كان البعد الاجتماعي ذو أثر سلبي، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن البنك الإسلامي يطبق مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس ماليه تقليدية ومنها غير مالية، كما أن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامي كانت أقل مما يتوقعه العملاء.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقه وضرورة نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن على كل المستويات الجامعية ، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم العالي، وضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية بشكل أكبر مما هو مطبق.

7. دراسة (أبو شرح، 2012)، بعنوان: " مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، وقد صممت استبانة لاستطلاع آراء 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 تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، كما وتحرص الجامعة على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية وتحرص أيضاً على تطوير العلاقة مع الطلبة الخريجين ومتابعة أوضاعهم.

كما كان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل الجامعة الإسلامية على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية كما وأن تعمل الجامعة على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين ومحاولة إيجاد فرص عمل لهم.

8. دراسة (رضية، 2010)، بعنوان: "تموج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى قياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر بناء على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها بالإضافة إلى تطوير نموذج متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة من المقاييس الاستراتيجية التي تزود الإدارة بتصور شامل عن فعالية أداء البنوك الوطنية في الجزائر والخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات التي تقوم بها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية وتم تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي البنوك العمومية حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (60) من مدراء البنوك والوكالات في كل بنك.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية التي تتوفر فيها الدعامة الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها وهي



البنك الوطني الجزائري والبنك الفلاحي والتنمية الريفية والبنك الخارجي الجزائري والبنك الجزائري الخاص.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة إعادة هيكلة البنوك العمومية، لتكوين هيكل تنظيمي يتناسب مع الدعامات الأساسية والمناخ التنظيمي الواجب توفره لتطبيق نظام قياس الأداء الشامل وفق بطاقة القياس المتوازن للأداء، وأيضاً ضرورة تحديد مجموعة من المقاييس والمعايير والمؤهلات اللازمة لقياس وتقييم الأداء في كل من وكالات البنك والبنك ككل وربطها مع نظام الحوافز والترقية، واعتبارها كأساس لرقابة ومتابعة كفاءة الأداء في مختلف المستويات وكذلك ضرورة إعطاء المصارف حرية التصرف في الأرباح التي تحققها بحيث يتم استخدام جزء منها كحوافز ومكافآت لموظفيه وجزء لتدريب وتأهيل الموظفين بشكل يحسن من أدائهم.

9. دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي والاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة" دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) بأبعاده الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل جدي لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، وأنها تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساسي، والذي يمكنه من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، ويمكن استخدام نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) بأبعاده الأربعة معاً كل على حدى لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها، ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة نموذج المقياس المتوازن للأداء عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها، وأيضاً ضرورة استخدام هذه المصارف نموذج المقياس المتوازن للأداء كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم.

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

هدفت الدراسة إلي تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة 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.

كان من أهم النتائج أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام شامل ومتكامل للإدارة الاستراتيجية، وتتركز الأهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ويتم استخدام مقاييس أداء مالية وغير مالية، وهذا لا يعني أن البنك يطبق بطاقة الأداء المتوازن.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها أن تسعى إدارة البنك إلي تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن وأن يعمل البنك على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، وأن يعمل البنك على عقد دورات تدريبية متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن، وأن يعمل البنك أيضاً على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mohammadi and Medizadeh, 2015)، بعنوان:

**"The Feasibility of Implementing the Balanced Scorecard in Nationwide Provincial Telecom companies".**

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات الاتصالات الإيرانية وتسليط الضوء على آثار البطاقة في الأداء المؤسسي، وتم استخدام أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية وتم تصميم استبانة ووزعت على جميع المدراء والرؤساء الماليين لدى شركات الاتصالات وكان عددهم 62 شخص يعملون في 31 شركة.

أوضحت نتائج الدراسة أنه من الممكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات الإيرانية، وإمكانية تحديد الفهرسة المالية، العملاء، العمليات الداخلية والتعليم والنمو لدى الشركات، إلا أنه من ناحية أخرى فإن نظرة العملاء تعتبر من أهم الأبعاد المؤثرة يليها العمليات الداخلية ثم البعد المالي وأخيراً التعلم والنمو، ويمكن القول أن شركات الاتصالات أيقنت أهمية العوامل الغير المالية في التقييم الأدائي.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة أن تقوم شركات الاتصالات بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأن تعمل أيضاً على عقد دورات متخصصة في بطاقة الأداء المتوازن لتدريب كوادرها وموظفيها على آلية وخطوات تطبيق هذه البطاقة.

2. دراسة (Jayasingam, 2012)، بعنوان:

**"The practice of knowledge management and performance Are they in fact are related"?**

هدفت الدراسة إلى التحقق ميدانياً من وجود رابط بين ممارسة إدارة المعرفة والأداء ومخرجات الأداء للمنظمات المالية .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن اكتساب واستخدام المعرفة تؤثر بشكل ايجابي في التحسين الاستراتيجي والتشغيلي في المنظمات، بينما تأثير نشر المعرفة كان بارزاً فقط في التحسين الاستراتيجي وعدم وجود علاقة بين اكتساب المعرفة والأداء، إضافة إلى أن حجم المنظمة يلعب دوراً مهماً في تعديل العلاقة بين ممارسة المعرفة والأداء.

وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة مباشرة المنظمات لمبادرات إدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

3. دراسة (Hamid, 2010)، بعنوان:

**"Using balanced scorecard in educational organization".**

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية الإيرانية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة مما انعكس

على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم 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.

#### 4. دراسة (Kaplan and Wisner, 2009)، بعنوان:

### "The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation".

هدفت الدراسة للتعرف عما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد أم خمسة في حال وجود الأهداف الاستراتيجية غير التقليدية.

نتائج هذه الدراسة أظهرت أنه عندما تكون إدارة الاتصالات حول الأهمية الاستراتيجية للقضايا البيئية محدودة، وأداء المدراء في ولاية مونتانا الأمريكية مختلف من ناحية احترام القضايا البيئية ، فإن مقياس الأداء البيئية كبعد خامس للبطاقة تأخذ وزناً أقل، على عكس عندما تكون هذه المقاييس البيئية مدمجة ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي عندما تكون الاتصالات الإدارية محدودة فإن استخدام خمسة أبعاد للبطاقة سيقفل من تأثير مقاييس الأداء ذات العلاقة على عملية قياس الأداء وتخصيص الأحكام الإدارية كما أثبتت الدراسة أنه في حال وجود أهمية استراتيجية للقضايا البيئية واعتبارها بعداً خامساً للبطاقة فإن مقاييس الأداء البيئية تأخذ وزناً أكبر، أما في حال كون البطاقة عبارة عن أربعة أبعاد فإن الأهمية الاستراتيجية للقضايا البيئية لا يوجد لها أثر ذو دلالة على وزن مقاييس الأداء البيئية فيما يتعلق بتقييم الأداء أو تخصيص الأحكام.

#### 5. دراسة (Jakobsen, 2008)، بعنوان:

### 'Balance scorecard development in Lithuanian companies-case study of the Lithuanian consulting engineering company".

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية في دولة ليتوانيا من دول الإتحاد السوفيتي سابقاً وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي

لذلك 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 جدوي توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهرية في العمليات الداخلية وتطبيق الشركات الهندسية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام وأيضاً إن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية إن استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة، كما أنه يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز .

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

### "Performance Evaluation of Palestine Telecommunications Corporations by using Balanced Scorecard approach "

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، وتم اقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها أنه يوجد علاقة ارتباط قوية 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 والإداري بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية كما أظهرت الدراسة تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والقيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل المعنيين الداخليين والخارجيين.

## 7. دراسة (Libby and Salterio, 2004)، بعنوان:

### "The Balanced scorecard :The Effects of Assurance and Process Accountability of Managerial Judgment".(Canada)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التطوير الدائم لبطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية الأداء المالي وغير المالي لوحدة الأعمال، وذلك من خلال اختبار نموذجين للحد من مقاييس الأداء المتحيزة، وذلك إما من خلال زيادة جهد الاحتجاج كالتبريرات التي يقوم بها المدراء أمام رؤسائهم أثناء عملية قياس الأداء، أو عن طريق تحسين جودة المقاييس المستخدمة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة التطوير الدائم لمقاييس البطاقة لكل بعد منها لأهميته في تقويم الأداء للمديرين، بالإضافة إلى أن التقارير الصادرة عن قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مفيدة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة عقد دورات وورش العمل لتدريب العاملين داخل المؤسسات لتطبيق وتطوير بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى استقطاب الخبراء للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في هذا المجال.

## 1.8 ملخص الدراسات:

### أولاً: ملخص الدراسات العربية:

سنة الدراسة	مجال تطبيق الدراسة	الدولة	ملخص الدراسة
2015	منظمات الأعمال التجارية والعامة	السودان	<ul style="list-style-type: none"><li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن في قياس أداء منظمات الأعمال السودانية ومدى تطبيقها وأهميتها كأسلوب لتقويم أداء المنظمات التجارية بولاية الخرطوم.</li><li>• توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التجارية والعامة بولاية الخرطوم تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الشامل</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.</li> <li>• أوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات التجارية والعامّة بولاية الخرطوم بتبني تطبيق نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسة الأربعة.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي يلزم الاهتمام بها لتحقيق التوازن في الأمن الصناعي في المملكة العربية السعودية،</li> <li>• وكان من أهم نتائج الدراسة بناء مؤشرات الأداء الرئيسة للأمن الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق هذا البناء والذي بدوره سيؤدي إلى الحد من الحوادث الصناعية.</li> <li>• وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل الأدوات الحديثة في قياس أداء الأمن الصناعي وضرورة تفعيل دور الرقابة الذاتية لإدارات الأمن الصناعي وضرورة إنشاء جمعية سعودية للأمن الصناعي.</li> </ul>	السعودية	إدارات الأمن الصناعي	2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل في دولة الجزائر - نحو مستوي التغير التكنولوجي بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى أداء المؤسسة ككل.</li> </ul>	الجزائر	مؤسسة جنرال كابل	2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاوره الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.</li> <li>• توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن</li> </ul>	غزة	الوحدات الاقتصادية	2013

<ul style="list-style-type: none"> <li>• بنسب متفاوتة.</li> <li>• وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة حث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية إلى تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات عمليات إدارة المعرفة في الأداء باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم في الأردن.</li> <li>• وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة لجميع أبعاد البطاقة الأربعة.</li> <li>• تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها يفضل أن تقوم الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم بإعطاء وظيفة إدارة المعرفة مزيداً من الاهتمام عن طريق عقد دورات تدريبية في كيفية استغلال المعرفة التنظيمية المتاحة داخل المنظمة.</li> </ul>	الأردن	الشركات الصناعية	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني.</li> </ul>	غزة	البنك الإسلامي الفلسطيني	2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكان أهمها بعد ضوابط المعاملات الشرعية ، ثم يليه بعد القواعد والاجراءات الرقابية ، بينما كان البعد الاجتماعي ذو أثر سلبي.</li> <li>• وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من</li> </ul>			



<p>أهمها ضرورة أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقه.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة.</li> <li>• وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية.</li> <li>• كان من أهم توصيات الدراسة أن تعمل الجامعة على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات العالمية.</li> </ul>	غزة	الجامعة الإسلامية	2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى قياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر بناء على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها.</li> </ul>	الجزائر	البنوك العمومية	2010
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية التي تتوفر فيها الدعمة الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء (BSC) بأبعاده الأربعة في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في</li> </ul>	غزة	المصارف الفلسطينية	2009

<p>قطاع غزة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل جدي لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي.</li> <li>• وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة نموذج المقياس المتوازن للأداء عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى تقييم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وإلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي.</li> <li>• كان من أهم النتائج أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام شامل ومكامل للإدارة الاستراتيجية،</li> <li>• وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها أن ضرورة أن تسعى إدارة البنك إلى تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن وأن يعمل البنك على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، وأن يعمل البنك على عقد دورات تدريبية متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن، وأن يعمل البنك أيضاً على استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.</li> </ul>	<p>غزة</p>	<p>بنك فلسطين</p>	<p>2009</p>

## ثانياً: ملخص الدراسات الأجنبية

سنة الدراسة	مجال تطبيق الدراسة	الدولة	ملخص الدراسة
2015	شركات الاتصالات	إيران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات الاتصالات الإيرانية وتسليط الضوء على آثار البطاقة في الأداء المؤسسي.</li> <li>• أوضحت نتائج الدراسة أنه من الممكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات الإيرانية، وإمكانية تحديد الفهرسة المالية، العملاء، العمليات الداخلية والتعليم والنمو لدى الشركات.</li> <li>• ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة أن تقوم شركات الاتصالات بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأن تعمل أيضاً على عقد دورات متخصصة في بطاقة الأداء المتوازن لتدريب كوادرها وموظفيها على آلية وخطوات تطبيق هذه البطاقة.</li> </ul>
2012	المنظمات المالية	ماليزيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى التحقق ميدانياً من وجود رابط بين ممارسة إدارة المعرفة والأداء ومخرجات الأداء للمنظمات المالية .</li> <li>• توصلت نتائج الدراسة إلى أن اكتساب واستخدام المعرفة تؤثر بشكل ايجابي في التحسين الاستراتيجي والتشغيلي في المنظمات.</li> <li>• أوصت الدراسة بضرورة مباشرة المنظمات لمبادرات إدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.</li> </ul>
2010	المؤسسات التعليمية	إيران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية الإيرانية بهدف تقويم</li> </ul>

<p>الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>هدفت الدراسة للتعرف عما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد أم خمسة في حال وجود الأهداف الاستراتيجية غير التقليدية.</li> <li>نتائج هذه الدراسة أظهرت أنه عندما تكون إدارة الاتصالات في ولاية مونتانا الأمريكية حول الأهمية الاستراتيجية للقضايا البيئية محدودة، وأداء المدراء مختلف من ناحية احترام القضايا البيئية، فإن مقياس الأداء البيئية كبعد خامس للبطاقة تأخذ وزناً أقل.</li> </ul>	ولاية مونتانا الأمريكية	شركات الاتصالات الأمريكية	2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>هدفت هذه الدراسة إلي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية في دولة ليتوانيا من دول الإتحاد السوفيتي سابقاً وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات</li> <li>من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية ، وأيضاً إن استخدام طريقة "من أسفل إلي أعلى" في تطوير بطاقة الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية.</li> </ul>	دولة ليتوانيا - الإتحاد السوفيتي سابقاً-	الشركات الهندسية	2008

<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت الدراسة إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.</li> <li>• وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط قوية 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 والإداري بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية.</li> <li>• وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والقيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل المعنيين .</li> </ul>	غزة	شركات الاتصالات	2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التطوير الدائم لبطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية الأداء المالي وغير المالي لوحدة الأعمال.</li> <li>• وتوصلت الدراسة إلى أن التقارير الصادرة عن قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مفيدة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.</li> <li>• خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة عقد دورات وورش العمل لتدريب العاملين داخل المؤسسات لتطبيق وتطوير بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى استقطاب الخبراء للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في هذا المجال.</li> </ul>	كندا	منظمات الأعمال	2004

## تعليق عام على الدراسات السابقة:

- بعد قيام الباحث بعملية استعراض للدراسات السابقة تبين قصور مقاييس الأداء المالية التقليدية وتعرضها للكثير من الانتقادات لأن هذه المقاييس تعتمد على بيانات تاريخية وتقتصر على النتائج المالية فقط، وأجمعت معظم الدراسات على استخدام مقاييس أخرى داعمة ومساندة لمقاييس الأداء التقليدية المالية تسمى مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً على المدى الطويل بحيث عند إجراء عملية الدمج بين المقاييس المالية وغير المالية يجب أن تشمل جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.
- جاءت معظم الدراسات السابقة مؤيدة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن سواء في المصارف التجارية أو الشركات المساهمة كشركتي جوال والاتصالات وفي الشركات الهندسية الاستشارية وفي مؤسسات التعليم العالي الأردنية واعتبرته أداة استراتيجية مهمة لتحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمؤسسات بما يدعم تحقيق الجودة في الخدمات أو السلع المقدمة لمختلف أنواع الشركات التي تم استعراض الدراسات عليها.

## 1.9: ما يميز الدراسة الحالية:

- تعتبر الدراسة الحالية من أوائل الدراسات الفلسطينية التي تتناول إمكانية تطبيق البطاقة في الجامعات الفلسطينية، وتمتاز هذه الدراسة بأهمية خاصة كونها تتناول إمكانية تطبيق البطاقة في جامعة الأقصى كونها الجامعة الحكومية الوحيدة في القطاع.
- بالإضافة إلى الحاجة الملحة للبيئة الفلسطينية والعربية إلى هذا النظام وذلك للحصول على معلومات أكثر دقة تخدم أهدافاً عدة وتعمل على زيادة القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.
- يمكن اعتبار الدراسة فيما بعد مدخلاً متكاملاً وشاملاً لتطبيق البطاقة في الجامعات الفلسطينية أي أنها ستفتح أفقاً جديدة أمام الباحثين لتطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية.

## الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنظام لقياس أداء الجامعات

## 2.1 المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على الموضوعات والمفاهيم والمجالات ذات الصلة والعلاقة بنظام تقييم الأداء وكل ما يتعلق أيضاً بموضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال الكتب والمجلات العلمية والمقالات وشبكة الإنترنت، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن، وكما قام الباحث أيضاً بتقديم إطار تطبيقي شامل ومتكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المؤسسات عامةً وفي جامعة الأقصى على وجه الخصوص.

## 2.2 مدخل عام لنظام تقييم الأداء:

يعد قطاع التعليم الجامعي من أهم القطاعات التي تؤثر في البيئة الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الإقليمي والعالمي، كما أنه منوط إليه القيام بالدور الرئيس في استخدام الأدوات والموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الطموحات المستهدفة، ويتطلب ذلك أن يسعى قطاع التعليم الجامعي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء لكل ما يقدمه من خدمات تعليمية.

ويقصد بمؤسسات التعليم الجامعي تلك الجامعات التي تقدم برامج تعليمية تؤدي إلى مؤهل علمي جامعي (بكالوريوس أو ليسانس) أو درجة علمية أعلى (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).

وفي ظل محدودية الموارد أصبح من الضروري زيادة فعالية التكلفة والاستغلال الأمثل للموارد المخصصة لقطاع التعليم الجامعي وذلك في إطار تحسين الأداء الجامعي والسعي الجاد إلى تحديثه وذلك للوصول إلى تقييم أفضل لأداء هذه المؤسسات (أبو الفتوح، 2010: 6).

وتعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقتها الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات (الغالبى وإدريس، 2007: 477).



فالأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل (الغالبى وإدريس، 2007 : 477).

### 2.2.1 مفهوم الأداء:

يعبر الدكتور ماكليكان عن مفهوم الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يمكن تعريف الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"، ويعتمد آخرون على منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء، ويعتبر الأداء محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (David, 2001: 308).

### 2.2.2 مفهوم تقييم الأداء:

ينظر هيربرت سيمون 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: 22).

ويرى الباحث أن مفهوم تقييم الأداء يركز بشكل كبير على مقارنة النتائج التي تم تحقيقها على أرض الواقع بالنتائج المخطط لها سابقاً (المراد تحقيقها) وذلك بعد قياس الأداء الفعلي أولاً وبذلك يتم التوصل إلى مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة بناءً على الخطط الموضوعة سابقاً بما يكفل اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين عملية الأداء.

### 2.2.3 أهمية تقييم الأداء:

يعطي علماء الإدارة والاستراتيجية أهمية كبرى في الدراسة والبحث على التركيز على مستويات الأداء في المؤسسات الخدمائية والتي تعتبر الجامعات جزءاً منها، وفي منظمات الأعمال أيضاً، ولبيان أهمية الأداء في هذا المجال فإنه يمكن مناقشة تلك الأهمية من عدة جوانب، الجانب النظري والتجريبي والإداري، فمن الجانب النظري يمكن اعتبار الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع

المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء بشكل ضمني أو مباشر، أما من الجانب التجريبي فإن أهميته تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية (الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، وأخيراً تكمن أهمية الجانب الإداري في اهتمام الذي يظهر جلياً وواضحاً من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه. Venkartman and Ramanujam, 1992).

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية (16: 2000, Forst):

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 تطوير الأداء يحسن واقع العمليات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع الطلبة.

#### 2.2.4 أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف العام لعملية تقييم الأداء هو التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية، ويوجد أهدافاً أخرى تصب في الهدف العام لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية (إدريس والمرسي، 2006: 430):

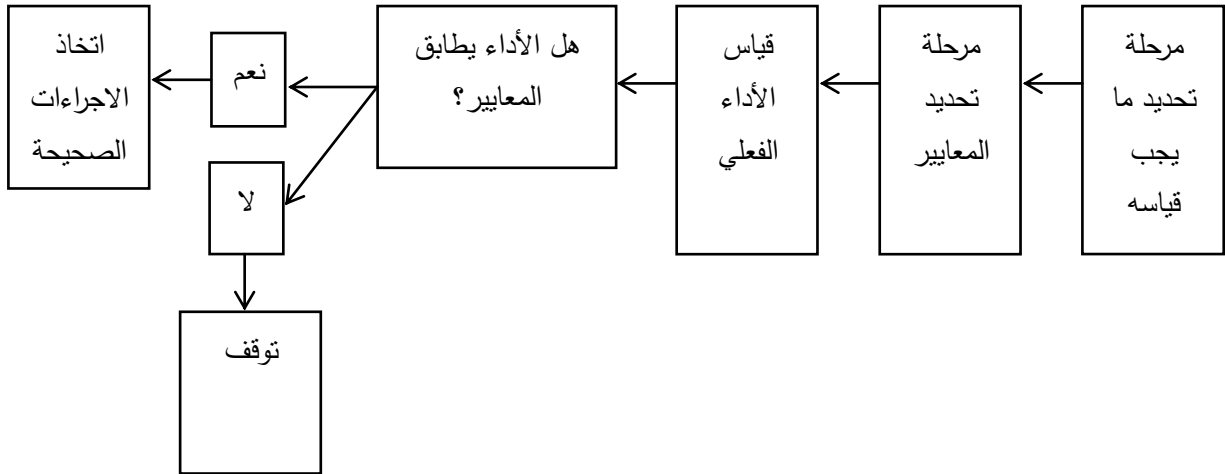
1. ترشيد التكلفة.
2. المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
3. تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
4. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
5. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
6. توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

## 2.2.5 مراحل تقييم الأداء

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرنة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة (عبد اللطيف وتركان، 2005: 134) ويوضح الشكل رقم (1) أهم مراحل تقييم الأداء:

### الشكل رقم (2.1)

#### مراحل تقييم الأداء



المصدر: (إدريس والمرسي، 2006: 418).

### المرحلة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي لاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس، حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز

على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي وبعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء (العمرى، 2002: 23)

### المرحلة الثانية: تحديد معايير الأداء

يتم وضع معايير الأداء بناءً على رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها وذلك لاستخدامها في قياس الأداء، ويمكن تعريف المعيار بأنه المستوي التي تحدده الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحققها بالشكل الملائم (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 135).

### المرحلة الثالثة: قياس الأداء الفعلي

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء، وتكمن خطورة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، ومقياس الأداء عموماً يتكون من رقم ووحدة قياس، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالأمطار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين، حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية (الغالبى وإدرىس، 2007: 487).

### المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

وفي هذه الخطوة يتم تقييم الأداء الحالي وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وما إذا كان هذا الاختلاف مقبول أم لا، فمن خلا المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما والعمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبني المقارنة على التغذية العكسية أي نتائج الأداء الفعلي (عبد اللطيف وتركمان، 2005: 137).

## المرحلة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وفي حالة وجود انحراف في الأداء لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل يتم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟)، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب (عبد اللطيف وترجمان، 2005: 137).

### 2.2.6 مجالات الأداء وطرق قياسها:

يختلف الباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب الحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المؤسسة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم 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 العملي، 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, 1992: 84).

### أولاً مجالات الأداء المالي:

يعد الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال.

إن الأداء المالي سيبقي المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، وإن عدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي إلى حد اعتباره الهدف الأهم بالنسبة للمؤسسة، وضمن هذا التوجه يمكن التعبير عن تلك الأهمية بالقول إن الأداء المالي يعد هدف المؤسسات الأساسي، وإن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق (Hunt and Morgan, 1995: 121).

إن الاعتماد على النسب المالية فقط يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء أخرى غير مالية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المؤسسة وضمن هذا التوجه يعتقد بأنه إذا ما تم الاهتمام بالأداء الكلي والشامل للمؤسسة (Macmenamin, 1999: 98)، فإنه فعال بدرجة أكبر لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية

وكما يجدر الإشارة إلى أن هناك إطار عمل لقياس الأداء المالي والعملياتي من خلال ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (Balance Scorecard)، إذ تتضمن هذه البطاقة المقاييس المالية والتي تفصح عن قياس الأداء.

كما 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: 120).

### ثانياً ميدان الفاعلية التنظيمية:

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، ويرى كل من (Cameron and Whetten, 1983: 147) إنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات المالية والإدارية، وخاصة في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المؤسسة، ويرى (Porter, 1996: 75) 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 أيضاً يوضح (Thompson and Strickland, 1999: 37) أحد أهم مقاييس الأداء هو

الفاعلية إلى جانب الكفاءة، والمقصود بالكفاءة إنجاز الأهداف بأقل الموارد المستخدمة، كما وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، أما الفاعلية فهو مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

### 2.3 بطاقة الأداء المتوازن

في عام 1992 قام الأمريكيان (Kaplan and Norton) بنشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن في مجلة (Harvard Business Review) والتي تتص على وجوب التوازن في إدارة وتقييم الأداء على النتائج المالية وغير المالية، وهي بذلك تؤدي دوراً في مواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية حيث تقوم بمزج المؤشرات المالية مع غير المالية وذلك بهدف التعرف على التقدم في تحقيق أهداف المؤسسة (البحيري، 2006: 211)، وتم عرض بطاقة الأداء على النحو التالي:

#### 2.3.1: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

التعريف اللغوي:

Balanced: بمعنى متوازن ومتعادل

Balanced Scorecard : بمعنى الأداء المتوازن

التعريف الاصطلاحي:

يوجد لبطاقة الأداء عدة تعريفات منها:

1. يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل وبين المعايير المالية وغير المالية والعوامل التابعة والمتبوعة والداخلية والخارجية للأداء. (بحيري، 2006: 209).
2. وقد عرفها (1: Jason, 2007) بأنها نظام لقياس الأداء يمكن للمنظمة من خلاله التخطيط والقياس والسيطرة على أدائها وفق استراتيجية محددة مسبقاً.

3. هي تقنية يتم استخدامها لمتابعة الإنجاز وذلك لتحقيق الأهداف وترجمة الرؤية الخاصة بالمؤسسة من خلالها (Niven, 2002: 88).

### 2.3.2: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

في عام 1992 قام الأمريكيان (Kaplan and Norton) بنشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن في مجلة (Harvard Business Review) (بحيري، 2009: 211)، وهي عبارة عن دراسة قاما بها على 12 شركة لتطوير بطاقة الأداء لاستكشاف طرق جديدة لبطاقة الأداء، حيث وجدوا أن التركيز في قياس الأداء ينصب بشكل كبير على النتائج المالية مع تركيز قليل على النتائج غير المالية، مما يعني عدم التوازن في إدارة المنظمة وهذا يمكن أن يؤدي إلى سقوط أو انهيار مفاجئ لها بالرغم من تحقيقها الأرباح المالية، ولذا فقد توصلوا إلى وجوب أن لا يتم بناء وجهة النظر حيال تقييم المنظمة من خلال التركيز على جانب واحد فقط، وإنما يلزم تكوين وجهة النظر عن المنظمة من خلال تعداد الجوانب التي يبني عليها وجهة نظره بحيث تكون متوازنة تركز على جميع جوانب وزوايا ومجالات المنظمة وعدم اقتصرها على الجوانب المالية فقط.

ويرى كلا من الدكتور المغربي والدكتور غربية (المغربي وغربية، 2006: 189)، أن سبب ظهور بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925م، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت ... الخ)، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصرة.

ولقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات التي أثرت على مختلف نواحي الأداء فيها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1996: 4)، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي (عوض، 2009: 80-82).

1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.



2. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل.

ونتيجة لذلك ظهرت انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتجديد مدى سلامة الأداء وغير فاعلة لتوجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، ولذلك السبب لجأت المنظمات إلى البحث عن نظام جديد لتقييم الأداء يلائم كل من المنشآت التي تعمل في بيئة التصنيع الحديثة وتلك التي تعمل في بيئة تصنيع تقليدية (العبادي، 2002: 47).

### 2.3.3: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المالي إضافة إلى ثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون (ويمثل المجتمع) والعملاء (ويمثل الطلبة) والعاملين (موظفي الجامعة). ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية المنظمة، 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: 82).

## أولاً: البعد 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, 2002: 68)، 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 البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (EVA, Economic Value Added) (درغام وأبو فضة، 2009: 748).

ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال (البشتاوي، 2004: 402)، وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للشركة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية (المغربي وغربية، 2006: 256).

## ثانياً: بعد العملاء (طلاب وطالبات الجامعة) (Customer Perspective)

تكمن أهمية هذا البعد في تحقيق أقصى درجات رضا طلاب وطالبات الجامعة من قبل إدارة الجامعة، حيث تؤثر درجة الرضا في نسبة الحصول على طلبة جدد والمحافظة على الطلبة الحاليين ومن ثم حصة الجامعة من قطاع التعليم من خريجي الثانوية العامة، ومن خلال هذا البعد تستطيع الجامعة الحصول على الإجابة عن نظرة الطلبة إلى الجامعة (البشتاوي، 2004: 402).

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 من خلال الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة إلى المجتمع وعن آلية تقديمها بمعنى إلى أي مدى تكون هناك ملائمة بين الخدمات التعليمية وتكلفتها، ولقد أخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشمل علي مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين (Target Students)، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا الطلبة (Students Satisfaction)، واكتساب طلبة جدد (Students Acquisition)، إن مقاييس أداء بعض العملاء تعتمد على التغيير الذي حصل في بيئة العصر الحالي إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من خريجي الثانوية العامة يعد من 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 أهمية هذا البعد على محمل من الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء (البشتاوي، 2004: 407).

### ثالثاً: بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective)

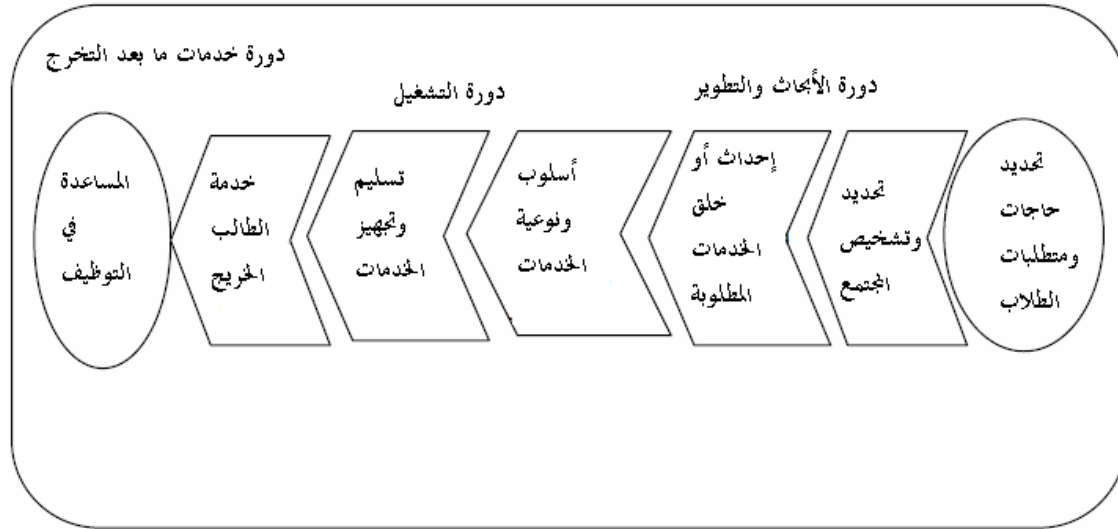
يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تُمكن الجامعة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في الجامعة ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا الطلبة الحاليين والجدد (عوض، 2009: 103).

ويهدف بعد 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: 112)، حيث أن 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 (الغوروي، 1998: 64).

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 (Kaplan and Atkinson, 1998: 374) وإن هذا البعد 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، والشكل التالي يوضح سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات التي تحدث القيمة المجهزة للعميل وهو الطالب في بحثنا حيث تنقسم هذه السلسلة إلى ثلاث دورات كما هو موضح بالأسفل:

## الشكل رقم (2.2)

### سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 371).

- 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 المجتمع 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 للطالب ثم تجهيز الخدمات التي تقدم له.
- الدورة الثالثة: والتي تسمى دورة خدمة ما بعد التخرج وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة العملية التعليمية، وتركز 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: 108).

#### رابعاً: بعد 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 وتركان، 2006: 147)، وتدرس الجامعة في هذا البعد 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: 20).

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 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: 403).

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 (الغروري، 1998: 65)، 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 علي 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: 373).

حيث تحدد الجامعة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية، 2006: 210)

### 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 لإتمامه.

### المقاييس والمؤشرات: (measures or Indicators)

وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، مثال ذلك: مؤشر رضا الطلبة (مسح ميداني).

## المبادرات: (Initiatives)

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

### 2.3.4: المزايا والتحديات بطاقة الأداء المتوازن.

#### 2.3.4.1: مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها:

1. يعتمد المدخل على الأسلوب العلمي في الجمع بين مجموعة من الأبعاد المتكاملة والمرتبطة عضويًا من خلال بطاقات لتسجيل ليس فقط نتائج الأداء ولكن أيضاً محركات الأداء سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ككل أو إحدى وحداتها، والبطاقة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية بهدف تقييم أداء المؤسسة (الجامعة) بمقاييس أكثر اتساعاً وشمولاً وتحديد الإجراءات التي تسمح بالتحسين المستمر للأداء الاستراتيجي للمؤسسة (أبو الفتوح، 2010: 17).
2. يحقق المدخل ترابط عضوي بين المقاييس وبعضها البعض، بناءً على علاقات يرى كل من (Kaplan and Norton) أنها علاقات السبب والأثر، ويرى البعض على أنها مجرد علاقات منطقية (Logical Relations) (أبو الفتوح، 2010: 17).
3. تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية (الشيشيني، 2004: 114).
4. تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة لا بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية (الشيشيني، 2004: 144).
5. الانتقال بقياس وتقييم الأداء من القياس الجزئي إلى القياس والتقييم الشامل المبني على ترجمة رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة (الجامعة) سواء في مجال تقييم المنظمة ككل أو أي مستوى إداري داخلها. (أبو الفتوح، 2010: 18).

6. تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المنظمة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن علميات المنظمة (عبد اللطيف وتركمان، 2006: 147).
  7. تُمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المجتمع، الطلبة، الموظفين) (عبد الحليم، 2005: 19).
  8. تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة (عبد الحليم، 2005: 19).
  9. تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة (عبد الحليم، 2005: 19).
  10. تحقيق مراجعة الأداء والتعلم والتحسين المستمر (محمد، 2012: 216).
  11. تحقيق الاستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للمنشأة (محمد، 2012: 216).
- وإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة والمشروعات متوسطة الحجم يساهم في تعزيز قدراتها حيث يساعد هذه المشروعات (Jakobsen, 2008: 10) في:
1. تعزيز النمو مع التركيز على استراتيجية طويلة الأجل وليس على استراتيجية قصيرة الأجل.
  2. تعقب أداء المنظمة 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 المنظمة من خلال ما أقوم به يومياً؟".
  5. دعم بطاقة قياس الأداء المتوازن لمحاسبة المسؤولية، حيث تجعل العاملين في المشروع أن يعملوا وكأنهم ملاك المشروع من خلال مقاييس محاسبة العاملين.

#### 2.3.4.2: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة 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، ومن أهم تلك التحديات التي تواجه هذه المؤسسات (Jakobsen, 2008: 10):



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 المنظمة وبالتالي 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.

## 2.4: بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل للإدارة الاستراتيجية

يحتوي هذا الفصل على تعريف الإدارة الاستراتيجية وأنواعها وأهميتها ومدى العلاقة التي تربط بين الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن وأهمية هذه العلاقة حيث سيتم ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية الخاصة للمؤسسة (الجامعة).

### 2.4.1: المقدمة

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً وهو الأكثر انتشاراً، وقد أكد أنصار بطاقة الأداء المتوازن بأنها توفر وسيلة قوية وفاعلة لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أداة فاعلة تنتقل الهدف والغرض الاستراتيجي، وتحفز الأداء مقابل الأهداف الاستراتيجية الموضوعة (Garrison, et. al., 2012: 530).

وتعتبر الاستراتيجية عن الطرق المستخدمة من قبل المنظمة للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية، كما وتعد أيضاً إطاراً عاماً تسترشد به المنشأة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية واتخاذ قراراتها (الغالبى وإدريس، 2007: 30)، كما وتعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي عملية إدارية تستهدف انجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها (Plant, 2007: 12).

### 2.4.2: تعريف الاستراتيجية

للاستراتيجية عدة تعريفات نذكر منها التالي:

عرفها (Chandler) بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"، كما يرى (Ansoff) بأن الاستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها" (الدوري، 2005: 25).

وعرفها بعض الباحثين بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (الحسيني، 2006: 13).

عرفها (Porter) بأنها "تعزيز مركز المنظمة التنافسي بواسطة التميز في نظر العملاء، وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج الأنشطة المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة (Porter, 1996: 78).

عرفها آخرون على أنها "المسلك أو الأساس التي تتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المؤسسات المنافسة" (الغريب، 1996: 381).

يرى الباحث أن الاستراتيجية خطة شاملة ومنكاملة لتحقيق الأهداف في إطار وموعد زمني محدد مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين رسالة المؤسسة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها بمكوناتها من المنافسين والتركيز على التطور والتغير المستمر في بيئة الأعمال.

### 2.4.3 مصطلحات خاصة بالاستراتيجية

**الرسالة:** هي الغرض أو سبب وجود المنظمة، ويحدد بيان الرسالة المعبر عنه بشكل جيد، والغرض الأساس الفريد الذي يضع المؤسسة بعيداً عن مؤسسات أخرى من نمطها، ونطاق عملها، وكذلك فإن الرسالة تعبير عام بالهدف الكلي للمؤسسة، والذي يتناغم مع قيم الأطراف الرئيسية ذات العلاقة وتوقعاتها ويعني بنطاق المنظمة وحدودها، وأحياناً يشار إليها ضمن سؤال يبدو بسيطاً ولكنه يتصف بالتحدي (ما هو العمل الذي نوجد فيه؟)، ويركز بيان رسالة مؤسسة ما على نطاق عملها الحالي (من نحن؟ وماذا نعمل؟)، حيث تصف بيانات الرسالة بشكل عام القدرات الحالية لمنظمة ما، والنشاطات وملامح العمل.

**الرؤية:** هي الوضع المستقبلي المرغوب للمؤسسة، وهي خارطة طريق لمستقبل المؤسسة حيث تقوم على العميل (الطالب) والخدمات المقدمة له وكيفية تطوير تلك الخدمات (Johnson, 1999: 14).

**القدرة التنافسية:** وهي القدرة التي عليها تحقق منظمة ما أفضلية تنافسية ضمن مصطلحات الأنشطة والمهارات التي تميزها عن المنافسين وتوفر قيمة للعملاء والزبائن.

**البناء الاستراتيجي:** ويعني تركيبة من العمليات والموارد والميزات التنافسية التنظيمية لوضع الاستراتيجية في العمل (Johnson, 1999: 14).

#### 2.4.4: علاقة بطاقة الأداء بالإدارة الاستراتيجية

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المجتزأة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات المنظمات، ومن هنا جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة لتشكل الجزء المركزي في الربط الاستراتيجي (الغالبى وإدريس، 2007: 505)، حيث إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤية المنظمة والقيام بترجمة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد هذه الأهداف بالاعتماد على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع تحديد مقاييس ومؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف (جودة، 2008: 277).

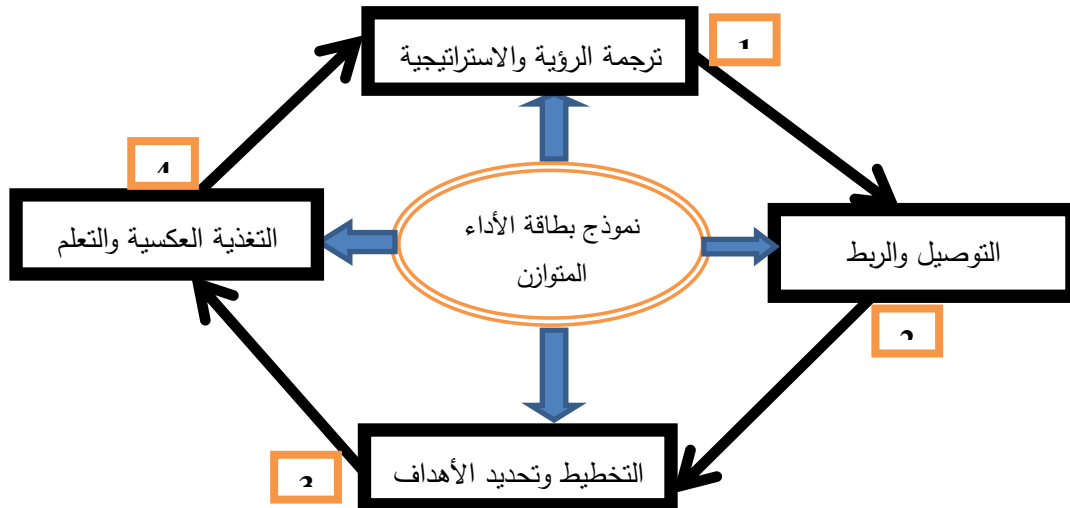
كما وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد الاتجاهات الحديثة للربط بين قياس وتقييم الأداء، والخطط الاستراتيجية، ويغطي النموذج الفجوة بين وضع الاستراتيجية وتنفيذها عن طريق الربط بين أربعة عمليات إدارية هي (Kaplan and Norton, 1996):

1. توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية Translate The Vision.
2. توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة Communication and Linking between Goals and Measures
3. التخطيط Planning process.
4. التغذية الراجعة والتعلم Feedback and Learning.

والشكل رقم (2.3) يوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة الاستراتيجية

الشكل رقم (2.3)

نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية



Source: (Atkinson, et. Al., 2012: 68).

#### 2.4.4.1: توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية

يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة قصيرة الأجل وذلك لتحقيق التكامل وأفضل وسيلة لتحقيق التكامل يتم من خلال الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة مع تحقيق توازن في الأهداف لتشمل على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث تشير الأهداف عما يجب تحقيقه على وجه التحديد لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم تطوير مجموعة من مقاييس الأداء التي تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

#### 2.4.4.2: توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والخاصة

تعمل هذه الخطوة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين أو تصميم نموذج الأداء المتوازن، حيث تقوم الوحدة بوضع المقاييس الملائمة لتكوين نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بها، وهذه المقاييس تحقق الاستراتيجية الخاصة بالوحدة بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

كما أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعطي المدراء طريقة معينة لضمان فهم كافة المستويات الإدارية لاستراتيجية المنظمة بعيدة الأجل (الغالبى وإدريس، 2007: 506).

#### 2.4.4.3: التخطيط Planning process

تخطيط الأعمال يتم من خلال وضع القيم المستهدفة لتحقيق التكامل بين خطط المنظمة والخطط المالية، وأيضاً لتوفير أساس لتوزيع الموارد التي غالباً ما تتمتع بندرة نسبية على المنظورات الأربعة التي تقوم عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن، وأيضاً يتم التركيز في تقييم الأداء للنتائج المحققة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة (غوٲ، 2005: 95).

#### 2.4.4.4 التغذية الراجعة والتعلم Feedback and Learning

يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم، حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنظمة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخطط لها، ويتم تقييم الاستراتيجية في ضوء الأداء باستخدامها في وضع الأداء الحالي، ولهذا يساعد هذا النموذج على أن يتم التعديل المستمر للاستراتيجية في ضوء الظروف المتغيرة.

ويتضح مما ذكر سابقاً أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية ، حيث تقوم الإدارة باستخدامها في الأهداف، وتخصيص الموارد، والموازنة والتخطيط، والتغذية العكسية والتعلم، وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن أيضاً كنظام للمعلومات، فهذا المقياس هو حلقة الوصل بين الاستراتيجية وبين العمليات في المنظمة، وكذلك هو أداة فاعلة لحل معظم المشكلات التي قد تطرأ على كل منها، لذلك أصبحت بطاقة الأداء المتوازن آلية فعالة في مجال الأساليب الإدارية الحديثة، كبرامج الجودة الشاملة وشهادات الجودة ومساندة بعض المفاهيم الحديثة كمفهوم سلسلة القيمة، هذا ويؤدي مفهوم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تركيز جهود الإدارة في تفعيل نظام الرقابة في المنظمة بحيث يصبح نظام رقابة للمستقبل، مما يشجع على الاستغناء عن استخدام الموازنات التقليدية، واعتبار مقياس الأداء آلية لتحديد وإقرار الأهداف في المستقبل (Malmi, Teemu, 2001: 212).

## 2.5: خطوات بناء تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن المنظمة 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 الغير المالية، ويركز على الأداء طويل الأجل الذي يحقق التخطيط الاستراتيجي ويدعم المركز التنافسي للمنظمة.

### 2.5.1: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح

أشار (Pim, 1997) أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي (درغام، وأبو فضة، 2009: 752) و (جودة، 2008: 280):

1. ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقياس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقياس.
2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات.

3. يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة 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 وأخرى كيفية.
6. يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم 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.

### 2.5.2: خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن ويراعى الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفهما لظروف وخصائص كل منشأة على حدة، والخطوات هي كالتالي:

1. رؤية المؤسسة.
2. تحديد الاستراتيجيات.
3. تحديد عوامل النجاح الحرجة.
4. تحديد المقاييس.

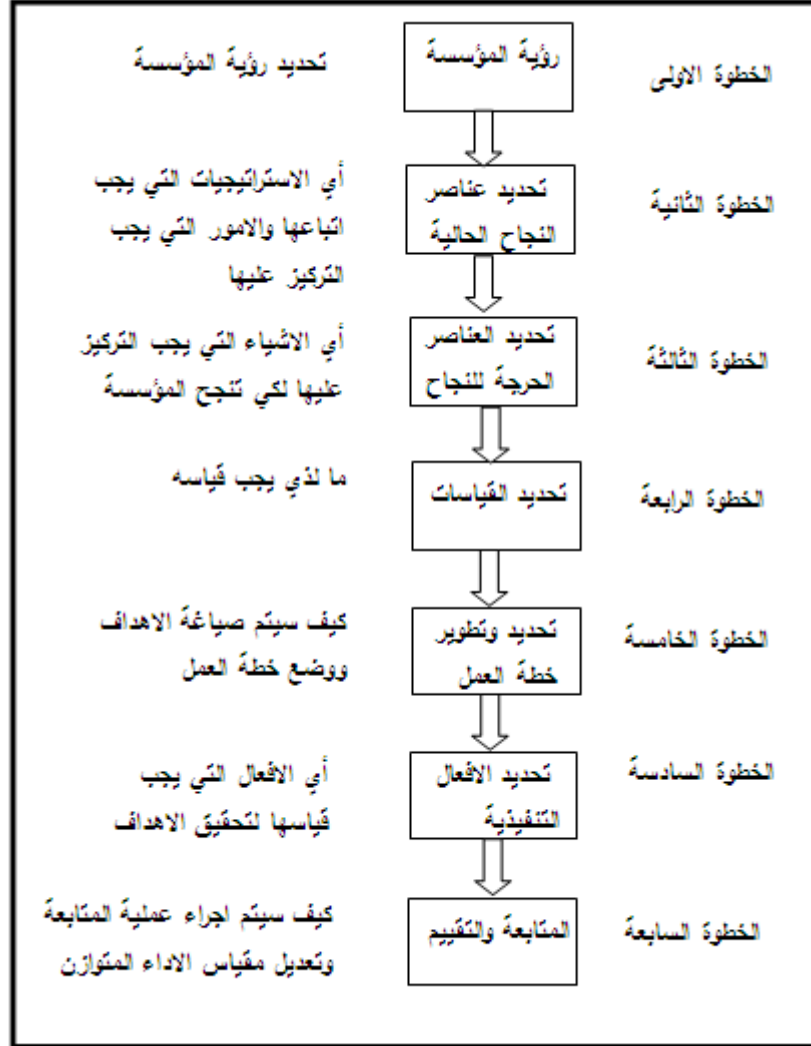
5. تحديد وتطوير خطة العمل

6. تحديد الاعدال التنفيذية.

7. متابعة وتقييم بطاقة الاداء المتوازن وتمر عملية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعدة خطوات (المغربي وغربية، 2006: 134).

شكل رقم (2.4)

خطوات تنفيذ بطاقة قياس الاداء المتوازن



المصدر: (المغربي وغربية، 2006: 134).

### 2.5.2.1: تحديد رؤية ورسالة المنظمة:

يعتبر تحديد رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤيا محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، حيث تعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل (جودة،



2008 : 297)، 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 والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها (Christinian and Beiman, 2007: 115).

أما رسالة المؤسسة فتعبر عن الهدف الأساسي التي وجدت المؤسسة من أجله، أو مبرر وجودها واستمراريتها (جودة، 2008: 298).

### 2.5.2.2: تحديد الإستراتيجيات

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالاستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، أي ما هي الاستراتيجيات التي يجب أن نتبعها وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المنظمة (عبد اللطيف وتركان، 2006: 148).

في حالة كون المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض 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 (Chaudron, 2003: 210).

### 2.5.2.3: تحديد عوامل النجاح الحرجة

تساهم بطاقة قياس الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، 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 التالي:

### جدول (2.1)

#### الأهداف الاستراتيجية لمحرك الأداء الأربعة

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
تغطية كافة التكاليف المطلوبة	الجانب المالي (وجهة نظر الإدارة)
* 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

المصدر: (العبادي، 2002: 64).

#### 2.5.2.4: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (عبد اللطيف وترجمان، 2006: 148).

كما تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء وتختص 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 التالي:

## جدول (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 التكاليف المطلوبة	الجانب المالي (وجهة نظر الإدارة)
* تطور الخدمة التعليمية * زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة * عدد الطلبة الجدد ونسبة الجامعة منهم	* رضا الطلبة * الحصة من خريجي الثانوية العامة * الطلبة الجدد	جانب الطلبة (وجهة نظر 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 دورة التعليم	* التطور التقني في مجال التعلم * البحوث والتطوير في مجال التعلم * تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر

المصدر (العبادي، 2002: 66)

### 2.5.2.5: تحديد وتطوير خطة العمل

ويطلق على هذه الخطوة خطوة 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 وغريبه، 2006: 248).

### 2.5.2.6: تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة 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 (المغربي وغريبه، 2006: 248).

### 2.5.2.7: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات، كما يتم إعادة دراسة بطاقة قياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد (عوض، 2009: 115).

## الفصل الثالث

### الدراسة التطبيقية

يشمل هذا الفصل نظرة شاملة وكاملة عن جامعة الأقصى بغزة، وذلك من خلال بيان وتوضيح رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها وما تقوم به الجامعة من الأنشطة المجتمعية، كما سيتناول الباحث منهجية الدراسة وخصائص عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

### 3.1 نظرة على جامعة الأقصى بغزة:

بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام 1991م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأسائذتها، وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوى الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس ومع بداية العام الجامعي 2000/2001م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى.

كما وتعتبر جامعة الأقصى مؤسسة أكاديمية حكومية من مؤسسات التعليم العالي، وتعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في الكثير من الجامعات العربية والدولية، وتسعى الجامعة جاهدة إلى تعميق جذورها وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية.

تتكون جامعة الأقصى من 9 كليات رئيسة وهي كالتالي:

- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- كلية التربية.
- كلية الإعلام.
- كلية الفنون الجميلة.
- كلية التربية الرياضية والبدنية.
- كلية العلوم الإدارية والمصرفية.
- كلية العلوم الطبية.
- كلية الطب (تم وضع حجر الأساس لها).

### 3.1.1 رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

### 3.1.2 رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

### 3.1.3 أهداف الجامعة وغاياتها:

- تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعليمية فاعلة.
- المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.
- تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية. موقع جامعة الأقصى ([www.alaqsa.edu.ps](http://www.alaqsa.edu.ps)).

## 3.2 الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الإستبانة.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الإستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.



يعتبر منهج الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 3.2.1 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".  
وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: تم التوجه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى 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 جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### 3.2.2 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من مجتمعين الأول هم الفئات العليا من موظفي الجامعة

وتشمل مدرء الوحدات الإدارية والأكاديمية وكذلك من نواب المدرء ورؤساء الأقسام وكذلك محاضري الجامعة والبالغ عددهم (160) موظفاً، أما المجتمع الثاني فهم طلبة الجامعة حيث تم تصميم استبانة حول البعد الثاني من أبعاد الدراسة وهو البعد المتعلق بمعرفة مدى رضا (الطلبة) عن أداء الجامعة وهي بمثابة استبانة مدعمة ومعززة للاستبانة الأولى.

### 3.2.3 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (120) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (100) استبانة بنسبة 83.3% وقد تم توزيع (160) من الاستبانة الثانية (استبانة الطلبة) وتم استرداد (130) استبانة بنسبة 81%، ويلاحظ صغر مجتمع الدراسة الخاص بالاستبانة الثانية حيث صممت هذه الاستبانة لتعطي إشارة للباحث عن وجهه نظر الطلبة بالخدمات المقدمة لهم.

### 3.2.4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال العمل).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 45 فقرة، موزع على 4 مجالات:

**المجال الأول: البعد المالي:** ويتكون من (9) فقرات.

**المجال الثاني: بعد العملاء:** ويتكون من (18) فقرة، مقسم إلى قسمين:

**أولاً: بعد العملاء من وجهة نظر العاملين،** ويتكون من (9) فقرات.

**ثانياً: بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة،** ويتكون من (9) فقرات. (ملحق رقم 2)

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

**المجال الرابع: بعد التعلم والنمو:** ويتكون من (9) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3.1):

#### جدول (3.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

### 3.2.4.1 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن تقيس الاستبانيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 205)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 101: 2001). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) متخصصين في المحاسبة والتمويل و(3) في الإحصاء وتحليل البيانات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

#### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (3.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (3.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.759	يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الأكاديمي.
2.	*0.000	.801	يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الإداري.
3.	*0.000	.696	يؤدي قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات إلى زيادة وتحسين الإيرادات.
4.	*0.000	.836	يؤدي العمل على توفير مصادر تمويل إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطويرها.
5.	*0.000	.735	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة.
6.	*0.000	.754	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة وبما يناسب مستوى الخدمة المقدمة.
7.	*0.000	.816	تستخدم الجامعة أساليب الرقابة الحديثة (الرقابة الإلكترونية) في الرقابة على الأداء المالي.
8.	*0.000	.763	تتناسب موازنة الجامعة مع مستوى أدائها.
9.	*0.000	.613	تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود الموازنة في غير البنود المخصص لها.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر

العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (3.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر العاملين" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة.	.886	*0.000
2.	تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين فيها.	.803	*0.000
3.	تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	.849	*0.000
4.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.	.931	*0.000
5.	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة.	.763	*0.000
6.	تعمل الجامعة على توفير الخدمات الأخرى (الطعام، النظافة، الأمن) بجودة عالية.	.849	*0.000
7.	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	.903	*0.000
8.	تتم معاملة الطلبة بعدالة وبدون تمييز.	.795	*0.000
9.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	.854	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (3.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.805	تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة.
2.	*0.000	.696	تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين فيها.
3.	*0.000	.735	تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
4.	*0.000	.650	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.
5.	*0.004	.479	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة.
6.	*0.013	.406	تعمل الجامعة على توفير الخدمات الأخرى (الطعام، النظافة، الأمن) بجودة عالية.
7.	*0.000	.639	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.
8.	*0.001	.567	تتم معاملة الطلبة بعدالة وبدون تمييز.
9.	*0.004	.470	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (3.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.895	تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل.
2.	*0.000	.903	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.
3.	*0.000	.900	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة باستمرار.
4.	*0.000	.879	تعمل إدارة الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع والاقتصاد.
5.	*0.000	.888	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية.
6.	*0.000	.853	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة الاستقرار والانسجام في الدراسة.
7.	*0.000	.906	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى المختصين في الجامعة لحل مشاكل الطلبة.
8.	*0.000	.877	تسعى إدارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والأقسام في إنجاز الأعمال.
9.	*0.000	.706	تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد التعلم والنمو" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول (3.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "بعد التعلم والنمو" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.818	تؤدي البرامج الأكاديمية في الكلية إلى تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو التدريس.
2.	*0.000	.881	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة.
3.	*0.000	.877	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.
4.	*0.000	.872	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.
5.	*0.000	.874	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.
6.	*0.000	.818	تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطالب الجامعي الخريج.
7.	*0.000	.795	توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع.
8.	*0.000	.879	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.
9.	*0.000	.900	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (3.7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.



### جدول (3.7)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البعد المالي.	.888	*0.000
بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.	.925	*0.000
بعد العمليات الداخلية.	.943	*0.000
بعد التعلم والنمو.	.922	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.8).

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي في جدول (3.8).

### جدول (3.8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
البعد المالي.	9	0.904	0.951
بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.	9	0.952	0.975
بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة.	9	0.786	0.887
بعد العمليات الداخلية.	9	0.955	0.977
بعد التعلم والنمو.	9	0.954	0.977
جميع المجالات معاً	36	0.978	0.989

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.786،0.955) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.978) ويلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات مجتمعة أكبر من قيمة المعامل لكل فقرة ويرجع ذلك إلى طبيعة معامل ألفا كرونباخ الإحصائية فزيادة عدد الفقرات يؤدي إلى زيادة الثبات وبالتالي زيادة معامل ألفا كرونباخ ، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.887،0.977) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.989) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال احصائياً

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### **اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test**

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.9).

#### جدول (3.9)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البعد المالي.	0.643	0.803
بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.	0.580	0.890
بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة.	0.742	0.641
بعد العمليات الداخلية.	0.663	0.771
بعد التعلم والنمو.	0.762	0.607
<b>جميع مجالات الاستبانة معاً</b>	<b>0.453</b>	<b>0.986</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والصدق الذاتي، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 4.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

##### 4.1.1: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	74	74.0
أنثى	26	26.0
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

يبين من جدول (4.1) أن ما نسبته 74.0% من عينة الدراسة ذكور، بينما 26.0% إناث. وهي قريبة من نسبة العاملين في الجامعة حيث يبلغ عدد موظفي الجامعة (561) منهم ذكور (431) أي بنسبة (76%) وعدد الإناث (130) أي بنسبة (24%).

##### 4.1.2: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	15	15.0
بكالوريوس	52	52.0
ماجستير فأعلى	33	33.0
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (4.2) أن ما نسبته 15.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، 52.0% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 33.0% مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى. وهذا يدل على أن معظم

العينة هم من حملة درجتى البكالوريوس والماجستير حيث بلغت النسبة (85%) وهذا مؤشر إيجابي يدل على فهم أسئلة الإمتحانة والإجابة عليها بالشكل الصحيح من قبل المبحوثين، ويعزى سبب ارتفاع نسبة حاملي درجة البكالوريوس (52%) وذلك لأن عملهم في الوظائف الإدارية لا يحتاج إلى درجات علمية عالية مثل درجتى الماجستير والدكتوراه بمقدار ما يحتاج إلى الخبرة والدراية في العمل.

#### 4.1.3: توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
37.0	37	تجارة
30.0	30	علوم انسانية أخرى
14.0	14	علوم طبيعية
19.0	19	أخرى
<b>100.0</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (4.3) أن ما نسبته 37.0% من عينة الدراسة تخصصهم تجارة، 30.0% تخصصهم علوم انسانية أخرى، 14.0% تخصصهم علوم طبيعية، بينما 19.0% تخصصهم غير ذلك (برمجيات -إعلام، تربية رياضية وفنون جميلة)، ويتضح من خلال الجدول السابق أيضاً أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والبالغة نسبتهم (67%) هم من الكليات الإنسانية مما ينعكس بالإيجاب على قدرة أصحاب الكليات الإنسانية على فهم فقرات الإمتحانة والإجابة عليها بالشكل الصحيح لما لهم من معرفة سابقة في موضوع الدراسة والذي تم التطرق إليه في بعض مقررات الكليات الإنسانية، بينما بلغت الكليات الأخرى مع العلوم الطبيعية ما نسبته (33%) ويرجع السبب في ذلك إلى أن عدد طلاب الكليات الإنسانية يعتبر هو الأكبر من بين جميع طلاب الجامعة مما كان له الأثر الكبير في زيادة عدد موظفي الكليات الإنسانية عن باقي كليات الجامعة الأخرى مما يزيد الثقة في النتائج من قبل موظفي الجامعة التابعين لتلك الكليات لتوفر لديهم عنصر المعرفة بموضوع الدراسة

#### 4.1.4: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
6.0	6	مدير دائرة
13.0	13	نائب المدير
19.0	19	رئيس قسم
55.0	55	موظف
7.0	7	أخرى
<b>100.0</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول (4.4) أن ما نسبته 6.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير دائرة، 13.0% مساهم الوظيفي نائب المدير، 19.0% مساهم الوظيفي رئيس قسم، 55.0% مساهم الوظيفي موظف، بينما 7.0% يحملون مسميات وظيفية أخرى، ولقد حرص الباحث على توزيع الاستبانة على تلك الفئات لأنها تشمل الفئات القادرة على الإجابة على فقراتها من واقع خبرتهم وأدائهم في الجامعة، كما ونلاحظ ارتفاع نسبة موظفي الجامعة فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على موظفي الدائرة المالية ليتسنى له قياس الأداء المالي على النحو الصحيح لأن موظفي الدائرة المالية من محاسبين ومراقبين ماليين هم الأقدر على الإجابة على الفقرات المتعلقة بالبعد المالي وذلك بسبب طبيعة عملهم في هذا المجال، وكما قام الباحث بتوزيع الاستبانة على محاضري كلية التجارة وخصوصاً محاضري قسم المحاسبة والتمويل وذلك لتوفر عنصر المعرفة الجيدة بموضوع الدراسة.

#### 4.1.5: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
32.0	32	أقل من 5 سنوات
39.0	39	5 - أقل من 10 سنوات
29.0	29	10 سنوات فأكثر
<b>100.0</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول (4.5) أن ما نسبته 32.0% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 68% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أكثر من 10 سنوات، ويعزى ارتفاع نسبة من يملكون خبرات

لسنوات طويلة وذلك لأن معظم من شملتهم العينة هم من ذوي الرتب الإدارية ومن الموظفين الذين يتمتعون بالخبرات الطويلة في مجال العمل وهذا يزيد الثقة في النتائج التي تم الحصول عليها من قبل الباحثين.

#### 4.1.6: توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل

جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل

النسبة المئوية %	العدد	الدورات التدريبية في مجال العمل
29.0	29	3 دورات فأقل
36.0	36	4-9 دورات
20.0	20	10 دورات فأكثر
15.0	15	لا يوجد
<b>100.0</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

يبين جدول (4.6) أن ما نسبته 29.0% من عينة الدراسة حصلوا على 3 دورات فأقل، 36.0% يتراوح عدد الدورات التي حصلوا عليها من 4-9 دورات، 20.0% حصلوا على 10 دورات فأكثر، بينما 15.0% لم يحصلوا على أي دورة تدريبية في مجال العمل، كما ويتضح أن ما نسبته 56% حصلوا على 4 إلى وأكثر من 10 دورات وهذه نسبة تعكس اهتمام الجامعة بتطوير التعلم لدى موظفيها وتدل أيضاً على أنهم الأقدر والأجدر من غيرهم على تنفيذ البرامج والأنظمة الجديدة ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

#### 4.2 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. فإذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الأولى: تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.



ويشتق منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تتوفر مقومات البعد المالي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصي بغزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.7).

جدول (4.7) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الأكاديمي.	3.29	0.91	65.80	3.18	*0.001	4
2.	يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الإداري.	3.21	0.97	64.20	2.17	*0.016	8
3.	يؤدي قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات إلى زيادة وتحسين الإيرادات.	3.42	1.00	68.40	4.21	*0.000	1
4.	يؤدي العمل على توفير مصادر تمويل إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطويرها.	3.30	1.04	66.00	2.89	*0.002	3
5.	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة.	3.23	1.07	64.60	2.15	*0.017	7
6.	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة وبما يناسب مستوى الخدمة المقدمة.	3.29	1.01	65.80	2.88	*0.002	4
7.	تستخدم الجامعة أساليب الرقابة الحديثة (الرقابة الإلكترونية) في الرقابة على الأداء المالي.	3.26	0.93	65.20	2.80	*0.003	6
8.	تتناسب موازنة الجامعة مع مستوى أداؤها.	3.17	0.91	63.40	1.87	*0.032	9
9.	تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود الموازنة في غير البنود المخصص لها.	3.33	0.99	66.67	3.35	*0.001	2
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.28</b>	<b>0.72</b>	<b>65.57</b>	<b>3.84</b>	<b>*0.000</b>	

من جدول (4.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يؤدي قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات إلى زيادة وتحسين الإيرادات" يساوي 3.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.40%، قيمة الاختبار 4.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، والانحراف المعياري 1.00 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تناسب موازنة الجامعة مع مستوى أدائها" يساوي 3.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.40%، قيمة الاختبار 1.87، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.032، والانحراف المعياري 0.91 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.57%، قيمة الاختبار 3.84، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، والانحراف المعياري 0.72، ويعبر الانحراف المعياري عن مدى إمتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية ونلاحظ إقتراب قيمة الانحراف المعياري إلى الصفر وهذا يدل على دقة النتائج، لذلك يعتبر مجال "البعد المالي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدعونا لقبول الفرضية الفرعية الأولى أي أنه تتوفر مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة تقوم باستغلال مواردها المالية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية بالرغم من كونها جامعة حكومية وليست خاصة، حيث يكون الهدف العام للجامعات الخاصة هو الاهتمام والتركيز على الموارد المالية واستغلالها بالشكل المطلوب للحصول على أعلى درجات الربح، ومن خلال النتائج الإحصائية السابقة يتضح للباحث وجود أثر إيجابي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة، ويشير الباحث ومن خلال المقابلات التي أجريت أن أحداث الانقسام المؤسفة كان لها أثر كبير في تضارب صلاحيات صرف الشيكات من البنوك فيما يخص بعض النفقات التشغيلية والتطويرية في الجامعة مما انعكس بالسلب على أداء الجامعة المالي. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حمزة، 2015) ودراسة (قريشي، 2014) ودراسة (درغام وأبو فضة، 2009).

الفرضية الثانية: تتوفر مقومات بعد العملاء (الطلبة) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لبطاقة الأداء

المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة وتتفرغ إلي فرضيتين هما:

أولاً: تتوفر مقومات بعد العملاء عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم

أداء جامعة الأقصى بغزة- من وجهة نظر العاملين.

تم استخدام اختبار T المعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.8).

جدول (4.8): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية: (Sig)	الترتيب
1.	تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة.	3.29	1.02	65.77	2.79	*0.003	2
2.	تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين فيها.	3.13	1.01	62.63	1.30	0.099	5
3.	تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.26	1.07	65.20	2.43	*0.008	3
4.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.	3.17	1.05	63.40	1.61	0.055	4
5.	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة.	3.58	0.93	71.52	6.18	*0.000	1
6.	تعمل الجامعة على توفير الخدمات الأخرى (الطعام، النظافة، الأمن) بجودة عالية.	3.08	1.06	61.62	0.76	0.224	6
7.	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	2.97	0.99	59.40	-0.30	0.381	8
8.	تتم معاملة الطلبة بعدالة وبدون تمييز.	2.99	0.98	59.80	-0.10	0.459	7
9.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعهم أوضاعهم.	2.71	1.16	54.20	-2.51	*0.007	9
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.13</b>	<b>0.82</b>	<b>62.64</b>	<b>1.61</b>	<b>0.056</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (4.8) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة" يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.52%، قيمة الاختبار 6.18، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، والانحراف المعياري 0.93 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ويدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وسبب حصول الفقرة على أعلى درجة من الموافقة ذلك لأن أسعار الساعات الدراسية تعتبر أقل من الجامعات الخاصة، فإذا أخذنا تكلفة الساعة الدراسية لقسم المحاسبة والتمويل تبلغ 12 دينار بينما في الجامعات الخاصة تبلغ 15 دينار وهذا يرجع إلى طبيعة الجامعة الحكومية، كما وتعتبر نتائج هذه الفقرة مؤشراً إيجابياً على أن الخدمات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع تكاليف الساعات الدراسية.

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم" يساوي 2.71 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.20%، قيمة الاختبار -2.51، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007، والانحراف المعياري 1.16 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويُعزى ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة والتي تُعد عائقاً أمام استيعاب الخريجين في سوق العمل. كما ويقع على إدارة الجامعة بذل جهود إضافية لتطوير علاقتها مع الخريجين والاستمرار في التواصل معهم بدرجة أكبر، بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.13، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.64%، قيمة الاختبار 1.61، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.056 والانحراف المعياري 0.82، ويعبر الانحراف المعياري عن مدى إمتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية ونلاحظ إقتراب قيمة الانحراف المعياري إلى الصفر وهذا يدل على دقة النتائج، وتبعاً لما ذكر سابقاً لذلك يعتبر مجال "بعد العملاء من وجهة نظر العاملين" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية أي أنه تتوفر مقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة، وهذا مؤشر على قصور الجامعة في هذه الفقرات ويرجع ذلك إلى الأوضاع السياسية التي تمر بها الجامعة، ولذلك يرى الباحث ضرورة أن تهتم الجامعة بهذا البعد والعمل على تحقيق ما يحتويه هذا البعد من

أهداف مثل زيادة حصة الجامعة من الطلبة الجدد مما يزيد من قدرتها التنافسية على جذب الطلبة، وهذه النتائج تتفق مع الدراسات: (الحيدان، 2014)، (أبو جزر، 2012)، (غوث، 2005).  
ثانياً: تتوفر مقومات بعد العملاء عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة- من وجهة نظر الطلبة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.9).

جدول(4.9):المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال Sig لكل فقرات مجال "بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة.	2.55	1.19	51.08	-4.26	*0.000	5
2.	تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين فيها.	2.28	1.16	45.69	-7.01	*0.000	8
3.	تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	2.70	1.19	54.00	-2.87	*0.005	2
4.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.	2.65	1.14	52.97	-3.49	*0.001	3
5.	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة.	3.33	1.22	66.62	3.09	*0.002	1
6.	تعمل الجامعة على توفير الخدمات الأخرى (الطعام، النظافة، الأمن) بجودة عالية.	2.60	1.23	52.00	-3.71	*0.000	4
7.	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.م8	2.15	0.97	42.97	-9.90	*0.000	9
8.	تتم معاملة الطلبة بعدالة وبدون تمييز.	2.38	1.11	47.62	-6.27	*0.000	6
9.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	2.31	1.10	46.25	-7.07	*0.000	7
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>2.56</b>	<b>0.75</b>	<b>51.16</b>	<b>-6.70</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (4.9) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة" يساوي 3.33 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.62%، قيمة الاختبار 3.09، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 والانحراف المعياري 1.22 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على رضا الطلبة عن تكلفة الساعات الدراسية في الجامعة بالنسبة للخدمات المقدمة لهم.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير" يساوي 2.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 42.97%، قيمة الاختبار -9.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، والانحراف المعياري 0.97 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهنا يتطلب من الجامعة بذل جهود أكبر في الاستجابة إلى شكاوي الطلبة والعمل على معالجتها في الوقت المناسب.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.56، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 51.16%، قيمة الاختبار -6.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 والانحراف المعياري 0.75، ويعبر الانحراف المعياري عن مدى إمتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية ونلاحظ اقتراب قيمة الانحراف المعياري إلى الصفر وهذا يدل على دقة النتائج، وتبعاً للبيانات السابقة يعتبر مجال "بعد العملاء من وجهة نظر الطلبة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ولقد تبين للباحث - من خلال توزيع استبانات هذا البعد-مدى استياء الطلبة من الخدمات المقدمة لهم، فقد تركزت الشكاوي على عدم وجود حديقة للجامعة وعدم وجود مباني مناسبة وقاعات دراسية تليق بالطالب الجامعي، حيث اشتكى الطلبة من أحد المباني الذي كان سابقاً هو عبارة عن مدرسة وتم تحويله إلى مبني للمحاضرات.

الفرضية الثالثة: توفر مقومات بعد العمليات الداخلية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في جامعة الأقصى بغزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (4.10).

جدول (4.10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل.	2.90	1.02	58.00	-0.98	0.165	6
2.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.	2.90	1.01	58.00	-0.99	0.162	6
3.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة باستمرار.	3.10	1.03	62.00	0.97	0.167	2
4.	تعمل إدارة الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع والاقتصاد.	2.88	1.03	57.60	-1.17	0.123	8
5.	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية.	3.19	1.04	63.80	1.82	*0.036	1
6.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة الاستقرار والانسجام في الدراسة.	3.09	1.07	61.80	0.84	0.202	3
7.	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى المختصين في الجامعة لحل مشاكل الطلبة.	3.00	0.97	60.00	0.00	0.500	4
8.	تسعى إدارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والأقسام في إنجاز الأعمال.	2.93	1.00	58.60	-0.70	0.242	5
9.	تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.	2.61	1.11	52.24	-3.46	*0.000	9
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>2.96</b>	<b>0.88</b>	<b>59.11</b>	<b>-0.50</b>	<b>0.308</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (4.10) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تسعى إدارة الجامعة إلى توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية" يساوي 3.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.80%، قيمة الاختبار 1.82، الانحراف المعياري 1.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.036 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا مؤشر إيجابي على قوة إدارة الجامعة في توفير الجو الأكاديمي المناسب والذي يساهم في نجاح وتقديم العملية التعليمية في الجامعة.

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل" يساوي 2.61 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.24%، قيمة الاختبار -3.46، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، والانحراف المعياري 1.11 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسب البطالة نتيجة للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها قطاع غزة بسبب الحصار الظالم.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 2.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.11%، قيمة الاختبار -0.50، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.308 والانحراف المعياري يساوي 0.88، ويعبر الانحراف المعياري عن مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية ونلاحظ اقتراب قيمة الانحراف المعياري إلى الصفر وهذا يدل على دقة النتائج، وتبعاً للبيانات السابقة يعتبر مجال "بعد العمليات الداخلية" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال مما يدعونا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحيدان، 2014) ودراسة (قريشي، 2014) ودراسة (الداعور، 2013).



- الفرضية الرابعة: تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة .

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.11).

جدول (4.11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد التعلم والنمو"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تؤدي البرامج الأكاديمية في الكلية إلى تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو التدريس.	3.18	0.94	63.64	1.92	0.029*	2	
2.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة.	3.11	1.01	62.22	1.10	0.138	5	
3.	تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	3.15	0.93	63.06	1.62	0.054	3	
4.	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.	3.02	1.01	60.40	0.20	0.421	8	
5.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.	3.06	0.96	61.21	0.63	0.265	6	
6.	تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطالب الجامعي الخريج.	3.01	1.14	60.20	0.09	0.465	9	
7.	توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع.	3.39	1.01	67.88	3.89	0.000*	1	
8.	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	3.04	1.06	60.81	0.38	0.352	7	
9.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.	3.12	1.10	62.42	1.10	0.138	4	
	جميع فقرات المجال معاً	3.12	0.84	62.45	1.45	0.075		

من جدول (4.11) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع" يساوي 3.39 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.88%، قيمة الاختبار 3.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 والانحراف المعياري 1.01 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا مؤشر إيجابي يدل على اهتمام الجامعة بالجودة في برامجها الأكاديمية وخدماتها المقدمة مما يضعها في مقدمة الجامعات في القطاع.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطالب الجامعي الخريج" يساوي 3.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.20%، قيمة الاختبار 0.09 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.465 والانحراف المعياري ذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعتبر ذلك مؤشراً سلبياً على عدم اهتمام الجامعة بالطالب الخريج ومن هنا يوصى الباحث بأن تقوم الجامعة ببذل الجهود وألا تقف مكتوفة الأيدي وأن تقوم بتطوير علاقتها مع الطالب الخريج وضرورة التواصل معه.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي يساوي 3.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.45%، قيمة الاختبار 1.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.075، والانحراف المعياري 0.84، ويعبر الانحراف المعياري عن مدى إمتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية ونلاحظ اقتراب قيمة الانحراف المعياري إلى الصفر وهذا يدل على دقة النتائج، ووفقاً للبيانات السابقة يعتبر مجال "بعد التعلم والنمو" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وبذلك يمكن قبول الفرضية القائلة "تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سليحات والمحاميد، 2013)، ودراسة (عوض، 2009).

## تحليل جميع فقرات الاستبيان

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4.12).

جدول (4.12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.	3.28	0.72	65.57	3.84	*0.000
البعد المالي.	3.13	0.82	62.64	1.61	0.056
بعد العمليات الداخلية.	2.96	0.88	59.11	-0.50	0.308
بعد التعلم والنمو.	3.12	0.84	62.45	1.45	0.075
<b>جميع الفقرات الاستبيان</b>	<b>3.12</b>	<b>0.75</b>	<b>62.40</b>	<b>1.60</b>	<b>0.056</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (4.12) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.12 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.40%، قيمة الاختبار 1.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.056 والانحراف المعياري 0.75، ويعبر الانحراف المعياري عن مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية ونلاحظ اقتراب قيمة الانحراف المعياري إلى الصفر وهذا يدل على دقة النتائج، ووفقاً للبيانات السابقة تعتبر الفقرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ويعني أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة على فقرات الاستبيان بشكل عام، مما يؤدي لقبول الفرضية الرئيسية أي أنه تتوفر مقومات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة موضوع الدراسة فبطاقة الأداء المتوازن حديثة النشأة حيث لم يتم تطبيقها في أي جامعة حكومية في القطاع من قبل، والمعروف أن الجامعات الخاصة سباقة في تطبيق

الأساليب الحديثة لتطوير كفاءتها في سوق العمل وجذب العملاء (الطلبة) ليس كما هو الحال في الجامعات الحكومية الذي يغلب عليها الجانب التقليدي والروتيني في العمل من حيث التطوير والإبداع، الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى (الجنس والمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية).

تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى الجنس.

- من النتائج الموضحة في جدول (4.13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس.

جدول (4.13): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.317	-1.007	3.40	3.24	البعد المالي.
0.519	-0.647	3.22	3.10	بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.
0.486	-0.699	3.06	2.92	بعد العمليات الداخلية.
0.605	-0.519	3.20	3.10	بعد التعلم والنمو.
0.432	-0.788	3.22	3.08	جميع المجالات معاً

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى المؤهل العلمي.

يبين في جدول (4.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلم، وهذا يعني أن أداء أفراد عينة الدراسة متقاربة سواء كانوا يحملون شهادات علمية عالية أو غير ذلك، إلا أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من حملة البكالوريوس مما يعني أنهم متقاربون من الناحية الفكرية والعلمية.

جدول (4.14): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم	
0.211	1.582	3.41	3.28	3.01	البعد المالي.
0.960	0.040	3.15	3.13	3.08	بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.
0.928	0.074	2.97	2.97	2.87	بعد العمليات الداخلية.
0.812	0.209	3.14	3.15	2.99	بعد التعلم والنمو.
<b>0.748</b>	<b>0.292</b>	<b>3.17</b>	<b>3.13</b>	<b>2.99</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى التخصص العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه

المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى التخصص العلمي، ويعزو الباحث ذلك أن معظم مجتمع الدراسة هم من تخصصات علمية مقارنة ومتشابهة وذات ارتباط قوي بطبيعة عملهم في الجامعة.

جدول (4.15): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أخرى	علوم طبيعية	علوم انسانية أخرى	تجارة	
0.586	0.647	3.09	3.41	3.28	3.33	البعد المالي.
0.796	0.341	3.03	3.32	3.13	3.11	بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.
0.777	0.367	2.77	3.04	2.96	3.02	بعد العمليات الداخلية.
0.273	1.319	2.94	3.51	3.06	3.12	بعد التعلم والنمو.
<b>0.572</b>	<b>0.670</b>	<b>2.95</b>	<b>3.32</b>	<b>3.11</b>	<b>3.14</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى المسمى الوظيفي.

يبين جدول (4.16) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين "البعد المالي، بعد العملاء من وجهة نظر العاملين" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير ويعزو الباحث ذلك بسبب طبيعة منصب المدير في الجامعة فهو منصب شرفي ومؤقت بحيث يتم تغيير المدير بشكل مستمر فهو منصب غير دائم، وبذلك يكون منصب نائب المدير هو المنصب الإداري حيث يعين صاحبه بشكل دائم وهذا هو سبب اختلاف آراء نائب المدير عن آراء من يتقلدون منصب المدير.

جدول (4.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	موظف	رئيس قسم	نائب المدير	مدير دائرة	
0.147	1.743	3.11	3.19	3.27	3.75	3.30	البعد المالي.
0.146	1.747	2.78	3.05	3.13	3.64	3.17	بعد العملاء من وجهة.
*0.013	3.336	2.54	2.85	2.87	3.71	3.07	بعد العمليات الداخلية.
*0.009	3.565	2.71	3.01	3.05	3.86	3.24	بعد التعلم والنمو.
<b>*0.019</b>	<b>3.091</b>	<b>2.78</b>	<b>3.02</b>	<b>3.08</b>	<b>3.74</b>	<b>3.19</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى سنوات الخبرة.

يبين جدول (4.17) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول (4.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	5-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.722	0.327	3.19	3.34	3.28	البعد المالي.
0.280	1.291	2.95	3.28	3.12	بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.
0.274	1.311	2.74	3.09	2.99	بعد العمليات الداخلية.
0.406	0.911	2.94	3.20	3.19	بعد التعلم والنمو.
<b>0.326</b>	<b>1.132</b>	<b>2.95</b>	<b>3.22</b>	<b>3.14</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى تعزى إلى الدورات.

يبين جدول (4.18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الدورات التدريبية في مجال العمل ويلاحظ الباحث اقتراب النتائج الإحصائية بين مجموعات الدورات المذكورة في الجدول لذلك يرى الباحث ضرورة اهتمام الجامعة بمنهاج الدورات والسعي الحثيث لتطويره بما يخدم أهداف الجامعة في تطوير أداء العاملين فيها.

جدول (4.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الدورات التدريبية في مجال العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		لا يوجد	10 دورات فأكثر	9-4 دورات	3 دورات فأقل	
0.696	0.482	3.18	3.34	3.20	3.38	البعد المالي.
0.732	0.430	3.04	3.13	3.06	3.27	بعد العملاء من وجهة نظر العاملين.
0.700	0.476	2.80	2.94	2.90	3.11	بعد العمليات الداخلية.
0.802	0.332	2.95	3.22	3.10	3.17	بعد التعلم والنمو.
<b>0.730</b>	<b>0.433</b>	<b>2.99</b>	<b>3.15</b>	<b>3.07</b>	<b>3.23</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>



## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### النتائج والتوصيات:

هدفت الدراسة إلى قياس مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات، وفي ضوء التحليلات النظرية والعملية لهذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية.

#### 5.1: النتائج

1. إن الجامعة تقوم باستغلال مواردها وإمكانيتها المالية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها وتحسين أدائها الأكاديمي، وأيضاً تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود الموازنة في غير البنود المخصص لها مما يدل على أن إدارة الجامعة تتبع أسلوب المركزية في تعاملاتها المالية حيث للإدارة العليا اليد العليا فيما يتعلق ببنود الموازنة وأوجه صرفها على النحو الذي تراه مناسباً، كما وتسعى إدارة الجامعة إلى توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين إيراداتها مما يؤدي إلى تعزيز مركزها المالي وتوفير السيولة اللازمة لمواجهة أي أزمات مفاجئة قد تعصف بالجامعة نتيجة الحصار المفروض على القطاع.
2. تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع نوعية الخدمات المقدمة من قبل الجامعة والتي تعكس مستوى الخدمات الأكاديمية التي تقدم للطلبة وهذا مؤشر إيجابي يحسب لصالح الجامعة.
3. إن الخدمات المقدمة للطلبة في شكل طعام ونظافة ذات مستوى متدني مما يدل على عدم رضا الطلبة عن هذه الخدمات التي تقدمها الجامعة.
4. لا تولي الجامعة اهتماماً كبيراً فيما يخص الشكاوي المقدمة من قبل الطلبة ولا يتم معالجة الخلل في وقت قصير، كما ولاحظ الباحث ومن خلال توزيع الاستبانات الخاصة بالطلبة استياء كثير من الطلبة فيما يخص عدالة التعامل معهم من قبل أساتذة وموظفي الجامعة.

5. تحرص إدارة الجامعة على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح وتقدم العملية التعليمية، كما وتعمل إدارة الجامعة على تقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة مما ينعكس بالإيجاب على قوة ودرجة التحصيل العلمي للطلبة.
6. تسعى الجامعة جاهدةً إلى تطوير سمعتها ومكانتها بين الجامعات الفلسطينية والعربية وذلك من خلال برامج الشراكة لنيل درجة الدكتوراه التي تقوم بها الجامعة مع عدد من الجامعات العربية.
7. توجد في الجامعة عمادة للجودة والتطوير مما يعزز اهتمام الجامعة على تقديم خدماتها بدرجة عالية من الجودة وحرصها على الاستمرار في تطوير خدماتها لخدمة الطلبة والمجتمع.
8. لا تولى إدارة الجامعة اهتماماً كبيراً فيما يخص متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص عمل لهم، ولعل الأوضاع المعيشية الصعبة وارتفاع نسب البطالة نتيجة الحصار الظالم على غزة ساهم بشكل كبير في عدم قدرة الجامعة على إيجاد فرص عمل للطلبة الخريجين.
9. لا تولى الجامعة اهتماماً كبيراً بالبحث العلمي وهذا ما لاحظته الباحث من خلال تعامل بعض العمداء مع الاستبانة المخصصة لجمع البيانات حيث واجه الباحث صعوبات في إقناع بعض العمداء لتعبئة الاستبانة.

## 5.2: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة أن تبذل إدارة الجامعة جهوداً في سبيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها منهجاً شاملاً ومتكاملاً لتقييم الأداء لما تحقّقه هذه البطاقة من ميزات في جميع المجالات والأبعاد.
2. ضرورة أن تقوم الجامعة بتعزيز المركز التنافسي لها بين الجامعات والعمل على استقطاب (الطلبة) وذلك من خلال الاهتمام بالخدمات التي تقدمها الجامعة (الطعام، النظافة).
3. ضرورة أن تولى الجامعة اهتماماً أكثر فيما يخص متابعة الطلبة الخريجين وتعزيز قنوات الاتصال والتواصل معهم.
4. ضرورة أن تبدي الجامعة اهتماماً أكبر فيما يخص الشكاوي المقدمة من الطلبة والعمل على متابعتها ومعالجتها بالشكل السليم.

5. العمل على نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة وذلك من خلال تدريس البطاقة ضمن مساقات مرحلتي البكالوريوس والماجستير.

### 5.3: الدراسات المستقبلية:

1. تعميم الدراسة وتطبيقها بحيث تشمل جميع الجامعات الفلسطينية ومؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
2. دراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية كالمستشفيات والشركات الخدمية كشركات الاتصالات وغيرها.
3. دراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- أبو الفتوح، يحيى (2010). "استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداء لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم الجامعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو جزر، محمد (2012). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- أبو قمر، محمد، (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوشرخ، جمال (2012). "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة 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.
- البحيري، محمد أحمد، (2006). بطاقة الأداء المتوازن المفهوم والأهمية، القاهرة، دار الكتاب للنشر والتوزيع.
- البشتاوي، سليمان حسين، (2004). إطار عملي لجمع مقاييس المحاسبة المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 20 (1): 385-425.
- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- جودة، محفوظ أحمد، (2008). تطبيق نظام قياس الأداء وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمونيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 11، (273): 292
- الحسيني، فلاح حسن (2000). الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.

حمزة، ميرغنى (2015). "قياس مقدرات المنظمات التجارية والعامّة في تحقيق الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية والعامّة في السودان" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

الداعور، جبر (2013). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية" بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21 (2): 101-106.

درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد (2009). "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي والاستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية، 17 (2): 741-788.

الدوري، زكريا المطلق، (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رضية، بوشعور (2010). "نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

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

سليحات، عبد الحميد، والمحاميد، إسعود (2013). " أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (1): 1.

الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 89 (1): 129-147.

العبادي، مصطفى راشد، (2002). إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، بنها، 22 (2): 18.

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

عبد اللطيف، وتركان، حنان، (2006). "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، 28 (1): 141-156.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

الغالبى، 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. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، 4 (50): 15-89.

غوثن، غادة منصور، (2005). "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الفيومي، محمد (2012). "المحاسبة الاستراتيجية"، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر.

قريشي، محمد، (2014). "التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.

الليديان، إبراهيم (2014). "بناء مؤشرات الأداء الرئيسية للأمن الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الحد من الحوادث الصناعية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العدالة الجزائية، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغريبة، رمضان فهيم، (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

موقع جامعة الأقصى ([www.alaqsa.edu.ps](http://www.alaqsa.edu.ps)).

يوسف، محمد محمود، (2006) "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

## ثانياً : المراجع الأجنبية

- AL Shaikh Ali, Mohammad N., (2007). Performance Evaluation of Palestine Telecommunications Corporations by using Balanced Scorecard approach, master research nonpublic, collage of commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.

- Atkinson, A., Young, M., Matsumura, E., and Mukherjee, a., (2012). Management Accounting information for Decision making and strategy sixth edition, persons, new York. Execution.
- Cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1993). “Organizational effectiveness: one model or several’, (A.M.R). Concepts & Cases”, 9th-Ed, Irwin.
- .David J. F-R,(2001). Strategic management, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Frost, Bob, (2000). Measuring performance, Measurement International, [www.MeasurementInternational.com](http://www.MeasurementInternational.com), Dallas, USA
- Garrison, R, H., and Eric, W., Noreen, and Peter, C., Brewer, (2010).Managerial Accounting, Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA.
- Hamid Tohidi, et.aL., (2010). “Using Balanced Scorecard in educational Organisations”. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2.
- Hunt, S., & Morgan, R., (1995). “The Comparative Advantage Theory of competition”, Journal of Marketing, Vol. 59, April.
- Jakobsen, Morten, (2008). Balanced Scorecard Development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, Nsc in Financial and International Business, Master thesis, Aarhus School of Business University of Aarhus, Lithuanian.
- Jayasingam S, Ansari, MA, Ramayah, T (2012). The practice of knowledge management and performance Are they in fact are related?, Knowelge management Research and practice 1-10.
- Johnson, Christian C.(2007). Balance Scorecard for state –Owned Enterprises,Driving Performance and corporate, Publisher Asian Development Bank Pjilippines.
- Kaplan R & Priscilla S. Wisner, The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation. Behavioral Research in Accounting: Fall, Vol. 21, No. 2, pp. 37-56.
- Kaplan R & Norton. D, (1999) The Balance Scorecard Measures that drive performance, Harvard business review, Jan -Feb ,1996.
- 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 ScorecardTranslating 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.
- Libby.T & Salterio. S, (2004).The balanced scorecard: the effects of assurance and process accountability on managerial judgment, The accounting Review Vol. 79, No. 4, pp. 1075-1094..
- Macmenamin, J., (1999). “Financial Management”, 1st ed., Rout ledge pub.
- Malmi, Teemu, (2001).Balanced Scorecard in finish companies Aresearch Note, management Accounting research, vol. 12, Issue 2.
- Mohammadi Mohamoud, Medizadeh N., (2015). The Feasibility of Implementing the Balanced Scorecard in Nationwide Provincial Telecom companies master research nonpublic, Department of accounting, Islamic Azad University, Damavand, Iran.
- Niven, Paul.R.(2002). Balanced Scorecard “step by step Maximizing Performance and maintain Results, Publisher: John Wiley & Sons., Inc., Newyork.
- performance in strategy research: A comparison approaches”, (A.M.R), Vol. 11,No.4.
- Plant, Erin, (2007). Balanced Scorecard Masters, American strategic [www.ASMIweb.com](http://www.ASMIweb.com).
- Porter, M. E., (1996). "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov - Dec.
- Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999). “Strategic Management:
- Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1992). “Measurement of business performance In strategy research: Acomparision approaches”, (A.M.R), Vol.11,No.4.



## الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

أخي الكريم:-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

**الموضوع/ استبانة بعنوان: "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في الجامعة".**

تهدف الاستبانة إلى التعرف على بطاقة قياس الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة ومدى إمكانية استخدامها من وجهة نظر العاملين بالجامعة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، حيث أنكم خير مصدر للوصول للمعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص، كما أنكم لن تألو جهداً 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.

مع خالص التحية وبالغ التقدير والاحترام

الباحث

نضال فاروق أبو غبن

**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".

**البعد المالي:** "ويمثل هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة ويركز على مستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول".

**بعد العملاء (الطلبة):** "تكمن أهمية هذا البعد في تحقيق أقصى درجات رضا طلاب وطالبات الجامعة من قبل إدارة الجامعة، حيث تؤثر درجة الرضا في نسبة الحصول على طلبة جدد والمحافظة على الطلبة الحاليين، ومن خلال هذا البعد تستطيع الجامعة الحصول على الإجابة عن نظرة الطلبة إلى الجامعة".

**بعد العمليات الداخلية:** "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".

**بعد التعلم والنمو:** "يضمن بعد التعلم والنمو للجامعة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء".

أولاً المجموعة الأولى: معلومات عامة:

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

1- الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2- المؤهل الأكاديمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى

3- التخصص العلمي:

( ) تجارة ( ) علوم إنسانية أخرى  
( ) علوم طبيعية ( ) أخرى حدد —

4- المسمى الوظيفي:

( ) مدير دائرة ( ) نائب المدير  
( ) رئيس قسم ( ) موظف  
( ) أخرى حدد —

5- عدد سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنة ( ) 5- أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

6- الدورات التدريبية في مجال العمل:

( ) 3 دورات فأقل ( ) 4-9 دورات  
( ) 10 دورات فأكثر ( ) لا يوجد

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

أولاً: البعد المالي : تتوفر مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الأقصى بغزة.					العبارة	م.
موافق بدرجة						
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الأكاديمي.	1.
					يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الإداري.	2.
					يؤدي قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات إلى زيادة وتحسين الإيرادات.	3.
					يؤدي العمل على توفير مصادر تمويل إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطويرها.	4.
					تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة.	5.
					تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة وبما يناسب مستوى الخدمة المقدمة.	6.
					تستخدم الجامعة أساليب الرقابة الحديثة (الرقابة الإلكترونية) في الرقابة على الأداء المالي.	7.
					تتناسب موازنة الجامعة مع مستوى أداؤها.	8.
					تتدخل الإدارة العليا في صرف بنود الموازنة في غير البنود المخصص لها.	9.
ثانياً: بعد العملاء: تتوفر مقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الأقصى بغزة.					العبارة	م.
موافق بدرجة						
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة.	1.
					تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين فيها.	2.
					تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	3.
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.	4.

م	العبارة	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
5.	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة.				
6.	تعمل الجامعة على توفير الخدمات الأخرى (الطعام، النظافة، الأمن) بجودة عالية.				
7.	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.				
8.	تتم معاملة الطلبة بعدالة وبدون تمييز.				
9.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.				
ثالثاً: بعد العمليات الداخلية: تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الأقصى.					
1.	تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل.				
2.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة.				
3.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة باستمرار.				
4.	تعمل إدارة الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع والاقتصاد				
5.	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية.				
6.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة الاستقرار والانسجام في الدراسة.				
7.	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى المختصين في الجامعة لحل مشاكل الطلبة.				
8.	تسعى إدارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والأقسام في إنجاز				

					الأعمال.	
موافق بدرجة					العبارة	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					تعمل إدارة الجامعة على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل.	9.
رابعاً: بعد التعلم والنمو: تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الأقصى بغزة.						
					تؤدي البرامج الأكاديمية في الكلية إلى تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو التدريس.	1.
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة.	2.
					تعمل إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	3.
					تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.	4.
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.	5.
					تعمل إدارة الجامعة على خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج.	6.
					توجد بالجامعة عمادة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع.	7.
					تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	8.
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.	9.

شكراً على تعاونكم

مع تحيات الباحث

**ملحق رقم (2)**  
**الاستبانة الخاصة بالطلبة**

م.	العبارة	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
ثانياً: بعد العملاء: تتوفر مقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة الأقصى بغزة.						
1.	تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة.					
2.	تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين فيها.					
3.	تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
4.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.					
5.	تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة.					
6.	تعمل الجامعة على توفير الخدمات الأخرى (الطعام، النظافة، الأمن) بجودة عالية.					
7.	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.					
8.	تتم معاملة الطلبة بعدالة وبدون تمييز.					
9.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.					

ملحق رقم (3)  
قائمة بأسماء المحكمين

م.	الاسم	التخصص	المؤسسة التي يعمل بها
.1	أ.د سالم حلس	أكاديمي/ محاسبة	الجامعة الإسلامية
.2	أ.د جبر الداعور	أكاديمي/ محاسبة	جامعة الأزهر
.3	أ.د حمدي زعرب	أكاديمي/ محاسبة	الجامعة الإسلامية
.4	أ.د سمير صافي	أكاديمي/ إحصاء	الجامعة الإسلامية
.5	أ.د نافذ بركات	أكاديمي/ إحصاء	الجامعة الإسلامية