

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة

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: ملاك زكري حمدي حجازي

Signature:

التوقيع: **ملاك**

Date:

التاريخ: 13 يونيو 2015



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية - إدارة تربوية

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة

المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة

"The Role of Balanced ScoreCard In
Achieving The Principles of Sustainable
University in the Islamic University in Gaza"

إعداد الباحثة:

ملاك زكري حمدي حجازي

إشراف:

الدكتور/ إياد علي الدجني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم
أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

٢٠١٥ - ١٤٣٦ هـ - م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ملاك زكري حمدي حجازي لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 12 شعبان 1436هـ، الموافق 2015/05/30م الساعة الثانية عشرة ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. إياد علي الدجني
.....	مناقشاً داخلياً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً خارجياً	د. نبيل عبد اللوح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ {

(التوبة: ١٠٥)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى من سطروا بدمانهم الزكية أروع التضحيات
فتغرق الكلمات في بحر عطائهم
شهادؤنا ... أسرانا ... جرحانا
إلى الشمعتين اللتين تذبوان لإشعال نور عيني
أبي ... أُمي
إلى شجرة السنديان الطيبة
أصلها ثابت وفرعها في السماء
جدي ... جدتي
إلى من رافقتني في درب الحياة
أختي ... إخوتي
إلى الذين أعينهم تعانق السماء
ليل نهار ... أملاً بتوفيق الله لي
أعمامي .. أخوالي
إلى أخي الذي لم تلده أُمي "صفوت"
إلى من تنتهي حروف اللغة عنده
من يشاركني خطوات المجد
زوجي الحبيب "حسين"
إلى صديقاتي وزميلاتي في الدراسة
إلى أساتذتي الكرام
إلى جامعتي الشامخة "الجامعة الإسلامية"

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، الصادق الوعد الأمين، الحمد لله الذي أخرجنا من ظلمات الجهل إلى نور العلم. والله الشكر أولاً وآخراً، على حسن توفيقه، أشكر والدي العزيز على دعمه المتواصل ودوره الكبير في إنجازي لهذه الدراسة.

كما أشكر عمادة الدراسات العليا، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية، وأخص بالذكر قسم أصول التربية، كما وأتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة المحكمين للاستبانة لما قدموه من نصائح وتعديلات.

كما أدين بالشكر والعرفان للدكتور/ **إياد علي الدجني**، الذي تقصّل بقبوله الإشراف على هذه الرسالة بعبءٍ مستمر وصبر كبير .

و يطيب لي أن أشكر الأساتذة الكرام عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور/ **محمد عثمان الآغا** حفظه الله.

والدكتور/ **نبيل عبد اللوح** حفظه الله.

وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما بذلاه من جهد في إثرائها بتوجيهاتهم القيمة.

كما أشكر زميلاتي في مقاعد الدراسة على هذه الرحلة العلمية الممتعة، وأخص بالذكر أختي مريم أبو مساعد، والأخوات هبة الداووك وإيمان أبو حبيب وجميع زميلاتي جزيل الشكر والامتنان.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال - فالكمال لله وحده- فلكل شيء إذا ما تم نقصان، فهو جهدي المتواضع فإن أصبت فمن الله، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب.

الباحثة

ملاك زكري حجازي

ملخص الدراسة

" دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة "

هدفت الدراسة التعرف إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة.

ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لقياس لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة بحسب متغيرات (الرتبة الوظيفية- الرتبة الأكاديمية) في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث استخدمت استبانة أعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وتكونت من (٦٤) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول: درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المحور الثاني: درجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٦٧) من العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية لمجتمع الدراسة، تم استرداد (٦٢) استبانة بنسبة استرداد (٩٢,٥) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، وكذلك النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي، واختبار ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية وأهمها:

١. إن الدرجة الكلية لتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية بغزة حصل على وزن نسبي (٧٧,٣٥%) وهي درجة كبيرة، وجاءت استجابات أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب الترتيب التنازلي التالي: بعد العمليات الداخلية بوزن نسبي (٧٨,٧٥%) - البعد المالي بوزن نسبي (٧٨,٣٢) - بعد التعلم والنمو بوزن نسبي (٧٦,٧٩%) - بعد العميل بوزن نسبي (٧٦,٢٧) .
٢. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).
٣. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).
٤. إن الدرجة الكلية لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة حصل على وزن نسبي (٧٣,٢٩%) وهي درجة كبيرة، وجاءت استجابات أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب الترتيب التنازلي التالي: استدامة عمليات الحرم الجامعي بوزن نسبي

- (٧٣,٧٤%) - المشاركة المجتمعية بوزن نسبي (٧٣,٧٤%) - استدامة الأبحاث (٧٣,٤٤%) - استدامة التعليم بوزن نسبي (٧٠,٧٣%).
٥. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).
٦. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).
٧. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة، وهي علاقة طردية متوسطة.

وبناءً على نتائج الدراسة، خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- الارتقاء بمستوى المناهج التي تدرس في الجامعة وزيادة الجوانب العملية في المساحات وتعزيز المشاركة المجتمعية لاعطاء الطلبة فرصة في تطبيق مفردات المنهاج بما يحقق مستقبل مستدام للطالب والمجتمع.
- ٢- الاهتمام بالمختبرات العلمية التي من شأنها تقديم اختراعات ذات علاقة بتقليل الهدر في الطاقة وتحقيق البيئة الخضراء وتحديث تجهيزاتها باستمرار.
- ٣- تفعيل الزيارات العلمية للخبراء ذوي الدور البارز في تطوير بطاقة الأداء المتوازن والمختصين في مجالات استدامة الجامعة، وتعزيز الممارسة المنهجية للبطاقة.

Abstract

" The Role of Balanced ScoreCared In Achieving The Principles of Sustainable University in the Islamic University in Gaza "

This study aims at identifying the the role of balanced scorecared in achieving the principles of sustainable university in the Islamic University in Gaza Governorate.

In order to achieve the purposes of the study the researcher used the descriptive analytical approach for measuring the Availability degree of Balanced ScoreCared(BSC) Dimensions, and the degree of achieving the principles of Sustainable University (SU) in the Islamic University in Gaza with respect to variables of (Position Rank – Academic Rank). The researcher used a questionnaire specially prepared for the purposes of the study, it consisted of (64) items distributed on two sections, the first section: the Availability degree of Balanced ScoreCared(BSC) Dimensions, the second section is the degree of achieving the principles of Sustainable University (SU).

The study population consisted of (67) deans, assistant deans and unit managers, and the sample of the study was a survey sample of the population of study, the researcher recovered (62) questionnaire by recovery percentage (92.5%) of the original population of the study.

The researcher has used the SPSS to analyze the responses, and the following statistical methods were used: averages, recurrences, ratio weight, Cronbach's alpha test, and Pearson correlation coefficient.

The study Findings

The study has found out:

1. The total availability degree of Balanced ScoreCared(BSC) dimensions in the Islamic University in Gaza got a ration weight (%77.35). and the sample responses to dimentions of study tool was in the following descending order: Internal Process dimation got a ration weight (%78.75), finantial dimation got a ration weight (%78.32), learning and growth dimation got a ration weight (%76.79) and customer dimation got a ration weight (%76.27).
2. There were no significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) regarding the averages of samples' assessment for availability degree of Balanced ScoreCared(BSC) dimensions attributed to the variable of Academic Rank(Assistant Professor or higher, Master or less), or to the variable of Position Rank(Dean, Assistant Dean, Director).
3. The total degree of achieving the principles of Sustainable University (SU) in the Islamic the Islamic University in Gaza got a ration weight (%73.29). and the sample responses to dimentions of study tool was the following descending order: Sustainable Campus dimation got a ration weight (%73.74), Community participation dimation got a ration weight (%73.74), Sustainable Rresearch

dimension got a ration weight (%73.44), Sustainable Education dimension got a ration weight (%70.73).

4. There were no significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) regarding the averages of samples' assessment for degree of achieving the principles of Sustainable University (SU) attributed to the variable of Academic Rank (Assistant Professor or higher, Master or less), or to the variable of Position Rank (Dean, Assistant Dean, Director).
5. There is a statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.05$) regarding the average estimate of the samples' assessment for availability degree of Balanced ScoreCard (BSC) dimensions, and the average of their estimates of degree of achieving the principles of Sustainable University (SU), which is medium positive relationship.

Based on the findings of the study,

The researcher recommends:

1. Raise the level of the curriculum which taught at the university, increase practical aspects in studying areas and give students the chance to practice the curriculum's vocabularies by encouraging community participation in order to achieve a sustainable future for the student and the community.
2. Taking more care of the scientific laboratories that provide inventions related to energy conservation to achieve green environment without forgetting a constantly updating for its equipment.
3. Activating the scientific visits to these experts who played a major role in promoting Balanced Scorecard as well as having good expertise in the university's sustainability area with enhancing the systematic practice of this card.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الجداول
ن	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (١-٨)	
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	فروض الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة (٩-٦٣)	
١٠	المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن.
١١	مقدمة

الصفحة	الموضوع
١١	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
١٣	نبذة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن.
١٥	أهمية بطاقة الأداء المتوازن.
١٦	خصائص بطاقة الأداء المتوازن.
١٧	مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن.
١٨	معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
١٩	التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية.
٢٠	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
٢٥	محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
٢٦	علاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن.
٢٧	الخريطة الاستراتيجية.
٢٩	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
٣٤	تجارب الجامعات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
٤٢	المحور الثاني: الجامعة المستدامة.
٤٣	مقدمة.
٤٤	مفهوم الجامعة المستدامة.
٤٤	أهمية الجامعة المستدامة.
٤٥	أسباب التوجه نحو الجامعة المستدامة.
٤٦	أهداف الجامعة المستدامة.
٤٧	متطلبات الجامعة المستدامة.
٤٨	التحديات التي تواجه الاستدامة في الجامعات.
٤٩	مبادئ وممارسات الجامعة المستدامة.

الصفحة	الموضوع
٥٥	إجراءات تحقيق الجامعة المستدامة - ميثاق تالوار للاستدامة.
٥٦	تجارب الجامعات لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.
٦٢	المحور الثالث : نبذة عن الجامعة الإسلامية.
٦٢	رؤية الجامعة ورسالتها.
٦٢	غايات الجامعة.
٦٣	البرامج والمناهج الدراسية.
٦٣	الجامعة الإسلامية ومعايير الاستدامة.
(٦٤-٧٧)	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
٦٥	أولاً : دراسات عربية.
٧٠	ثانياً: دراسات أجنبية.
٧٦	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
(٧٨-٩٢)	الفصل الرابع: منهجية الدراسة: الطريقة والإجراءات
٧٩	المقدمة.
٧٩	منهج الدراسة.
٧٩	مجتمع الدراسة.
٨٠	عينة الدراسة.
٨١	أداة الدراسة.
٨١	خطوات بناء الاستبانة
٨٢	صدق الاستبانة.
٨٩	ثبات الاستبانة.
٩٢	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الصفحة	الموضوع
(٩٣-١٢٣)	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية "إجابة التساؤلات ومناقشتها"
٩٤	المقدمة
٩٤	المحك المعتمد في الدراسة
٩٥	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها
١١٩	ملخص النتائج والتوصيات
١٢٣	المقترحات.
١٢٤	قائمة المصادر والمراجع
١٣٥	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة.	١
١٥	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.	٢
٢٠	الأبعاد الأربعة التي تضمنها بطاقة الأداء المتوازن.	٣
٢٧	العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن.	٤
٢٨	الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية.	٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(٢-١)	أمثلة على أهداف ومؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	٢٥
(٢-٢)	أمثلة للمبادرات التي تحقق النتائج المرجوة.	٣٢
(٤-١)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.	٨٠
(٤-٢)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية	٨١
(٤-٣)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول " البعد المالي" والدرجة الكلية للبعد.	٨٣
(٤-٤)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني " بعد العميل" والدرجة الكلية للبعد.	٨٣
(٤-٥)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للبعد.	٨٤
(٤-٦)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع " بعد التعلم والنمو" والدرجة الكلية للبعد.	٨٥
(٤-٧)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استدامة التعليم" والدرجة الكلية للمجال.	٨٦
(٤-٨)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استدامة الأبحاث" والدرجة الكلية للمجال.	٨٦
(٤-٩)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استدامة عمليات الحرم الجامعي" والدرجة الكلية للمجال.	٨٧
(٤-١٠)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة المجتمعية" والدرجة الكلية للمجال.	٨٨
(٤-١١)	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	٨٨
(٤-١٢)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.	٩٠
(٤-١٣)	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة.	٩١
(٥-١)	المحك المعتمد في الدراسة.	٩٤
(٥-٢)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لمحور درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	٩٥

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(٥-٣)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات "البعد المالي"	٩٧
(٥-٤)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات "بعد العميل"	٩٨
(٥-٥)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد العمليات الداخلية"	١٠٠
(٥-٦)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بعد التعلم والنمو"	١٠٢
(٥-٧)	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة الوظيفية	١٠٣
(٥-٨)	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الرتبة الأكاديمية	١٠٥
(٥-٩)	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لمحور درجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.	١٠٦
(٥-١٠)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استدامة التعليم"	١٠٨
(٥-١١)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استدامة الأبحاث"	١٠٩
(٥-١٢)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استدامة عمليات الحرم الجامعي"	١١١
(٥-١٣)	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المشاركة المجتمعية"	١١٣
(٥-١٤)	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة الوظيفية	١١٥
(٥-١٥)	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الرتبة الأكاديمية	١١٦
(٥-١٦)	معامل الارتباط بين درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.	١١٧

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (1)	الاستبانة في صورتها الأولية.
ملحق رقم (2)	قائمة بأسماء السادة المحكمين.
ملحق رقم (3)	الاستبانة في صورتها النهائية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- أولاً: مقدمة الدراسة.
- ثانياً: أسئلة الدراسة.
- ثالثاً: فروض الدراسة.
- رابعاً: أهداف الدراسة.
- خامساً: أهمية الدراسة.
- سادساً: حدود الدراسة.
- سابعاً: مصطلحات الدراسة.

المقدمة:

تشكل مؤسسات التعليم العالي أحد المؤسسات الأكثر حرجاً باعتبارها واجهة المجتمع والأساس في بناء ثقافته، ولتمييزها عن غيرها من المؤسسات كونها مؤسسات تربية، بحثية وتنموية في آن واحد .

ولما كانت الجامعات هي المزود لسوق العمل بالكفاءات التي يحتاجها، أصبحت رائدة التميز والتجديد بين مؤسسات المجتمع المختلفة، والنقطة التي تنطلق منها المجتمعات للوصول إلى تمتيتها الشاملة في شتى الميادين.

وكنتيجة للتغير الحاصل الذي طال مؤسسات التعليم العالي، فإن عليها أن تغير من سياساتها واستراتيجياتها الإدارية، لتتمكن من التكيف مع تقلبات العصر المتعاقبة دون أن تهدد استدامتها المستقبلية. وسوف تركز هذه الدراسة على بطاقة الأداء المتوازن كاستراتيجية إدارية حديثة الاستخدام إلى حد ما خاصة مؤسسات التعليم العالي، فقد بينت الأدبيات أهمية هذه البطاقة في المحافظة على سمعة واستدامة مؤسسات التعليم العالي.

وذكر البكري وحمدان (٢٠١٣: ١٠) أن الاستدامة من الأولويات الرئيسة في الاستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرين، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر .

لذا تحافظ الجامعات على استمراريتها وتطورها، عن طريق تكثيف العمل الجاد والمتواصل، بهدف ضمان مكانة متميزة في ظل التحولات التي مست عمق الحياة المعاصرة (بلوناس و لمجد، ٢٠١٠: ١).

كما أدركت الجامعات في ظل بيئة التنافس المحيطة بها، والضغوط والتهديدات التي تواجهها من قبل الحكومات والمجتمعات التي تعمل معها، بأنها ملزمة بانتهاج توجه بيئي جديد في مسار عملها. فأصبح التنبؤ لمفهوم الاستدامة هو ذلك التعبير الميداني والتطبيقي لأعمال الجامعات، لكي تبقى وتستمر وتتمتع بالقبول والرضا من قبل مختلف الأطراف المحيطة بها (البكري وحمدان، ٢٠١٣: ٣).

ولضمان استدامة الجامعات، كان لزاماً عليها انتهاج بعض الاتجاهات الإدارية والاستراتيجية التي تضمن تطور عملها نحو تحقيق الاستدامة التي تطمح إليها ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن، والتي ظهرت بواسطة كابلان ونورتون (Kaplan & Norton)، ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفرد عام ١٩٩٢. وتعمل البطاقة على تكوين أهداف استراتيجية واضحة، يتم ترجمتها

إلى نظام لمقاييس الأداء، والتي تتعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي، يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٧٥).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم أدوات تقييم الاستراتيجية وأحدثها، كونها تقود الجامعة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتتجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للجامعة. كما تترجم رؤية الجامعة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية (Niven, 2002: 75, 76).

وما إن ظهر مفهوم التنمية المستدامة في أواخر التسعينات، اكتسب رواجاً واسعاً في العديد من المؤسسات والمجالات، بعد الاقتصار على المؤسسات البيئية العالمية (الزنفلي، ٢٠١٢: ١٨٩).

وكان لإعلان تالوار Talloire (١٩٩٠) الفضل الأول للحصول على التزام من الجامعات لتحقيق الاستدامة، كونها رائدة في مجال الأبحاث، التعليم والتعلم، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وهذا يتطلب منها القيام بممارسات الاستدامة في مناهجها الدراسية، بحوثها، عملياتها، والتوعية والتقييم المستمرين لممارسات الاستدامة (Nejati, 2013: 101).

ومن هنا تأتي أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كونها تقوم بشكل متواصل بعمل تحسينات في قطاعات عديدة كتخفيض التكلفة ورفع مستوى قيمة الجامعة، وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها، كما تضمن البطاقة استمرار التحسين وإدامته (درغام وأبوفضة، ٢٠٠٩: ٧٤٧، ٧٤٨).

ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن؛ كما في دراسة مرعي (٢٠١٣) التي أشارت إلى دور البطاقة في التحسين المستمر لأداء الجامعة و دراسة الأسطل (٢٠١١) التي أكدت على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات الإدارية كما أوصت دراسة عبد الحليم (٢٠٠٥) بضرورة دمج استراتيجية المؤسسة مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وعقد المؤتمر العالمي حول الاستدامة والتقارير (٢٠١٣) في أمستردام والذي هدف لمناقشة أبرز التحديات التي تواجه الاستدامة والفرص التي يمكن استثمارها للوصول إلى مستقبل أكثر استدامة.

وفي ضوء ذلك، ظهرت حاجة الجامعات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدورها الفعال في تقييم الأداء بما يضمن للجامعة البقاء والاستمرارية دون الإخلال بجودة الخدمة المقدمة والحفاظ على حصة سوقية مناسبة من الطلبة في ظل التنافس الشديد بين الجامعات، حيث أشارت دراسة أبو شرح (٢٠١٢) إلى ارتفاع تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة الإسلامية مقارنة مع الجامعات الأخرى، مما يتطلب من الجامعة أن تحافظ على أدائها، وتقديمها لمستوى جيد من الخدمات

الإدارية والأكاديمية للمحافظة على استدامتها، ولتحقيق ذلك على الجامعة أن تتبنى منهجية بطاقة الأداء المتوازن في أقسامها الأكاديمية ووحداتها الإدارية كافة، لما لها من بالغ الأثر في تحقيق استدامة الجامعة.

مشكلة الدراسة:

أدى التنافس الشديد بين الجامعات نتيجة سعيها لزيادة حصتها السوقية من الطلبة، مع سعيها الحثيث للارتقاء بخدماتها التعليمية والإدارية في ظل التقدم العلمي الهائل، إلى ضرورة توظيف استراتيجيات جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة بجودة عالية. وتعتبر الجامعة الإسلامية في غزة من الجامعات الريادية، ولكي تحافظ على هذا المستوى لا بد لها من توظيف استراتيجيات حديثة تتلاءم وتتكيف مع البيئة المحيطة محلياً وإقليمياً وعالمياً، ومن هنا كان من المفيد دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة، بما يضمن بقاء وتميز الجامعة وتواصل قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع في الوقت الحاضر والمستقبل ويحقق عوامل استدامة الجامعة.

وتتلخص مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية)
٣. ما درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية)
٥. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة؟

فروض الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي :

- ١- تحديد درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية.
- ٢- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر مجالات بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية).
- ٣- تحديد درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية.
- ٤- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية).

٥- الوقوف على العلاقة بين درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

١- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق وضمان بقاء واستمرارية مؤسسات التعليم العالي.

٢- يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

- القائمون على رسم السياسات والاستراتيجيات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي وتحديد آليات تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.

- تقديم معلومات للباحثين ولطلبة الدراسات العليا المعنيين بهذا الموضوع.

٣- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات محلياً - في حدود اطلاع الباحثة- التي تتناول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية.

حدود الدراسة:

١- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى دور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأبعادها الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة ضمن مجالاتها الأربعة (استدامة التعليم، استدامة الأبحاث، استدامة عمليات الحرم الجامعي والمشاركة المجتمعية).

٢- **الحد البشري:** تمّ تطبيق الدراسة على جميع العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات والمراكز.

٣- **الحد المكاني:** تمّ تطبيق الدراسة في محافظة غزة .

٤- **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على الجامعة الإسلامية.

٥- **الحد الزمني:** تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2014-2015م).

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة:

١ - بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC) :

التعريف الاصطلاحي: "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة على نتائجها المستهدفة" (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩: ٧٥٠).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "نظام تقييم وقياس متكامل، وأداة تخطيط استراتيجي، تستخدمها مؤسسات التعليم العالي كالجوامع، لتنفيذ استراتيجيتها من خلال ترجمتها لأهداف محددة، ومتابعة الأداء في جميع الوحدات الإدارية فيها، وتقييم عمل الأقسام المختلفة باستخدام مقاييس موحدة في أربعة أبعاد هي البعد المالي، بعد العميل، العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو من أجل ضمان استمرارية الجامعة الإسلامية والذي يقاس من خلال الدرجة التي يعطيها أفراد العينة من خلال الاستجابة على الاستبانة التي أعدها الباحثة".

٢ - الجامعة المستدامة (Sustainable University (SU) :

التعريف الاصطلاحي للاستدامة: "إبقاء القدرة الإنتاجية لعناصر المجتمع كافة على مدى المستقبل البعيد، ومن ثم إبقاء قدرة البشر لتلبية حاجاتهم مستقبلاً" (الزنفلي، ٢٠١٢: ١٨٩).

أما التعريف الإجرائي للجامعة المستدامة فهو: "الجامعة التي تلتزم بمسئوليتها تجاه المجتمع، وتأخذ في اعتبارها الآثار طويلة المدى لقراراتها الحالية المؤثرة على المستقبل، وتتعلق هذه القرارات باستدامة التعليم، استدامة الأبحاث، استدامة عمليات الحرم الجامعي والمشاركة المجتمعية بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع".

٣ - الجامعة الإسلامية (Islamic University) :

التعريف الاصطلاحي: "مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية، توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني

وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية " (<http://www.iugaza.edu.ps>) .

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

- المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن.
- المحور الثاني: مبادئ الجامعة المستدامة.
- المحور الثالث: نبذة عن الجامعة الإسلامية.

المحور الأول بطاقة الأداء المتوازن

١. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
٢. نبذة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن
٣. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
٤. خصائص بطاقة الأداء المتوازن
٥. مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن
٦. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
٧. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
٨. محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
٩. علاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن
١٠. الخريطة الاستراتيجية
١١. خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
١٢. تجارب الجامعات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المحور الأول

بطاقة الأداء المتوازن

في ظل تطور النظم الإدارية وتعدد مهامها وتداخلها نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية التي جلبت العديد من التحديات أمام النظم التعليمية، استحدثت نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي سرعان ما تم استخدامه في الجامعات كونه أداة فاعلة في تقييم الأداء بكل جوانبه، ووسيلة لتوجيه وإدامة الجهود تجاه التحسين المستمر.

شغلت فكرة التوازن العديد من الإداريين نتيجة المنافسة الشديدة بين الجامعات، مما أدى إلى ضرورة إيجاد التوازن بين استراتيجيات الجامعات وأهدافها، وبين البيئة الداخلية والخارجية من خلال إيجاد نظام قياس متوازن لقياس ومراقبة الأداء بما يحقق أهداف الجامعة. وتوسى الباحثة إلى مناقشة بطاقة الأداء المتوازن من خلال الآتي:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفها كابلان ونورتون Kaplan and Norton (1992: 71) بأنها " نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic Objective) ومقاييس (Measuring) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية واضحة (Initiatives) للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية، وبذلك فهي تمثل إطار عملي لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي".

وبالتركيز على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فقد عرفها Panagiotis, et. al. (193: 2010) على أنها " نظام يركز على مجموعة متوازنة من المقاييس التي تغطي البعد المالي، بعد العملاء، بعد الابتكار والتعلم، وبعد العمليات الداخلية لتحقيق إدارة فعالة، وتفترض أن العاملين سيتخذون جميع الإجراءات اللازمة للوصول إلى الأهداف".

وعبر عنها Kairu, et. al. (2013:82) بأنها " أداة تهدف لتحقيق التوازن بين الإجراءات قصيرة الأمد والإجراءات طويلة الأمد في المؤسسة، بحيث تربط استراتيجية المؤسسة بالمقاييس المستخدمة لقياس الإجراءات".

بينما يعرفها بيكر Bieker (18: 2002) على أنها: " أداة منظمة تساعد في قياس الأداء وتسهيل العمليات الإدارية، تعمل على تقييم توقعات ومطالب المساهمين، وتحديد الاستراتيجيات الممكنة لتلبية هذه المطالب".

وذكر عبد القادر (٢٠١٣:١٦) رأي آخر بأنها " أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وهي تعد نظاماً إدارياً و خطة استراتيجية لتقييم أنشطة

وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة بالإضافة إلى ذلك تعتبر أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ووسيلة لتبادل المعلومة".

وأشار كابلان ونورتون Kaplan & Norton (75: 1996) أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن: " نموذج يترجم الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف التنظيمية يتم قياس مدى تحققها من خلال عوامل نجاح رئيسة في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وبذلك تعتبر البطاقة نظام مركزي لمراقبة الأداء والتحكم به".

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مفهوم أكثر قرباً لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نظراً لأهميتها في إدارة الأنظمة التعليمية ذات المستويات التنظيمية المتنوعة حيث عرفها آل مرعي (٢٠١٣ : ٤٢، ٤١) أنها : " نموذج تقييم رباعي الأبعاد (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والإبداع وبعد المستفيد) يعكس قدرة الجامعة أكاديمياً على تحقيق رؤيتها واستغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم بهدف تجويد الأداء الأكاديمي وتحسينه".

وعلى ذلك يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري شامل يستخدم لإدارة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بطريقة تؤدي إلى ربط الأهداف والمقاييس والمبادرات برؤية واستراتيجية المؤسسة وتنظيمها في أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العميل، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بغرض الإسهام في مراقبة، متابعة وتقييم الأداء على مختلف المستويات التنظيمية.

وبالتالي يمكن القول من خلال التعريفات السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

١. وسيلة لتنظيم استراتيجية الجامعة في أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وبعد الطالب كونه المستفيد المباشر.

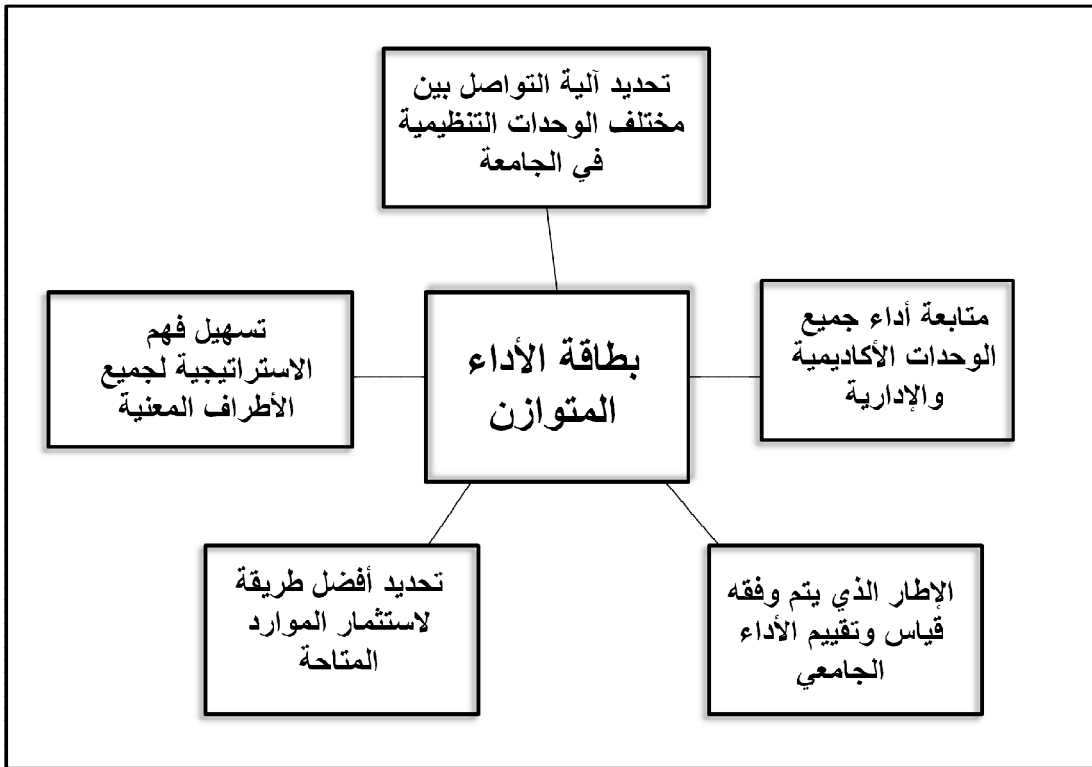
٢. تنظيم الجوانب الأربعة للاستراتيجية بتفصيلها إلى محاور منبثقة عن كل بعد وهي: أهداف استراتيجية، مقاييس، مؤشرات، قيم مستهدفة وخطوات استراتيجية لتسهيل المتابعة والتقييم.

٣. نظام متكامل يهدف إلى تحقيق رؤية الجامعة وتحسين الأداء الأكاديمي الحالي والمستقبلي.

٤. أداة لترجمة الاستراتيجية إلى خطوات إجرائية في كل مستويات المؤسسة الإدارية، وبالتالي فهي تحول الاستراتيجية من إطارها النظري إلى الفعل.

٥. متابعة جميع الوحدات سواء الأكاديمية أو الإدارية ضمن معايير معلومة لكل الموظفين.
٦. تسهيل وصول استراتيجية ورؤية الجامعة لجميع الأطراف المعنية بلغة مفهومة.
٧. أداة اتصال وتواصل، حيث تحدد آلية التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعة.
٨. نظام للقياس والتقييم، حيث تستخدم البطاقة لقياس وتقييم أداء العاملين وفق معايير محددة.

ويمكن إيضاح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة

(المصدر: إعداد الباحثة)

نبذة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن

في عصر العولمة والانفجار المعرفي، تطلب الأمر أكثر من مجرد تقييم الأداء المالي للجامعة ليشمل أبعاد متعددة تعطي الجامعة قدرة أكبر على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم وإرضاء الطلبة وجميع ذوي المصلحة وكذلك طموحات المساهمين.

إن ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن جاء من خلال تطور العديد من المفاهيم الإدارية والمالية عبر فترات زمنية مختلفة، وتراكم معرفي وخبرات قادها العديد من الباحثين والمنظرين، وتجارب ملحة من المنظمات الرائدة عالمياً والتي تسعى للنمو المستمر (آل مرعي، ٢٠١٣: ٣٨).

فقد صممت بطاقة الأداء المتوازن بواسطة كابلان ونورتون Kaplan and Norton (١٩٩٢)، وأصبحت نهجا تتبعه المؤسسات الرائدة في الإدارة وتقييم الأداء. في عام (١٩٩٣) اقترح كابلان ونورتون آلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بينما في عام (١٩٩٦) قاما بتطويرها من مجرد أداة قياس بسيطة إلى أداة استراتيجية (Baptiste, et. al., 2008:2).

إلا أن التطور الحاصل في البيئة المؤسسية نتيجة الثورة التنافسية العالمية أدى إلى قصور في نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما أدى إلى تطويرها خلال السنوات الأخيرة، ولبطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال كالتالي:

١- الجيل الأول (1st Generation) (١٩٩٢):

يعتبر الترابط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل ضعيف، حيث تم الربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء من خلال تحديد عدد من مؤشرات الأداء في كل بعد، دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء ومقاييس النتائج (Andersen & Lawrie, 2004: 2).

٢- الجيل الثاني (2nd Generation) (١٩٩٦):

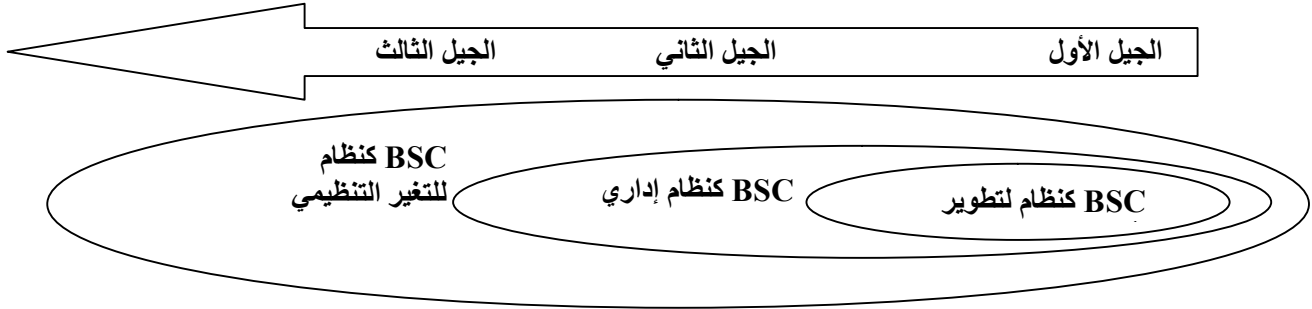
تطورت بطاقة الأداء المتوازن في هذا الجيل، وتم اشتقاق الأهداف الاستراتيجية من رؤية المؤسسة حيث تم الربط بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس ذات العلاقة، باستعمال نموذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد النتائج الواجب قياسها (Andersen & Lawrie, 2004: 638).

٣- الجيل الثالث (3rd Generation) (٢٠٠٠):

يعد هذا الجيل الأكثر تطوراً، إذ تضمن الترابط في الأهداف الاستراتيجية بشكل يظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، ومثل هذا الجيل البداية الفعلية للخريطة الاستراتيجية التي تحقق التكامل بين مؤشرات تقييم الأداء والنتائج الفعلية (Morisawa, 2002: 6).

ويمكن القول أنه في هذا الجيل تحولت بطاقة الأداء المتوازن من أداة تحكم استراتيجية إلى أداة توفر إمكانية رسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ربط الأبعاد الأربعة بعلاقات السببية (Alolah, et. al., 2014:58).

وقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات بعد أن أدركت المؤسسات أن هنالك أسباباً للأداء غير المرضي فبدأ استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي (عريوة، ٢٠١١: ٦٧). وهو ما يظهره الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢)

مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

(المصدر: بلاسكة، ٢٠١٢: ٢٠)

ويشير Karathanos (2005: 222) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن استخدمت بشكل فعال وناجح في مؤسسات الأعمال المختلفة.

ومع الوقت تم تكييفها من قبل مؤسسات القطاع العام، بما فيها الجامعات، حيث تم استخدامها كنهج يشمل كافة أنشطة المؤسسة، وتم معالجة الاعتماد على المقاييس المالية فقط والتي تهدف بشكل أساسي لتعظيم الأرباح (Nelson, 2007: 3).

وقد حظي موضوع قياس وتقييم الأداء في المجال الأكاديمي باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، نتيجة لتداخل وتعقد عمليات القياس والتقييم في الجامعات، لذلك فإن على الجامعات تحديد مؤشرات لقياس الأداء في جميع المستويات التنظيمية في الجامعة.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم كلا من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٧٩). وتستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من أنها (رابح ونجوى، ٢٠١٤، ٢٨٧):

١. تركز على تحسين العمليات.
٢. تقيس الأداء الداخلي والخارجي من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين الأبعاد.

٣. تركز على محاور التوازن الرياعي للأداء المؤسسي.
٤. تعمل على تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين.
٥. تسهم في مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.

كما أن بطاقة الأداء تتميز بقدرتها على تحديد أهداف دورية للمؤسسة بحيث لا يطغى بعد واحد على هذه الأهداف (السكران، ٢٠١٠: ٣٣٢).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للإحاطة بوضع المؤسسة وتحقيق ديناميكيتها وتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية والمادية، من خلال ما تتضمنه من مقاييس توجه الجهود نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها (الهالي وآخرون، ٢٠١٠: ٤٨).

ويضيف كاساهون (Kassahun) أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لإيصال استراتيجية الجامعة للطلبة، وهي استراتيجية يفهمها الجميع، حيث يتم ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس والأهداف، مما يمكن العاملين من معرفة ما هو متوقع منهم إنجازه، وهذا يضمن أفضل تنفيذ للاستراتيجية (Kassahun, 2010: 24).

وبذلك يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل نظام إداري تقييمي استراتيجي يحقق للمؤسسة التعليمية الاستفادة من خلال توفير معلومات دورية وقنوات تواصل بين العاملين، وضمان استمراريتها من خلال متابعة تأثير الأعمال اليومية على التطورات المستقبلية.

خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يتميز نظام بطاقة الأداء المتوازن كما أشار يوسف (٢٠٠٥: ١٣٦) بأنه:

١. يعتمد على تجميع نتائج مقاييس الأداء لاتخاذ القرار الاستراتيجي (Cascading Scorecards).

٢. يتضمن التصور الكامل للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

ويتميز التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن بعدة خصائص أهمها (المغربي، ٢٠٠٦:

٢٨٦-٢٨٨):

١. تساعد في توصيل الاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة.
٢. تهتم بالتحسينات في الجوانب غير المالية التي تؤدي إلى تحسينات في الجوانب المالية.
٣. توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة: فكل مقياس في بطاقة الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المالية، حيث أشار Chan (86: 2006) إلى أن تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن تعمل على ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، وتمكين المؤسسة من الموازنة بين الإدارة والعاملين بالطرق التي تحقق أفضل أداء.

كما تتصف بطاقة الأداء المتوازن بصفة التعددية (تعدد الأبعاد)، التي تعني الأخذ بعين الاعتبار أربعة أبعاد عند استخدامها، وتوفر الإجابة عن الأسئلة التالية (Aljardali et. :101, 2012):

- كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟
- كيف يرانا العملاء؟
- لماذا يجب أن نتفوق؟
- هل يمكن الاستمرار في التحسن؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو. (عبد الملك، ٢٠٠٦: ٩٦)

وتم وصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام متوازن لأنها تعمل على إيجاد التوازن بين (Garrison, et. al., 2010: 535):

- المقاييس قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل لقياس النتائج.
- المقاييس المرجعية (lagging) التي تشير إلى أداء سابق والمقاييس الإرشادية (leading) التي توجه الأداء.
- المقاييس الموضوعية كالمقاييس المالية، والمقاييس الذاتية التي تخضع للحكم الشخصي كالمقاييس الخاصة برضى العملاء.

وبذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تحقق من خلال أبعادها الأربعة التوازن والتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية.

مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن

لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من توفر مجموعة من المقومات الأساسية التالية (جودة، ٢٠٠٨: ٢٨٠):

١. دعم الإدارة العليا لجهود تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
٢. التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
٣. تكوين فريق عمل يتمتع بروح الفريق والتماسك.

٤. فعالية عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة.
٥. دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

وذكر نصيف (٢٠٠٨: بدون) أن مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن هي:

١. وجود رؤية استراتيجية واضحة.
٢. اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية.
٣. تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الاستراتيجية المتغيرة.
٤. ربط المقاييس بالحوافز الإدارية.
٥. ضمان ارتباط المقاييس غير المالية مع المالية.
٦. إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل تقرير شهري.

معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- بالرغم من الفوائد والمميزات التي تحققها هذه البطاقة إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تؤدي إلى فشلها في بعض المؤسسات والذي يعود بشكل أساسي للفشل في تصميم البطاقة وقد يتضمن هذا النقاط التالية كما أورد في (عوجه، ٢٠١٠: ٣٠):
- أ. اعتماد المؤسسة عدداً قليلاً من المقاييس في كل بعد، وبالتالي الفشل في الحصول على توازن بين المؤشرات التابعة والمؤشرات الأساسية وبين المؤشرات المالية وغير المالية.
 - ب. اعتماد المؤسسة على الكثير من المؤشرات دون تحديد نظام الإنذار المبكر وفي هذه الحالة فإن المؤسسة ستفقد التركيز ولا يمكن إيجاد ربط بين المؤشرات.
 - ت. اختيار مقاييس لا تؤثر على استراتيجية المؤسسة، فعلى المؤسسة أن تترجم استراتيجيتها إلى أعمال يمكن قياسها.

وقد حدد Harlem (33: 2002) أربعة معيقات تؤثر في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

كمنهج استراتيجي وهي:

١. وضع رؤى واستراتيجيات غير قابلة للتنفيذ.
٢. عدم ربط الاستراتيجيات بأهداف الأقسام، أهداف الفريق والأهداف الفردية.
٣. عدم ربط الاستراتيجيات بتخصيص الموارد طويلة وقصيرة المدى.

٤. الاعتماد على التغذية الراجعة الفنية وعدم الاعتماد على الاستراتيجية.

ويرى نصيف (٢٠٠٨: بدون) أن صعوبة تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ترجع إلى العوائق التي لها علاقة بطبيعة تطبيق الاستراتيجية من أربع نواحي كما يلي:

١. عائق الرؤية متمثلة في عدم وضوح الاستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.

٢. عائق الإدارة في أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الاستراتيجية.

٣. عائق عمليات التنفيذ في فصل النواحي المالية عن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

٤. عائق عدم ربط الموظفين ودوافعهم مع المرتبات والمكافآت المعتمدة في المنظمة.

التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية

يتطلب النجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية معرفة التحديات التي تواجهها والتي تتمثل في الآتي (Niven,2002:300-306) :

١. تردد الإدارة العليا في القيام باستخدام أساليب قياس محددة.

٢. الاعتقاد السائد بين العاملين في المؤسسات التعليمية بأن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب.

٣. عدم الوضوح في رسالة المؤسسة التعليمية، فأغلب بيانات الرسالة عبارة عن شعارات فضفاضة لا تستطيع الإدارة ترجمتها إلى نتائج أداء محددة أو أنها تصل إلى قياسات أداء متعارضة.

٤. تحدي إشاعة ثقافة عدم الثقة في الحلول التي تطرح في المؤسسات التعليمية.

٥. عدم وجود قاعدة أو أساس للتغيير، فالمؤسسات التعليمية لا تقوم بتطوير المؤشرات والمقاييس إلا عندما تواجه حالات أزمة تهدد استمراريتها.

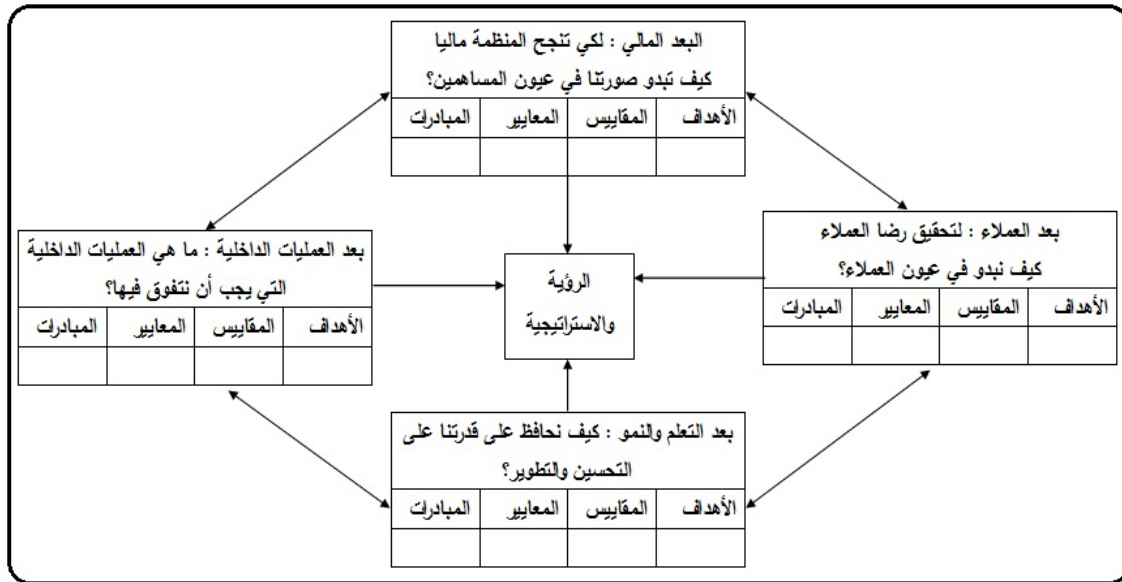
٦. نقص المهارات للكوادر الفنية والإدارية العاملة في مجال القياس والتقويم، وخاصة ما يرتبط منها في جوانب التحليل والاستنتاج وربط المؤشرات وإيجاد آليات لعمل المنظمة كأنظمة فرعية، وهذه المتطلبات ضرورية لإدارة وتقييم الأداء.

٧. إشكالية تطوير مقاييس إبداعية متجددة، فعادة ما يتم الركون إلى مؤشرات وضعت في فترات زمنية سابقة دون أن تحدد وفق اعتبارات توسع وتأثير عمل مؤسسة التعليم وبالتالي وجود فجوة بين المقاييس المستخدمة والنتائج المستهدفة من خلال الاستمرار في استخدام مؤشرات محددة.

ويتضح مما سبق أن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية تبني تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن استناداً إلى معلومات ومعطيات صحيحة، والعمل على بناء قاعدة لقبول التغيير ونشر ثقافة الثقة في الحلول التي تطرح بناءً على معلومات علمية، كذلك ضرورة وضوح رسالة المؤسسة التعليمية وربطها بجوانب الأداء للوصول إلى نتائج تعود بالنفع على المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية انتهاز مبدأ التدريب لزيادة مهارات الكوادر الفنية والإدارية في مجال القياس والتقييم أو الاستقطاب عند الحاجة لذلك. ولأن المؤسسة التعليمية تلبى احتياجات جهات عديدة، بالتالي يجب عليها اعتماد أهداف أكثر واقعية ضمن أبعاد البطاقة الأربعة، ومقاييس مرتكزة على رسالتها ونابعة منها.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لخص Kaplan & Norton الأبعاد الأربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:



شكل رقم (٣)

الأبعاد الأربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن

(Source: Kaplan and Norton, 2007: 153)

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد، يشكل كل بعد بطاقة منفصلة، وتحتوي كل بطاقة أهدافاً لبعدها واحد بحيث تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل (السكارنة، ٢٠١٠: ٣٣٢).

ويعرف البعد على أنه " أحد الركائز التي يقوم عليه أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل تلك الركائز في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويحتوي كل بعد مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير والمبادرات" (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٩٦).

يمكن تصميم بطاقة الأداء المتوازن للجامعة بالاعتماد على استراتيجيتها، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين أربعة أبعاد أساسية هي:

أولاً: البعد المالي

يركز هذا البعد على النجاح المالي للمؤسسة. ولتحقق الجامعة المستدامة لا بد أن تزيد الجامعة من دخلها الاقتصادي، وبالتالي حصولها على الموارد التي تعمل على تحسين ظروف العمل وجودة أعضاء الهيئة التدريسية -كونهم يشكلون النسبة الأكبر من طاقم العمل-، وبذلك فلا بد من بناء خطة استراتيجية لزيادة الدخل. (Li & Wang, 2009: 324,325)

ويقاس هذا البعد موقع الجامعة المالي والتغيرات المالية الحادثة فيها. (Antonsen, 2013: 3) كما يحدد الطرق التي تضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة كزيادة مخصصات الجامعة للبحث العلمي، تنويع مصادر الدخل، العائد من الاستثمار المعرفي والمنشورات. (رابح ونجوى، ٢٠١٤: ٤٨٨)

وبذلك فإن البعد المالي يهتم بكيفية إدارة موارد المؤسسات التعليمية بشكل فعال.

ثانياً: بعد العميل

ويقصد بالعميل الشخص الذي تتعامل معه المؤسسة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها (ليلاند و بيلي، ١٩٩٧: ١١،١٢)

في هذا البعد تحدد المؤسسة الكيفية التي ترغب بالظهور بها أمام عملائها. والعديد من المؤسسات تركز على وجهة نظر العميل تجاه أعمالهم. (Werner & Xu, 2011: 3) ويشير Antonsen (2013: 3) إلى أن هذا البعد يقيس مخرجات العميل.

كما يهدف هذا البعد إلى تحديد كيفية تلبية احتياجات المعنيين، ومن بين المؤشرات المتعلقة بهذا البعد تقديم الخدمات الأكاديمية، الدورات للمجتمع، درجة رضا أعضاء هيئة التدريس والطلبة (رابح ونجوى، ٢٠١٤: ٤٨٨).

ويقع على كاهل الجامعة مسؤوليات متعددة، لذلك فلا بد أن تراعي فلسفتها حاجات ورضا الجهات المستفيدة، بما في ذلك الطلبة، أولياء الأمور، والمستثمرين مما يجعلها تحقق هدفها المنشود (Li,2011: 604).

ويمكن النظر إلى الاهتمام بالعميل من أربعة جوانب مهمة هي: الوقت، الجودة، الأداء والخدمة، والكلفة. (Athinson,2006:144) فالاهتمام بالوقت يعني الوقت المستغرق من وقت وصول الطلب للمؤسسة إلى وقت حصول العميل على الخدمة، وتعني النوعية جودة الخدمة المقدمة كما يدركها وقيمتها العميل، وعلى المؤسسة التعليمية مراعاة كلفة الخدمة المقدمة (Kaplan and Norton,1992:74).

وبذلك يمكن القول: إنه من المهم بالنسبة للمؤسسات التعليمية أن تجذب الطلبة الموهوبين خاصة في ظل بيئة شديدة التنافس، كما يجب على المؤسسة أن تقابل احتياجات الطلبة وتطلعات ذويهم مع أهدافها بهدف تحقيق رضاهم عنها.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

يُعنى بكفاءة إدارة التعليم، بما فيه عملية تقديم الخدمة التعليمية، عملية صيانة الأصول، وعمليات الشؤون الإدارية والاجتماعية (Li,2011: 604).

وتعتبر العمليات الداخلية الركيزة الأساسية والحيوية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية وذلك للأسباب التالية (نجم، ٢٠٠١ : ٦٢، ٦٣):

١. أن وظيفة العمليات الداخلية تتمثل في الاستثمار الرأسمالي الأكبر في الأرض والبناء (الموقع) والتنظيم الداخلي.

٢. أن العمليات أكثر ارتباطاً بالتطور التكنولوجي؛ وذلك لأنها هي الميدان الأكثر تطبيقاً للابتكارات ونتائج البحث والتطوير وبالتالي فإن التكنولوجيا بوصفها العامل الأكثر تأثيراً في تطور الخدمات لا بد من أن تمر من خلال العمليات.

٣. أن العمليات الداخلية تمثل المصدر الأكثر حيوية وتنوعاً في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية، إذا ما تمت إدارتها إدارة استراتيجية لا تنقيد بالحدود الضيقة التي تفرضها الاستراتيجية عادة، وإدارة تشغيلية لا تفقد أغراضها الاستراتيجية.

كما يركز هذا البعد على تحديد الأساليب التي تنظم الجامعة من خلالها العمليات الداخلية لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ويقاس هذا المحور من خلال: البرامج الأكاديمية المتوافقة مع متطلبات سوق العمل، أساليب وطرق التعليم والتدريس ورضا الطالب عن العمليات الداخلية للجامعة (رابح ونجوى، ٢٠١٤: ٤٨٨).

ومن الأمثلة على المؤشرات المستخدمة لقياس بعد العمليات الداخلية في المؤسسات التعليمية (Lyddon,2007: 16) :

- استمرارية مبادرات التحسين.
- الوقت المستغرق بين استلام الطلب وتقديم الخدمة.
- مقاييس الكفاءة (مثل: نسبة المقاعد المحجوزة).

وبذلك يمكن القول إن هذا البعد يركز على آلية تنفيذ العمليات الداخلية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية بما يقابل توقعات العملاء ويلبي احتياجاتهم.

رابعاً: بعد التعلم والنمو

يركز هذا المحور على الاهتمام بقدرات العاملين الفكرية، مستويات مهاراتهم، العمل على رضاهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، فضلاً عن الاهتمام بنظم المعلومات والإجراءات الإدارية (محمد، ٢٠٠٨: ١٢٨).

وينعكس هذا البعد بشكل أساسي على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وتطوير الأجهزة العلمية، والتي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعة. وتضمن إنشاء كليات جديدة، مخرجات الجامعة البحثية وتطوير المكتبة والمختبرات وعملية بناء المعلوماتية (Li,2011: 604).

ويسعى هذا المحور نحو التأكيد على ضمان التوسع المستقبلي للخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال مدى توفر الثقافة القائمة على الأداء، اكتشاف المؤهلات والقدرات المتميزة، واستثمار الموارد بالحد الأقصى والتقدم الحاصل في تنوع الهيئة التدريسية (رابح ونجوى، ٢٠١٤: ٤٨٨).

ولا بد في هذا البعد مقابلة: (الزبيدي، ٢٠٠٥: ٧٦-٧٧).

- قدرات العاملين مع ثلاثة مقاييس جوهرية مشتركة تتمثل في (رضاهم، الاحتفاظ بهم، وإنتاجيتهم)

- قدرات نظم المعلومات بمقاييس (الوقت، الجودة، وتوفير المعلومات عن الزبائن)

- عمليات التحفيز والتحسين بالمقترحات المتعلقة بالتحسينات الخاصة بكل عامل واعتبارها مقاييس ترتبط بعمليات التحفيز وتعويض العاملين، في حين تركز موجهات الأداء التنظيمية والفردية على الأقسام والأفراد الذين يمتلكون أهدافاً تصب في سياق أهداف الوحدة المترابطة في بطاقات الأداء المتوازن.

ويعتبر التدريب من الأدوات الحيوية في تحقيق أهداف هذا البعد خاصة عند تطبيق المفاهيم الجديدة وعند إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية في المنظمة، وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الايجابية عليهم ويتشكل نظام التدريب في المؤسسة من العناصر الثلاث الآتية (جاد الرب، ٢٠٠٩: ٩٣، ٩٢) بتصريف:

١. التدريب: وهو يؤدي إلى تحسين المهارات التي يحتاج إليها الفرد حالاً.
٢. التطوير: يعني تطوير المهارات وتحسينها في الأجل الطويل.
٣. التثقيف أو التأهيل الاجتماعي: وهي تعني تعليم الفرد ثقافات وفلسفات المؤسسة وذلك للتعرف على ما تفعله المؤسسة وما تقوم به.

وبالتالي فإن هذا البعد يركز على ضمان قدرة المؤسسات التعليمية الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية لديها.

وقد اختلفت الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد، ففي المنظمات الهادفة إلى الريح أعطي البعد المالي الأهمية النسبية الأكبر من بين الأبعاد الأخرى، أما في المنظمات العامة غير الهادفة للربح والمنظمات التعاونية فقد أعطي البعد المالي الأهمية النسبية الأقل. أما الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الأخرى فهي تختلف أيضاً بين منظمة وأخرى وذلك تبعاً لطبيعة عمل المنظمة ومجال نشاطها ووجهة نظر الإدارة فيها (جودة، ٢٠٠٨: ٢٧٤).

إن التوازن والتكامل بين أبعاد البطاقة يحتاج أن تخضع تلك الأبعاد لعدد من التساؤلات في كل محور حددها شعبان (٢٠١٣: ١٩٨) في النقاط التالية:

١. لكي ننجح مالياً ما الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم؟
٢. إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما الطريقة التي يجب أن ننظر بها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟
٣. لكي نُضي أصحاب المصلحة بالمنظمة والعلماء، ما الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟

٤. حتى ننجح في العمل والبناء الفعال ما الكيفية التي نحافظ بها على التعلم والنمو؟

وبعد الإجابة عن التساؤلات المختلفة لكل بعد يتم الانتقال بالبطاقة إلى مرحلة الربط في صياغة الأهداف والمقاييس الاستراتيجية.

ويمكن بيان مجموعة من الأهداف الرئيسية والأهداف الثانوية والمؤشرات لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (١-٢)

أمثلة على أهداف ومؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المؤشرات	الأهداف الثانوية	الأهداف الرئيسية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
<ul style="list-style-type: none"> - مراكز ووحدات خدمية منتجة. - معدل تحقيق التكلفة المستهدفة. - كفاية الموارد المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - توفير مصادر الدعم والتمويل الذاتي. - تقليل إجمالي تكلفة الخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق استدامة مالية للجامعة. 	البعد المالي
<ul style="list-style-type: none"> - جودة الخدمة المقدمة. - معدلات النمو والالتحاق. - رضا الطلبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق رضا الطلبة. 	بعد العميل
<ul style="list-style-type: none"> - مساحة خضراء واسعة لخدمة الطلبة في الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة المناطق الخضراء في الحرم الجامعي. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي :أرياً وتقنياً . 	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام فاعل لتقييم ومتابعة أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير نظام فعال لمتابعة وتقييم أداء عضو هيئة التدريس. 	<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم الطاقم الأكاديمي وتطويره . 	بعد التعليم والنمو

(المصدر: إعداد الباحثة)

محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عدة عناصر تحدها الجامعة في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية، وتشمل (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٧٩) :

١. الأهداف (Objectives): ويقصد بها النتائج التي تسعى الجامعة نحو تحقيقها، وتتوزع

الأهداف على أبعاد البطاقة، وتحظى بنفس الأهمية الاستراتيجية، وتتسم بعدة خصائص

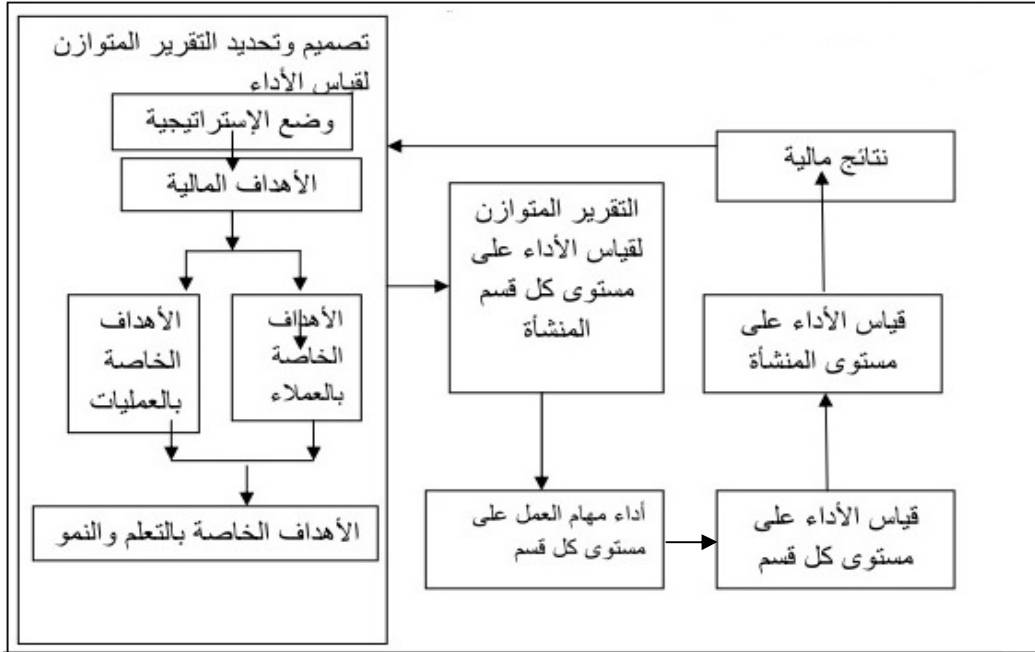
- أهمها : أن تكون محدودة وقابلة للتحقيق وللقياس ومحددة بوقت زمني لإنجازها مثل:
- "زيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم بنسبة ٢٠% بنهاية العام الحالي".
٢. **المبادرات (Initiatives):** تشير إلى الأعمال التنفيذية أو المشاريع التشغيلية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف مثل: "فتح فروع جديدة" أو "زيادة أماكن تقديم الخدمة للعملاء"
٣. **المقاييس أو المؤشرات (Measure or indicators):** تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، مثال ذلك: "مؤشرات رضا العملاء. (مسح ميداني)"
٤. **المستهدفات أو المعايير (Targets):** ويقصد بها مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض النسب المئوية أو الأشكال البيانية التي توضح الصورة مباشرة، مثال ذلك: "تحقيق رضا العملاء بنسبة ٧٥% من القيمة المستهدفة"

علاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن

تترابط الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن وتتكامل مع بعضها البعض من خلال العلاقات السببية، حيث تنعكس عملية التعليم والنمو في المهارات والكفاءات للعاملين في المؤسسة بشكل إيجابي على عمليات التشغيل الداخلية مما يعود بالنفع على تحقيق الخدمة التعليمية بمستوى جودة متميز وبأسعار مقبولة تحوز رضا العملاء، وينعكس أثر ذلك بشكل نهائي على الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية والسيولة داخل المؤسسة (يوسف، ٢٠٠٥: ١٢٧).

وبتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل: زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Kaplan and Norton, 2006: 83).

والشكل التالي يوضح العلاقات السببية بين النتائج المالية وموجهات الأداء في إطار بطاقة الأداء المتوازن :



شكل رقم (٤)

العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن

(المصدر: شعبان، ٢٠١٣: ٢٠٠)

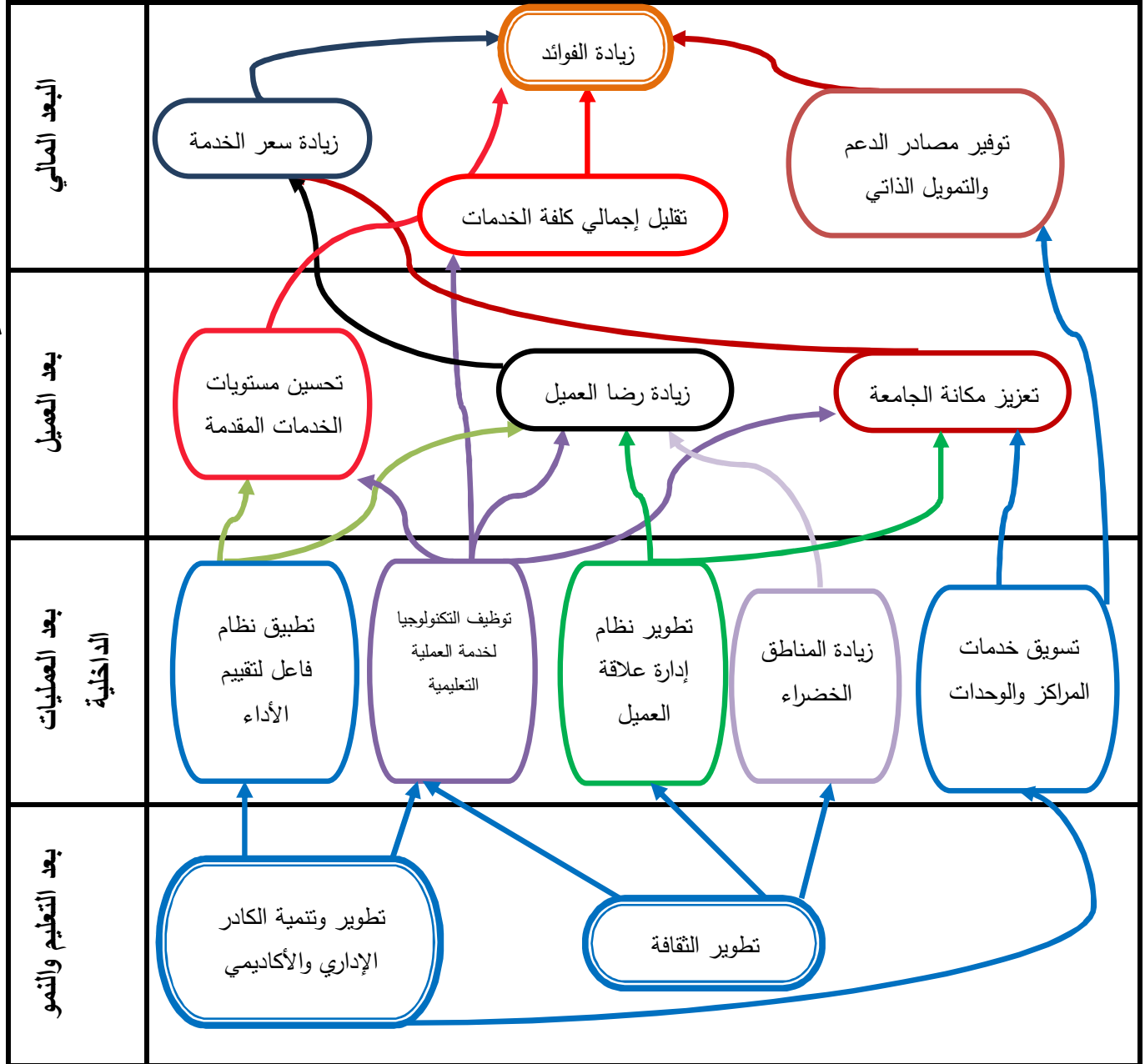
ويتضح من الشكل العلاقة السببية، حيث تتفاعل الأبعاد الأربعة وتتكامل مع بعضها البعض، فوضع الأهداف المالية يؤثر على الأهداف الخاصة بالعملاء والعمليات الداخلية، والتي تؤثر بدورها في الأهداف الخاصة بالتعلم والنمو، وبعد الانتهاء من عملية وضع الاستراتيجية وتحديد الأهداف يتم وضع مقاييس الأداء المناسبة، والتزام المؤسسة بأداء المهام التي تحقق الأهداف المحددة يؤدي جميعه إلى تحقيق نتائج مالية تعود للمؤسسة بالنفع، يتبع ذلك تعديل استراتيجية المؤسسة ووضع أهداف أخرى أكثر ارتفاعاً بالمؤسسة وهكذا.

الخريطة الاستراتيجية

تعتبر الخريطة الاستراتيجية المثال التطبيقي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات المؤسسة الاستراتيجية (Kaplan and Norton, 1992: 7). وتعمل الخريطة الاستراتيجية على تفعيل فهم علاقات السبب والنتيجة وبالتالي تعزيز التواصل حول الإجراءات البديلة وعواقبها عند مواجهة القرارات الاستراتيجية. ويمكن النظر إلى الخريطة الاستراتيجية كأداة تسهل عملية فهم الاستراتيجية بشكل متكامل، كما أنها تقدم نظرة مبسطة عن استراتيجية المؤسسة (Ridelberg and Svensson, 2006: 12).

وبناء على ذلك يمكن القول بأن الخريطة الاستراتيجية تفصل بشكل واضح استراتيجية المنظمة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين تلك الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال أبعاد البطاقة الأربعة لتسهيل معالجتها (آل مرعي، ٢٠١٣: ٥٧).

يوضح الشكل رقم (٥) مثلاً على خريطة استراتيجية لمؤسسة تعليمية:



شكل رقم (٥)

الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة تعليمية

(المصدر: إعداد الباحثة)

يتضح من الشكل التطبيق الفعلي لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة، كما يتبين علاقة الأهداف في كل بعد مع الأبعاد الأخرى، فعلى سبيل المثال تطوير وتنمية الكادر الإداري والأكاديمي هدف ضمن بعد التعليم والنمو تحقيقه يؤدي إلى تحقيق هدف توظيف التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية وهو هدف يندرج ضمن بعد العمليات الداخلية تحقيقه يؤدي إلى زيادة رضا العميل وهو هدف في بعد العميل وتحقيقه يساعد في زيادة سعر الخدمة وهو هدف ضمن البعد المالي.

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن، ويعتمد ترتيب الخطوات وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة على خصائص وظروف المؤسسة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الخطوات:

١. تكوين فريق العمل

يتطلب تصميم وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن تكوين فريق، ويتم اختيار فريق العمل ضمن معايير محددة وهي كما ذكرها (Arveson, 2007: 19):

١. أن يكون أعضاء فريق العمل من المستويات الإدارية كافة.
 ٢. أن يشمل فريق العمل على أفراد من خارج المؤسسة كخبير وفريق أصحاب المصلحة أو ممثلين عنهم.
 ٣. تفويض الصلاحيات من الإدارة العليا لأعضاء فريق العمل.
- ولابد من فريق العمل أن يتميز بالبصيرة والخبرة الكافية.

٢. تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بألية بطاقة الأداء المتوازن

حيث يجب في هذه الخطوة تزويد فريق العمل بأسس بطاقة قياس الأداء ويجب العمل على إثراء فريق العمل بكل ما يتعلق ببطاقة قياس الأداء المتوازن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق، كما أنه لا بد من العمل على تشجيعهم لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة (Niven, 2006: 59).

٣. جمع البيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرسم استراتيجية المؤسسة، وحتى يتم القيام بذلك لا بد من توافر البيانات الخاصة بالأداء الحالي للمؤسسة والأداء الخاص بالفترات السابقة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها (Niven, 2006: 59).

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في عملية جمع البيانات عن المؤسسة التعليمية (Arveson, 2007: 20):

١. المستوى الحالي للمؤسسة، من حيث تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة، والفرص والتهديدات المحيطة بها.
 ٢. معرفة العملاء المباشرين وغير المباشرين للمؤسسة وتحديد احتياجاتهم.
 ٣. تحديد أصحاب المصلحة.
 ٤. الخدمات التي تقدم للعملاء، وزمن تقديم الخدمة.
 ٥. جودة الخدمة وثقة العملاء.
 ٦. العلاقة بين المؤسسة والعملاء وآليات التواصل، وسمعة المؤسسة.
٤. تحديد رؤية ورسالة المنظمة

حيث يتم الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة من أجل تحديد رؤية المنظمة.

فالرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية تعبر عن الوضع الذي تصبو المؤسسة التعليمية أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها. وتعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المنظمة فالرؤية تعبر عن المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها (جودة، ٢٠٠٨: ٢٧٩).

بينما تعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة، والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحدياً فعالاً للمؤسسة وفي نفس الوقت تكون قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ولها إطار زمني محدد. (جاد الرب، ٢٠٠٩: ١٧) ولا بد أن يكون كل العاملين في المؤسسة على علم ودراية بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة (الهالي، ٢٠٠٦: ٢٨٣).

ويراعى عند صياغة وتحديد رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

٥. تحديد الاستراتيجية التي سيتم اتباعها

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المؤسسة 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 المؤسسة (عبد اللطيف وتركمان، ٢٠٠٦: ١٤٨). وتعكس الاستراتيجيات الالتزام بالموارد لتحقيق هدف معين، ولا بد من تحديد الاستراتيجيات في عبارات واسعة ومرنة تدعم كل الأهداف (الهاللي، ٢٠٠٦: ٢٩٣).

وتسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الأهداف الاستراتيجية في الأبعاد الأربعة بشكل متكامل، حيث تتفاعل الأهداف الاستراتيجية في كل بعد مع الأبعاد الأخرى لتسهم في تحقيق رسالة المؤسسة في النهاية.

٦. تحديد عوامل النجاح الحرجة

يتم في هذه الخطوة تحديد العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها. (المغربي، ٢٠٠٦: ٣٢٢) ويمكن بيان ذلك من خلال عرض مثل لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (٢-٢)

أمثلة للمبادرات التي تحقق النتائج المرجوة

بعد التعليم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العميل	البعد المالي	
تدعيم الطاقم الأكاديمي وتطويره.	تطوير نظام خدمات فعال.	زيادة الحصة السوقية من الطلبة.	توفير مصادر للدعم والتمويل الذاتي.	الأهداف
تدريب نوعي متواصل.	تفويض مناسب للصلاحيات	توفير مستوى رفيع في فن التسويق	تسويق الخدمات التي تقدمها الجامعة	المبادرات
تطوير الإنتاجية	الأداء الجيد	تطوير الخدمات	السمعة	عوامل النجاح الدرجة

(المصدر: إعداد الباحثة)

يتضح من الشكل عوامل النجاح الدرجة، حيث يعتبر الأداء الجيد كمثال عامل نجاح حرج لعملية تفويض الصلاحيات، فكلما كان أداء العاملين جيد كانت عملية تفويض الصلاحيات مجدية أكثر وذلك يسهم في تقديم خدمات بطريقة أكثر فعالية.

٧. رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية

يتم في هذه الخطوة رسم خريطة استراتيجية للمنظمة تصف مختلف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج. حيث إن الخريطة الاستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات الأداء) وأثرها، وتساعد في توفير توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف (أبو قمر، ٢٠٠٩: ٧٥).

٨. تحديد مقاييس الأداء

يقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، كما تسهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات الأقسام في المؤسسة كافة. ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع

إشراك العاملين قدر المستطاع، حيث أن مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها (Niven,2006: 60).

٩. تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف التنفيذية ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغريبة، ٢٠٠٦: ٢٤٨).

حيث يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل إلى مجموعة من الأهداف التنفيذية قصيرة الأجل القابلة للتحقق خلال الفترة الزمنية، وتحديد مقياس لكل هدف من الأهداف، وكذلك تحدد قيم مستهدفة Targets لكل هدف خلال الفترة محل القياس (أبو قمر، ٢٠٠٩: ٧٩)

١٠. إعداد التقرير الأولي لبطاقة الأداء المتوازن

تتم هذه الخطوة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة، ويتطلب الأمر جمع البيانات عن الأداء خلال السنتين يوم الماضية من أجل إعداد التقرير الأولي (Niven, 2006: 61).

أي إن إعداد التقرير يتم من أجل معرفة مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن، ونقاط القوة والضعف في جوانبها المختلفة من أجل عمل تغذية راجعة في حال وجود أي خلل.

١١. المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد (عوض، ٢٠٠٩: ١١٥).

ولا يمكن اعتبار استخدام المقاييس مكتملاً إلا عندما يصبح المقياس جزءاً ديناميكياً عاملاً من الحياة اليومية للمؤسسة التعليمية، ويستلزم عمل القياس كأداة للرقابة الإدارية المستمرة بذل العناية الفائقة وجهود التحسين المستمرة (المغربي، ٢٠٠٦: ٣٣٠).

١٢. تقويم الأداء

بعد القيام بعملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القصور والضعف وأي أداء غير مرغوب، لا بد من القيام بتقويم أي قصور أو ضعف في عمليات وأنشطة المؤسسة، ويتم تقويم الأداء من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقطة ضعف في المؤسسة (أبو قمر، ٢٠٠٩: ٨١).

ويمكن الاستنتاج من خلال استعراض خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن ترتيب هذه الخطوات والوقت اللازم لإنجازها يعتمد على نوع المؤسسة وظروفها، وتتم بالتعاون مع جميع العاملين في المؤسسة.

تجارب الجامعات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لجأت العديد من المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسيتم استعراض بعض التجارب المميزة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية، كما التالي:

١. جامعة العلوم والتكنولوجيا (اليمن):

حيث قامت الجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ابتداءً من العام ٢٠١١/٢٠١٢م في إطار استراتيجيتها ورؤيتها الرامية إلى الريادة الإقليمية والتميز العالمي. ساعدت بطاقة الأداء المتوازن الجامعة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة بهدف التحسين والتطوير المستمرين ومتابعة مستوى الأداء بصورة مستمرة.

وارتكزت بطاقة الأداء المتوازن التي أعدتها الجامعة على أربعة أبعاد:

- **بعد التعلم والنمو:** والذي يركز على تنمية المهارات والقدرات الأساسية لكادرها الأكاديمي والإداري.
- **بعد العملاء:** ويركز على الطالب بصورة رئيسية من خلال إكسابه المهارات والمعارف التي تمكنه من التمييز الشامل والمنافسة في سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً.
- **بعد العمليات:** ويهتم بمجمل الأنشطة والإجراءات المطلوب تحسينها محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- **البعد المالي:** ويركز على الجوانب المتعلقة بالإيرادات والنفقات.

إن إدخال هذا النظام في التطبيق العملي في الجامعة جعلها أول جامعة في اليمن تطبق هذا النظام المتطور والذي يعود مردوده على مخرجات الجامعة وجودة عملياتها التعليمية (<http://www.ust.edu>).

٢. جامعة الملك سعود

قامت جامعة الملك سعود بتفعيل بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء في عام ٢٠١١ حيث قامت وحدة التطوير والجودة بالآتي (<http://ksu.edu.sa>):

- تم تعبئة نماذج بطاقة الأداء المتوازن من واقع الخطة الاستراتيجية للعمادة، باللغة العربية واللغة الانجليزية استعداداً لنقلها على برنامج المعماري الاستراتيجي Strategic Architect.
- تم إعداد ورش عمل بالعمادة لتدريب منسوبي العمادة على كيفية قياس الأداء وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

وتسعى الجامعة للوصول إلى مكانة عالمية حيث صنفت ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة على مستوى العالم في عامي ٢٠٠١/٢٠١٢م. استخدمت الجامعة بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها بالتركيز على سبعة برامج أساسية شملت برنامج التميز، برنامج أعضاء هيئة تدريس مميزون، برنامج الطلبة، برنامج العلاقات، برنامج البيئة، برنامج الهيكلية، برنامج عقد الأداء. كما قامت الجامعة بتنفيذ مشروع (إنجاز) والذي يمر بأربع مراحل متصلة بقياس الأداء الاستراتيجي وهي: استحداث منظومة قياس الأداء، بناء نظام لقياس الأداء، التدريب وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (الحميدان، ٢٠١٣).

ويقوم مشروع (إنجاز) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك سعود على (<http://ksu.edu.sa>):

١. متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.
٢. متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للكليات والعمادات والإدارات.
٣. مراقبة ومتابعة أداء الخطة الاستراتيجية للجامعة وصولاً إلى تعزيز دور الجامعة في العملية التعليمية والبحث العلمي؛ وترسخ دور الجامعة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وكمثال لتجربة جامعة الملك، تضمن الهدف الثاني للخطة الاستراتيجية: أعضاء هيئة تدريس متميزون أربع مبادرات وهي (www.pnu.edu.sa):

- تعزيز عمليات التوظيف في أوساط أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق والمعايير العالمية.
- استقطاب الأساتذة الزائرين في كل قسم من الأقسام.
- زيادة المكافآت وتحسين مستوى الدعم المقدم لأعضاء هيئة التدريس الحاليين.
- تصميم مسارات جديدة لينتهجها أعضاء هيئة التدريس والحرص على تعميمها.

مؤشرات المبادرة الأولى: تعزيز عمليات التوظيف في أوساط أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق والمعايير العالمية.

- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تلقوا عرضاً من مؤسسة عالمية ذات تصنيف مرتفع في المجال (الخمسين الأول عالمياً) في وقت قبولهم عرض الجامعة.
- نسبة عروض الجامعة التي تقبل من قبل المرشحين.
- متوسط عدد المرشحين المتقدمين لشغل منصب بهيئة التدريس.

٣. جامعة انبُرِه في اسكتلندا (Edinburgh)

وهي الجامعة الرابعة في اسكتلندا، وتعتبر أكبر الجامعات الاسكتلندية، وهي جامعة خاصة تتلقى التمويل من مجلس التمويل الاسكتلندي. استخدمت جامعة انبُرِه بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المؤسسي منذ عام ٢٠٠٢.

لجأت الجامعة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بسبب زيادة الضغط على المؤسسات التعليمية لتطوير أنظمة إدارة أكثر فعالية، حيث قامت الإدارة بتوجيه أعضاء مجالس الإدارة بآليات قياس الأداء المؤسسي مقابل الخطط ومؤشرات الأداء الحرجة ضمن إطار المعايير المحلية والدولية، ووجد قسم التخطيط الجامعي أن هناك حاجة لإدارة المعلومات بفعالية أكبر لمساعدة المديرين في عملهم في متابعة الأداء الاستراتيجي الشامل للجامعة بطريقة أكثر تكاملية، بحيث تستطيع الجامعة تحديد مجالات الضعف ومجالات القوة للاستفادة منها (Nelson, 2006: 1,2).

احتوت بطاقة الأداء المتوازن التي طورتها الجامعة ٣٢ مؤشر، ضمن أربعة أبعاد وهي: بعد التطوير المؤسسي، البعد المالي، بعد العميل وبعد العمليات الداخلية، وتم اختيار المؤشرات وربطها بالخطة الاستراتيجية للجامعة لتعكس مدى نشاطات الجامعة، واعتمد وضع المؤشرات

على مجموعة من البيانات الداخلية والخارجية، تم ربط كل مؤشر بأحد غايات الجامعة التسعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة. وكان الهدف الأساس من استخدام الجامعة لنظام بطاقة الأداء المتوازن هو تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ولتطبيق مشروع بطاقة الأداء المتوازن قامت الجامعة بالعمل على (Nelson,2006: (3,5):

- الحصول على معلومات للمقارنة بالمؤسسات الدولية، بالتواصل مع جامعة ملبورن باستراليا.
- مراجعة المؤشرات في ضوء خبرات الجامعة السابقة والحالية وخطة الجامعة الاستراتيجية، حيث عملت الجامعة على ابقاء معظم المؤشرات كما هي مع تعديل بعض المؤشرات واستبدال ست مؤشرات.
- إدخال المنهجية إلى جميع الكليات، وهو آخر هدف في الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٤. عمادة شؤون الطلبة في جامعة كليمنسون (Clemson Student Affairs)

اعتمدت عمادة شؤون الطلبة في عام ٢٠٠٧ في جامعة كليمنسون في الولايات المتحدة ستة أهداف استراتيجية شاملة ل(٥-١٠) سنوات القادمة لتوفير منهج حياة الطالب المثالي، وقامت العمادة بإعداد تقرير عن التقدم الذي أحرزته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتي حددت بوضوح أهداف العمادة وآليات قياس التقدم الذي أحرزته العمادة نحو تحقيق هذه الأهداف والإنجازات الفصلية (www.clemson.edu).

واحتوت بطاقة الأداء المتوازن التي أعدتها شؤون الطلبة في جامعة كليمنسون لعام ٢٠١٣ ستة أهداف (Student Affairs Dashboard,2013):

١. المشاركة في زيادة عدد الطلبة والاحتفاظ بالطلبة الحاليين.
٢. تعزيز مستوى رضا طلبة الدراسات العليا.
٣. إعداد جميع الطلبة للتفاعل الفعال مع أصحاب الهوايات المتنوعة.
٤. تطوير الطلبة كقادة تغيير إيجابي.
٥. توفير الخدمات والتسهيلات التي تثري تجربة الحياة الطلابية.
٦. ضمان صحة وأمان الحرم الجامعي لجميع الأفراد في جامعة كليمنسون.

- مبادرات التميز في العمليات الداخلية لشؤون الطلبة بجامعة كليمسون:
- زيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل استهلاك الورق من خلال استبدال الورق بالملفات الالكترونية وأنظمة إدارة البيانات وحفظ السجلات.
 - اعتماد السجلات الصحية إلكترونياً بالاستعانة بمركز ريديفرن الصحي.
 - الكشف عن الحرائق إلكترونياً.
 - وجود خطط عمل في الحالات الطارئة ل ٢٦٠ مبنى في الحرم الجامعي الرئيس باستخدام موقع جوجل.
 - اعتماد نظام برمجي يقدم الطلبة من خلاله طلباتهم، وبالتالي التخلص من العمليات الزائدة عن الحاجة في النظام القديم.

٥. جامعة كاليفورنيا سان دييغو (University of California, San Diego) ("UCSD")

تعتبر الجامعة الأولى في الولايات المتحدة التي قامت بتطوير بطاقة الأداء المتوازن في عام ١٩٩٣، وفي عام ٢٠٠٣ حازت مكاناً في قاعة مشاهير بطاقة الأداء المتوازن -التي أنشأها نورتون ليشيد بالنجاح الذي تحققه المؤسسات في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن-.

آلية استخدام جامعة كاليفورنيا سان دييغو لبطاقة الأداء المتوازن:
قامت جامعة كاليفورنيا سان دييغو باستبدال رؤية، رسالة، وقيم الجامعة في خطتها الاستراتيجية وأنشطة قياس الأداء، واستخدمت الجامعة أربعة أبعاد أساسية:

١. **البعد المالي:** والذي يقيس كيف تنظر الجامعة لمزودي الموارد عن طريق استخدام أدوات كتقارير الربح والخسارة، الميزانيات العمومية، تقارير الميزانية. ويمكن للأقسام أن تستخدم النتائج لتحسين استثمار الإيرادات، وتوفير التكاليف واستراتيجيات الميزانية، إنشاء برنامج لإدارة الأزمات، ووضع خطة داخلية للتحكم.

٢. **بعد العمليات الداخلية:** الذي يقيس إنتاجية وفعالية الجامعة من خلال معايير المقارنة بينها وبين منافسيها من أجل بناء نظام داخلي أفضل للتحكم، فيتم استخدام النتائج في تطوير برامج تحسينية، تطوير الفريق الفني، والاستثمار في أدوات تكنولوجية جديدة.

٣. **بعد التعليم والنمو:** يقيس هذا البعد كيف يشعر العاملون عبر مقاييس معينة مثل عمل مسح ميداني بشكل سنوي في المجالات التي يقوم بها نواب رئيس الجامعة، حيث يتم استخدام النتائج في تحسين التدريب وسبل الاتصال وتعزيز جودة العمل.

٤. **بعد العمل:** يقيس هذا البعد كيف ينظر العملاء للجامعة عبر عمل مسح للعملاء بشكل سنوي تجرى للموظفين، الكليات والطلبة، ويتم استخدام النتائج في تسهيل عملية التواصل بالعملاء عبر آليات متعددة، وتطوير علاقات تعاونية قوية، وتعزيز علاقات إيجابية من خلال طاقم عمل مدرب تدريباً جيداً ولديه المعرفة الكافية (www.ucsd.edu).

٦. جامعة ليدز البريطانية (University of leeds)

حصلت جامعة ليدز على جائزة دولية مرموقة جراء استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن، وتعتبر الجامعة الثانية على مستوى العالم تدخل في قاعة مشاهير بطاقة الأداء المتوازن بعد جامعة كاليفورنيا سان دييغو في عام ٢٠٠٣.

منذ أن بدأت الجامعة باستخدام الخريطة الاستراتيجية عام ٢٠٠٤، تقدمت ٥٠ مكاناً في الترتيب العالمي للجامعات حيث حازت على المرتبة الثمانين في ترتيب (SQ) العالمي في نوفمبر ٢٠٠٧.

كما حصلت جامعة ليدز على التصويت عالي الثقة من هيئة اعتماد الجودة- وهو أعلى فئة موجودة- في تدقيق المعايير الأكاديمية وجودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، حيث خصصت هيئة اعتماد الجودة استخدام الخريطة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الخبرة التعليمية للطلبة. ويتم استخدام الخريطة الاستراتيجية يومياً من قبل طاقم العمل والطلبة في الحرم الجامعي، حيث يعمل الجميع على تحقيق الأهداف المشتركة (<http://www.leeds.ac.uk>).

واستخدمت الجامعة بطاقة الأداء المتوازن لتتمكن من وصف استراتيجيتها وإدارتها وقياسها، ولتحديد أولوياتها بسهولة أكبر، وركزت بطاقة الأداء المتوازن التي استخدمتها الجامعة على عشرة أهداف رئيسة تم قياسها باستخدام ثلاثين مؤشراً (www.exeter.ac.uk).

٧. جامعة ماكماستر في كندا (McMaster University)

يهدف استخدام الجامعة لنظام بطاقة الأداء المتوازن إلى:

- التزامها المستمر نحو تحسين نوعية الخدمات المقدمة لعملائها، تحسين أماكن التعلم، تسهيل عملية الوصول إلى المرافق.
- تعزيز التركيز على التعلم والنمو للموظفين (التدريب والتطوير وغيرها).
- تعزيز التركيز على الصحة المالية (تعظيم الإيرادات، التبرعات وغيرها).

ويشجع انتهاج نظام بطاقة الأداء المتوازن الجامعة على:

- تحديد أهدافها بالاعتماد على أربعة أبعاد واسعة (العمل، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والصحة المالية)
- تحديد مؤشر أو أكثر لكل هدف.
- وضع أهداف محددة لكل مؤشر.
- قياس الأداء بناءً على تحقيق الأهداف التي تم وضعها.
- إيصال النتائج إلى الموظفين والعملاء.

بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن التي استخدمتها الجامعة ٢٤ مؤشراً، يرتبط كل مؤشر بهدف أو عدة أهداف في الخطة الاستراتيجية.
- صاغت الجامعة كل مؤشر بناءً على الهدف، النتيجة الحالية ودوريتها.
- الربط بين المؤشرات والبيانات والمعلومات في حال توافرها.
- تسجل الجامعة إنجازها لكل مؤشر بالأخضر (تلبية الهدف)، الأصفر (اقترب من الهدف، ولكن لم يتحقق حتى الآن) والأحمر (المؤشر لا يقابل/ يلبي/يفي الهدف).
- ربط المبادرات الاستراتيجية بالمؤشرات المناسبة لها. حيث يوجد ١٦ مبادرة استراتيجية منها (تسهيل حركة ذوي الاحتياجات الخاصة، التعلم عبر الانترنت، خطط تدريبية، كتب الكترونية، إعادة هندسة الموقع الالكتروني)(www.mcmaster.ca).

ومن خلال الاستعراض السابق لتجارب بعض الجامعات الرائدة في العالم يتبين أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية وآلية تقييم في المؤسسة بما يضمن تحقيق استمرارية الجامعة في تقديم خدماتها في جميع المجالات بالتوازي دون أن يطغى جانب على آخر، وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن حصل تقدم واضح في أداء الجامعات وأصبحت أكثر شهرة وريادة بين الجامعات الأخرى وتقدمت لتحتل المراكز الأولى.

المحور الثاني مبادئ الجامعة المستدامة

١. مفهوم الجامعة المستدامة.
٢. أهمية الجامعة المستدامة.
٣. أسباب التوجه نحو الجامعة المستدامة.
٤. أهداف الجامعة المستدامة.
٥. متطلبات الجامعة المستدامة.
٦. التحديات التي تواجه الاستدامة في الجامعات.
٧. مبادئ وممارسات الجامعة المستدامة.
٨. إجراءات تحقيق الجامعة المستدامة - ميثاق تالوار للاستدامة.
٩. تجارب الجامعات لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.

المحور الثاني الجامعة المستدامة

مقدمة:

يواجه العالم الكثير من تحديات التنمية، ويتطلب الأمر تكاتفاً للجهود من أجل الوصول إلى مستقبل أكثر استدامة وعدلاً، ونظراً لتعدد قضايا الاستدامة وتشعبها فإن المجتمع يلجأ إلى التعليم العالي، ويكون الدور الأبرز لمؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة. حيث إن مؤسسات التعليم العالي هي المؤسسات المسؤولة عن قيادة المجتمع نحو مستقبل مستدام عن طريق تقديم المعرفة، التدريب، تعليم القادة و تعزيز التقدم والمشاركة المجتمعية، ومن خلال محاكاة المجتمعات المستدامة في حرمها الجامعي على اعتباره مختبراً للتعليم، وإجراء البحوث لتحقيق الاستدامة (Waas, et. al., 2012: 8).

ويعتبر النظام التعليمي، خاصة مؤسسات التعليم العالي الوسيلة التي يتم من خلالها تزويد المجتمع بالمعرفة وتطوير تطبيقاتها وتزويد الأجيال بالقيم، لذلك أصبح هناك حاجة للجامعات المستدامة أكثر من السابق. وعلى الجامعات تقديم المساهمة الفعالة لتحقيق مستقبل أكثر استدامة وفي ضوء ذلك فإن عدد الجامعات التي تتبنى مفهوم الجامعة المستدامة في تزايد.

وكان لإعلان تالوار عام ١٩٩٠ دور أساسي في زيادة مستوى الوعي بالاستدامة في العديد من الجامعات العالمية، حيث عقد مؤتمر دولي في مدينة تالوار في فرنسا، تبنته جمعية قادة الجامعات لمستقبل مستدام، يعتبر أول بيان رسمي من قبل مسؤولي الجامعات نحو الالتزام بالاستدامة البيئية في مجال التعليم العالي، وإعلان تالوار عبارة عن خطة عمل من عشر نقاط لدمج الاستدامة البيئية ومحو الأمية في التدريس والبحث والعمليات والتوعية في الكليات والجامعات، ووقع على ميثاق تالوار أكثر من ٣٥٠ من رؤساء الجامعات من أكثر من ٤٠ دولة (<http://www.ulsf.org>).

وقد بذلت جهود مختلفة للوصول إلى الجامعة المستدامة على مستوى العالم، وأكبر مثال شبكة الحرم الجامعي المستدام العالمية والتي أتاحت الفرصة للجامعات والمؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم لتبادل المعلومات والأفكار لتحقيق الحرم الجامعي المستدام (Ting, et. al., 2012: 209).

مفهوم الجامعة المستدامة

إن مفهوم الاستدامة ليس بمصطلح جديد أو مبتكر، لكنه مفهوم قديم مرتبط بالعلاقة التي تربط بين الانسان والبيئة والاستثمار الفعال لمصادر البيئة الطبيعية.

وتشكل الاستدامة إطاراً مناسباً لتكاتف الجهود الساعية للوصول إلى مستوى أرقى لحياة البشر من خلال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحفاظ البيئي ودون استنزاف مصادر الأرض. (القيق، ٢٠١٠: ٢)

تلقت الاستدامة قبولاً على نطاق واسع، وتعني الاستدامة استخدام كل ما هو متوافر من معارف ومهارات من أجل التنمية، واستثمار الموارد المحلية المتاحة على الوجه الأمثل، والمحافظة على المصادر الطبيعية للأجيال القادمة. حيث بدأت العديد من الجامعات تتكيف مع مفهوم الاستدامة وتحاول أن توفر التكامل بينه وبين سياستها ونشاطاتها.

يمكن تعريف الجامعة المستدامة على أنها: مشروع يجب تطويره ضمن نظرة شمولية في التعامل مع الحرم الجامعي على أنه (مختبر تعلم)، (نموذج مجتمع مستدام) أو مؤسسة تعلم بالأخذ في الاعتبار متطلبات الاستدامة (<http://www.sustainableuni.kk5.org>).

كما عرف Ting, et. al. (2012: 209) الجامعة المستدامة على أنها: "مؤسسة تعليم عالي، تشارك بشكل محلي أو عالمي في التقليل من الآثار السلبية البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية والصحية الناتجة من استثمارها لمواردها في تحقيق مهامها كالتدريس، البحوث، التوعية، الشراكة وطرق الإدارة الداخلية التي من شأنها أن تساعد المجتمع في انتهاج اسلوب الحياة المستدام".

وبالنظر فيما سبق يمكن القول: إن الجامعة المستدامة هي الجامعة التي تلتزم بقيادة المجتمع نحو التنمية المستدامة، من خلال دمج مبادئ الاستدامة في أنشطتها كافة، توجيه برامجها الأكاديمية والبحثية وممارساتها المختلفة لتحقيق الاستدامة، والتزام ممارسات الاستدامة في عمليات الحرم الجامعي باعتباره وسيلة لزيادة الوعي حول الاستدامة، واعتبار الجامعة نموذجاً مصغراً للاستدامة في مجتمع أكبر.

أهمية الجامعة المستدامة

مع تطور النظم الإدارية المختلفة، ومع ظهور مفهوم الميزة التنافسية ووفقاً لهذا المفهوم استلزم من الجامعة أن تكون قادرة على الاختلاف عن منافسيها حتى تتميز على المستوى البعيد، ويمكن الوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف أو تقديم ميزة للعملاء.

ومن هنا يظهر جلياً الفائدة التي تعود على الجامعة عندما تكيف مبادئ الإدارة وتربطها بمفهوم الجامعة المستدامة. ويمكن القول إن أهمية سعي الجامعة لتحقيق الاستدامة والسير نحو تحقيق مبادئ ومفاهيم الجامعة المستدامة يكمن في:

١. بناء عقليات مستدامة وتحسين العلاقات بين الناس.
٢. تحسين العلاقة بين الناس وبيئتهم (www.mq.edu.au).

ولأن الجامعة حاضنة أكاديمية للتعليم والبحوث فإن أهمية الجامعة المستدامة يكمن في مساهمتها بشكل كبير في الوصول بالمجتمع إلى تنمية شاملة، وذلك من خلال تزويد خريجها بالحد الأدنى من المعارف.

أسباب التوجه نحو الجامعة المستدامة

يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتعامل بجدية مع الاستدامة وذلك للأسباب التالية
:(<http://www.sustainableuni.kk5.org>)

أولاً : المسؤولية

١. **المسؤولية التنظيمية:** حيث تستهلك الجامعة كميات كبيرة من الموارد، مما يعني الكثير من النفايات التي لها آثار ضارة على البيئة، وعلى المجتمع المحلي لذلك تقع عليها مسؤولية الحد من آثارها على المجتمع والبيئة.
٢. **المسؤولية المعرفية:** يتطلب تعقد قضايا الاستدامة من الجامعة إيجاد حلول من خلال المعرفة، لذلك فإنه يقع على عاتقها مسؤولية المعرفة في المجتمع.
٣. **المسؤولية الاجتماعية:** تتلقى الجامعة كمياً كبيراً من التمويل العام، ونظراً لأن الاستدامة أصبحت لها سائداً أصبح لدى الجامعة مسؤولية اجتماعية لتصبح مستدامة.
٤. **المسؤولية الاجتماعية المستقبلية:** تقوم الجامعة بتدريب كوادرها ليصبحوا خبراء وقادة سياسيين قادرين على صنع قرارات لها آثار كبيرة على الاستدامة على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي، لذلك يقع على كاهل الجامعة المسؤولية تجاه المجتمع لإنتاج اتجاهات جيدة تجاه الاستدامة ولتخريج جيل ذي كفاءة.

ثانياً: الضرورة:

١. الالتزام القضائي: سياسة الحكومة تتجه بشكل مستمر نحو الاستدامة، عدم الالتزام باللوائح والقوانين يكبد الجامعات تكاليف إضافية.
٢. متطلبات التمويل: حيث تتلقى الجامعات التمويل من الحكومة أو من جهات خيرية، وحيث أصبحت الاستدامة مطلب حضاري في المجتمع، لذلك إذا كان أداء الجامعة غير مرضي بالنسبة للاستدامة فإن ذلك يعرضها إلى خسارة التمويل.

ثالثاً: الفرصة:

١. توفير التكاليف: حيث تعتبر الكفاءة قلب الاستدامة، لذلك فإن تشجيع الاستخدام الفعال للمواد والمرافق تحت إطار ثقافة الاستدامة يؤدي إلى توفير في التكاليف.
٢. التوظيف: الاتجاه نحو الاستدامة يؤدي في المستقبل إلى زيادة الطلب على الخريجين الأكفاء، فتصبح الاستدامة عنصر أساسي في توظيف الخريجين، وهنا تأتي الفرصة للجامعة لبدء دورات جديدة في مجال الاستدامة.
٣. التعاون التجاري: التعاون مع الشركات في مجال البحوث، الاستشارات، الشراكة في نقل المعرفة، حيث تعتبر الشراكة مصدر رئيسي للدخل المالي للجامعة، والشركات خاصة الكبيرة منها تفضل التعاون مع الجامعات المستدامة.
٤. التسويق والعلامة التجارية: الاستدامة كثافة مجتمعية تقدم للجامعة فرص التسويق والعلامات التجارية الهائلة لجذب أفضل الطلبة والموظفين وشركاء الأعمال والتمويل والاستشارات.
٥. تجمع أصحاب المصلحة: الاستدامة مرتبطة بالجميع، لذلك هو فرصة للجامعة لحشد جميع أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية حول رؤية الجامعة التي تتمحور حول الاستدامة.

أهداف الجامعة المستدامة

تري جامعة ماكواري (Macquarie university) أن الجامعة المستدامة تهدف للتوازن بين ما يلي

:

١. حماية البيئة: من خلال تقليل تأثير نشاطات الجامعة على البيئة، تعزيز التنوع الحيوي القائم، وضمان الاستخدام الفعال للموارد.

٢. **العدالة الاجتماعية:** توفير فرص متساوية للعمل، توفير متطلبات الحياة الكريمة وظروف العمل الملائمة، المساواة بين الجنسين والوصول إلى الرفاه الاجتماعي والعدالة للجميع.
٣. **الرفاه الاقتصادي:** تحسين الوضع الاقتصادي للجامعة بما يعود بالفائدة على الموظفين والطلبة والمجتمع بما لا يتنافى مع المبادئ الأخرى.
٤. **التنوع:** وبضم الجنس، العمر، اللغة، العرق، الثقافة، والمعتقد الديني وأيضاً التنوع في الأمور الأخرى التي يختلف فيها الناس مثل: المستوى التعليمي، خبرة الحياة، الخبرة في العمل، الخلفية الاجتماعية والاقتصادية والحالة الاجتماعية، بما يضمن الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها، ويضمن التنوع أيضاً الاعتراف بأهمية تعلم الأفراد بطرق مختلفة وبالتالي فإن التنوع في التعلم وأساليب التدريس أمر ضروري.

متطلبات الجامعة المستدامة

لكي يتسنى للجامعة العمل على تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة يجب عليها
(Fredman,2012):

١. زيادة التفاعل بين القطاعات السياسية والخاصة من خلال تطوير وابتكار المعرفة عن طريق التعاون المشترك في إعداد الأبحاث العلمية.
٢. إدخال الاستدامة لجميع التخصصات وتزويد الطلبة بالثقافة اللازمة حولها، مما يعود بالنفع على المجتمع في المستقبل.
٣. التعاون الكامل مع المجتمع وتزويده بالمعرفة اللازمة للتأكد من أن المجتمع يأخذ بالاعتبار الأبعاد الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية للتنمية المستدامة.

وحسب جامعة بليموث فإن إدارة الجامعة على أساس مستدام يتطلب التزامها بالأمور التالية
(Playmouth University Sustainability Strtegy(2013-2020),4):

١. أن تغطي الجامعة جميع تكاليفها الاقتصادية لأنشطتها بالكامل وبشكل مستمر.
٢. الاستثمار في البنية التحتية (المادية، البشرية والفكرية) بمعدل كاف للحفاظ على القدرة الانتاجية المستقبلية للجامعة وبما يتناسب ومتطلبات الخطة الاستراتيجية واحتياجات الطلبة والجهات الراعية ومتطلبات العملاء الآخرين.
٣. تمكين أعضاء مجتمع الجامعة من خلال التدريب والتعليم المستمر بما يضمن التغيير المؤسسي نحو الاستدامة.

وحتى تتحقق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم مساهمتها في تحقيقها في كامل المجتمع فلا بد لها من (Waas, et. al., 2012: 9) :

- الالتزام الأخلاقي.
- تبني ثقافة الاستدامة في جميع العمليات الفيزيائية داخل المؤسسة.
- تضمين الاستدامة في الإطار المؤسسي.

ويمكن أن تحقق الجامعات الاستدامة عن طريق إدخالها في الإدارة، التخطيط، التنمية، التعليم، الأبحاث، خدمة المجتمع، المشتريات والعمليات (Weenen, 2000: 21). كما أن تحقيق الجامعة المستدامة يتطلب مسؤولية جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين، الطلبة، المجموعات، وأقسام الجامعة المختلفة تجاه مبادئ وممارسات الاستدامة داخل الجامعة.

التحديات التي تواجه الاستدامة في الجامعات

نعيش في عالم يتسم بسرعة التغيير وزخمه مما يؤثر على حياة الطلبة الشخصية والمهنية المستقبلية، كما أن المجتمعات تواجه تحديات وفرص عاجلة وغير مسبوقه تتمثل في كيفية استثمارها للأجيال الحالية والمستقبلية واستدامتها.

ويقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي مسؤولية تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات والوعي والقيم اللازمة لتوفير مستقبل مستدام. وكأي مؤسسة أخرى فإن مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التحديات عندما تأخذ قراراً بالتغيير في ثقافتها. فمؤسسات التعليم العالي تواجه تحدياً عند تطبيق مبادئ الاستدامة، فتطبيق مبادئ وممارسات الاستدامة في جميع مناحي الحرم الجامعي غالباً ما يبرهن أنه أكثر صعوبة بكثير مما كان عليه في بيئة الشركات؛ وذلك لأن مؤسسات التعليم العالي تعاني ضغوطات إضافية منها (Krizek, et. al., 2011: 20):

- ارتباط مؤسسات التعليم العالي مع ثلاثية التعليم، البحوث والخدمات والتي تؤدي إلى إشكالية في تحديد الأولويات فيما بينها.
- تنوع أصحاب المصلحة التي تتعامل معها مؤسسات التعليم العالي - الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين - ، مما يتطلب خدمات مختلفة ومتنوعة بتنوعهم، كما يؤدي ذلك إلى إشكالية في تحديد الأولويات من حيث الاستدامة، كمثال: جهود إعادة التدوير توفر بعض التعلم التجريبي للطلاب لكنها قد تساهم قليلاً نحو التقدم في المناهج الدراسية الرسمية.

- المنافسة الجديدة مع الجامعات الخاصة وانخفاض الحصة السوقية من الطلبة، ما يؤدي إلى انخفاض إيرادات الجامعة التي تؤثر على التقدم في برامج الاستدامة.

هناك العديد من التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي عند العمل على تحقيق الاستدامة ومن هذه التحديات (Waas, et. al., 2012: 27):

١. الهيكل التنظيمي التقليدي يعوق عملية التفكير التكاملي والتعاون.
٢. عدم وجود رؤية واضحة.
٣. نقص الوعي والمعرفة بأهمية الاستدامة.
٤. افتقار أساس علمي للاستدامة.
٥. عدم الاهتمام الكافي بالاستدامة من ناحية البحوث والدورات.
٦. نقص الموارد المالية المخصصة لتنفيذ الاستدامة.

مبادئ وممارسات الجامعة المستدامة

تختلف المؤسسات الأكاديمية في تكييفها لمفهوم الاستدامة، فبعض الجامعات يركز على تقليل تأثيرها البيئي من خلال التغييرات في عمليات الحرم الجامعي، والبعض يؤكد الاستدامة في المناهج الدراسية، بعضها الآخر يركز على نشر الجامعة للوعي حول الاستدامة أو تضمين مبادئ الاستدامة في استراتيجية التنمية الشاملة (IAU, 2014: 9).

وتجتهد الجامعات في دمج مبادئ الاستدامة في المناهج والسياسات والبرامج، وستعتمد الباحثة في هذه الدراسة على المبادئ التالية كمجالات يتم دمج ممارسات الاستدامة فيها:

أولاً: استدامة التعليم

ويهتم هذا المجال بتوجيه عملية التربية والتعليم نحو أهمية التعليم من أجل الاستدامة وإعادة توجيه التعليم لتحقيق الاستدامة اعتباراً من أن التعليم هو بوابة التغيير، وللوصول إلى تعليم مستدام بما يضمن تحقيق الجامعة المستدامة فلا بد من إعادة هيكلة التعليم لتزويد الجميع بالمعرفة والقيم اللازمة للمساهمة بمستقبل مستدام ويمكن ذلك عن طريق إعادة توجيه المناهج وأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تحقيق الاستدامة.

حيث تم تحديد التعليم على أنه أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الاستدامة، ولا يقتصر هذا التعليم على الناحية النظرية التي يتعلمها الطلبة ولكن أيضاً على ما سيتم تطبيقه عملياً في جميع جوانب حياتهم المهنية والشخصية (<http://www.mls.adm.gu.se>).

فمؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تعليم أساسيات الاستدامة، وتعليم الطلبة أمور من شأنها أن تغير نظرتهم إلى الحياة والاقتصاد وكل شيء يساهم في الاستدامة المستقبلية (Makungwa, 2010: 74).

وتسعى مؤسسات التعليم العالي إلى استكشاف آلية دمج الاستدامة في مناهجها الدراسية (Rusinko, 2010: 250).

ويمكن للجامعات أن تحقق الاستدامة في جميع جوانب التعليم والتعلم، من خلال تشجيع الجهد التعليمي والتغيير السلوكي التي من شأنها تحقيق مستقبل أكثر استدامة وعدل للأجيال الحاضرة والمستقبلية، ويتحقق التعليم المستدام من خلال نوعي التعليم (Waas, et. al., 2012: 13):

- **التعليم الرسمي:** وهو نوع التعلم الذي يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليه، والذي يهدف إلى تحقيق أهداف التعلم المحددة (القيم والاتجاهات، المهارات، المعرفة) لدى الطلبة وهو ما تقدمه الأنظمة التعليمية.
- **التعليم غير الرسمي:** كالترتيب على رأس العمل، الحياة الجامعية والأسرية.

وبذلك فإن على الجامعات تزويد الطلبة بالتعليم المستدام الذي يساعد في بناء معرفة الطالب، قيمه ومهاراته حول الاستدامة بما يعود عليه وعلى المجتمع بالنفع في الحاضر والمستقبل تحقيقاً لدعم القيم والمشاركة في الاستدامة من خلال نظام التعليم وحياة الطلبة الشخصية، تزويد الطلبة بمعرفة ومهارات جديدة تساعدهم على تجاوز التحديات التي تواجه المجتمع في الحاضر والتي من الممكن أن تواجهه مستقبلاً، إعداد منهج شامل لضمان تحقيق العدالة الاقتصادية والاجتماعية للجميع وتحسين جودة التعليم لتوجيه برامج التعليم الحالية وزيادة التوعية نحو التعليم. (Waas, et. al., 2012: 14)

ومن الممارسات التي تتبعها جامعة هارفرد لدعم استدامة التعليم (www.green.harvard.edu):

- دمج المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، والمفاهيم والاستراتيجيات المتعلقة بالاستدامة في تطوير المناهج الدراسية في جميع الكليات في الجامعة.
- تشجيع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين للنظر في قضايا الاستدامة في سياق عملهم ليصبحوا دعاة للاستدامة.

كما تعتبر جامعة بليموث التعليم من أفضل ممارسات الاستدامة داخل الجامعة، ومن أجل إخراج جيل قادر على التعامل بإيجابية مع قضايا الاستدامة تعمل الجامعة على تمكين التعلم التنظيمي الذي يشمل جميع أعضاء مجتمع الجامعة من أجل تحقيق التغيير المؤسسي نحو الاستدامة. من خلال العمل على Plymouth University Sustainability (Strategy(2013-2020):

- دعم الابتكار في مجال المناهج الدراسية وتطويرها وتغييرها نحو تحقيق الاستدامة من خلال العمل مع المدارس والكليات، تطوير الموارد وتوفير التطوير المهني المستمر.
- تطبيق أساليب مبتكرة في الاستدامة من شأنها أن تعزز تجربة الطلبة والموظفين.
- تطوير جودة المناهج والتي تنعكس على الاستدامة، وتضمن مناهج التعلم المبتكرة لتلبية احتياجات الطلبة الحاليين والمحتملين، أرباب العمل، الهيئات المهنية والقانونية وطنياً وعلى مستوى العالم.
- اشراك الطلبة كشركاء في بناء خبرات التعلم المتعلقة بالاستدامة.
- استثمار فرص الأنشطة اللامنهجية لزيادة فهم الطلبة للتنمية المستدامة.
- متابعة مدى تقدم الاستدامة في المناهج الدراسية.
- دعم استخدام الحرم الجامعي وتطويره والبيئة المحلية للتعلم المتعلق بالاستدامة داخل وخارج المنهج الرسمي.
- العمل على جميع مستويات الجامعة لدعم التعلم التنظيمي تجاه الجامعة المستدامة.
- لعب دور وطني ودولي في عملية تنميط التعليم الجامعي المستدام، والمساهمة في التعلم من أفضل الممارسات والتطورات في مجال التعليم الجامعي المستدام على المستوى العالمي.

ثانياً: استدامة الأبحاث

تعتبر الأبحاث وسيلة للحصول على معرفة جديدة أو الوقوف على تجارب، وتسعى الجامعة للاستفادة من المعرفة في تحقيق استدامتها والاسهام في تحقيق استدامة المجتمع.

وللبحث تأثير كبير على التنمية المجتمعية حيث يلعب دورا محوريا في تشكيل الاستدامة لأجيال المستقبل، كما أن لها دورا حيويا في تحقيق الجامعة المستدامة، ويزداد الاهتمام بالأبحاث المتعلقة بالاستدامة (www.mls.adm.gu.se).

ويمكن تعريف الأبحاث المتخصصة بمواضيع الاستدامة أنها: جميع الأبحاث التي تعدها مؤسسات التعليم العالي والتي تسهم في تحقيق الاستدامة (Waas, et. al., 2012: 18).

وتذكر جامعة بليموث في خطتها الاستراتيجية للاستدامة مجموعة من الممارسات التي تسهم في تحقيق الاستدامة للأبحاث حيث تعمل جامعة بليموث على المساهمة في أبحاث الاستدامة لتحديد المشاكل وإيجاد حلول للتحديات الملحة التي يواجهها العالم على المستوى البيئي، الاقتصادي والاجتماعي من خلال الإبداع والابتكار والرغبة في التغيير باسم محور التحول الاجتماعي والتعلم من أجل مستقبل أكثر استدامة من خلال الممارسات التالية Plymouth (University Sustainability Strategy(2013–2020):

- تعزيز خبرة الموظفين والطلبة من خلال إنشاء شبكات للاستدامة، وتشجيع المشاركة من جميع التخصصات.
- دعم مراكز الأبحاث، المجموعات والأفراد مع عروض تمويل والتعهد بتنفيذ المشاريع للتأكيد على منهجية اتجاه الجامعة لإيجاد حلول.
- دعم مشاركة أصحاب المصلحة في أبحاث الجامعة حول الاستدامة وتشجيع التصميم والإنتاج المشترك للمشاريع البحثية.
- تحسين عملية الوصول إلى البحوث المتعلقة بالاستدامة عن طريق الفعاليات المختلفة، المطبوعات ووسائل الإعلام الرقمية.

وتحدد جامعة هارفرد عدد من الممارسات التي من شأنها المساهمة في استدامة الأبحاث (www.green.harvard.edu):

- اتباع المنهج المبني على أساس التعاون المشترك بين التخصصات المتعددة في إعداد الأبحاث المتعلقة بالاستدامة.
- استخدام الحرم الجامعي بمثابة مختبر حي للبحث والممارسة، وتطوير طرق مبتكرة ومسئولة عن تلبية مبادئ وممارسات الإستدامة في الجامعة.

ثالثاً: استدامة عمليات الحرم الجامعي

تعتبر عمليات الحرم الجامعي داعماً مهماً لتحقيق استدامة الجامعة. فالعمليات التي تؤدي إلى حرم جامعي أخضر تحسن الجامعة من الناحية البيئية، الاجتماعية والاقتصادية من خلال الحد من الأثر البيئي السلبي لأنشطتها المختلفة، لكن بالتأكيد توجيه عمليات الحرم الجامعي نحو الاستدامة أوسع من إعادة تدوير البرامج وكفاءة استخدام الطاقة ويشمل أهدافاً اجتماعية واقتصادية ومشاركة أصحاب المصلحة أيضاً (Waas, et. al., 2012: 20).

ولتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة على الجامعة أن تقوم بتطوير وإدارة استراتيجيات استدامة مواردها وعملية شراء السلع والخدمات، العمل على تعزيز وتنويع مصادر الدخل للتأكد من امتلاك الجامعة موارد كافية-مالية، تكنولوجية ومادية- من أجل تحقيق رسالة الجامعة مع تقليل التأثير على البيئة الطبيعية من خلال الممارسات التالية (Plymouth University Sustainability Strategy (2013-2020)):

- تأمين الاستدامة المالية على المدى الطويل عن طريق التركيز على الأنشطة المدرة للدخل والتي من شأنها توفير مساهمة مالية إيجابية والعائد على الاستثمار وتنويع مصادر الدخل.
- زيادة كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في الجامعة، خاصة من خلال الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، وتحسين عملية صنع القرار والشفافية فيما يختص بتخصيص الموارد.
- دعم المشاريع المحلية والاجتماعية من خلال شراكة تجارية مع المجتمع، والتأكد من أن استثمار أموال الجامعة يتم بشكل أخلاقي والتركيز بشكل خاص على التمويل ذي المردود الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي.
- تضمين المشتريات المستدامة، من خلال التأكد من أن عملية الشراء تتم بمسؤولية المزود اجتماعياً، أخلاقياً وبيئياً.
- زيادة التنوع الحيوي في الحرم الجامعي وإيجاد فرص لتوفير بيئات خضراء.
- التقليل من التأثيرات البيئية الناجمة عن المواصلات إلى الجامعة من خلال تعزيز خيارات السفر المستدام للموظفين والطلبة والموردين، وزيادة استخدام تقنية الفيديو كونفرنس والحلول التقنية التي تسهل الاجتماعات.

- تقليل النفايات المتولدة من الموظفين والطلبة، والعمل على إعادة تدوير النفايات وتحويل النفايات إلى سماد بما في ذلك الغذاء.
- الالتزام بالتحسن البيئي الشامل المستمر بواسطة مطابقة للمعيار الدولي ISO 14001.
- المتابعة المستمرة لمشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) المستدامة لزيادة كفاءة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقليل من تأثيرها السلبي على البيئة الطبيعية.

رابعاً: المشاركة المجتمعية

حيث يتطلب تحقيق الجامعة لمبادئ الاستدامة المشاركة والتعاون مع أصحاب المصلحة، كما يتطلب الأمر من المجتمع المساعدة في اجراء البحوث. ويمكن أن يشارك أصحاب المصلحة في الأنشطة والممارسات التي تهدف لتحقيق الاستدامة كالتالي ((Plsmouth University Sustainability Strtegy(2013-2020) :

- **الطلبة:** تؤكد استراتيجية الجامعة على مساعدة الطلبة على فهم القضايا الواسعة للاستدامة على المستوى المحلي والعالمي، وتدعو الطلبة كأعضاء في مجتمع الجامعة إلى أن يكونوا أعضاء فاعلين ومبدعين للمساعدة في تحقيق الجامعة المستدامة كما تطمح الجامعة.
- **الموظفين:** توضح الاستراتيجية مدى التزام الجامعة بدمج الاستدامة في جميع أنحاء الجامعة، ويتطلب ذلك مساهمة الموظفين الايجابية لتحقيق هذه الاستراتيجية وصياغة الأنشطة والنتائج.
- **الخريجين، الشركاء التجاريين، عضو مجتمع، أصحاب المصلحة:** تلخص هذه الاستراتيجية مدى جدية الجامعة في العمل المتقاني تجاه جميع القضايا المتعلقة بالاستدامة، بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية، وترحب الجامعة بشراكة هذه الفئة كونها جزءاً أساسياً في تحقيق الاستراتيجية.

وتعمل جامعة أوهايو على نشر الوعي حول الاستدامة من خلال (www.osu.edu):

- التأكد من أن مجتمع الجامعة على بينة بمبادئ وممارسات الاستدامة وكل مجموعة تفهم دورها في التنفيذ الناجح لهذه المبادئ.

- بناء الشراكات وتكوين شبكات للمعلومات المحلية والتعليم لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة.
- إنشاء ثقافة تسعى إلى ترسيخ الاستدامة في جميع جوانب الحياة الجامعية.
- تعزيز ومكافأة إنجازات الاستدامة لتعزيز الوعي بالتزام الاستدامة في الجامعة.

وتضيف الباحثة استدامة الخدمة المقدمة للمجتمع كمحور ينبغي العمل عليه، فكثير من الخدمات التي تقدمها الجامعات لمجتمعاتها تكون آنية ومحدودة ويقتصر أثرها على شريحة محددة أو تستمر منفعتها لوقت محدود لذا فإن على الجامعة أن تسعى إلى أن يكون للخدمة التي تقدمها أثر مستدام سواء على صعيد الخدمات المعرفية أو على صعيد خدمات التطوير الثقافي والمهني بما يضمن استمرار تقديم الخدمة وبلوغ أثرها إلى أكبر شريحة ممكنة لأطول وقت ممكن.

وللاستفادة من المشاركة المجتمعية لا بد من التخطيط الفعال، وتقديم برامج أكاديمية وبحيثة بشأن الاستدامة.

وبذلك يمكن القول أن التعليم يلعب دوراً محورياً في التغيير نحو الجامعة المستدامة، من خلال تقديم أمثلة لأفضل الممارسات التشغيلية، الأنشطة التعليمية وتوجيه البحوث، تعزيز الممارسة الأخلاقية والمساواة، التخطيط لاستخدام الموارد والتنوع بشكل يربطها جميعاً بالاستدامة، كما تعتبر المشاركة الفعالة للطلاب والموظفين جزءاً لا يتجزأ من التطبيق الفعال للتغيير نحو الاستدامة.

إجراءات تحقيق الجامعة المستدامة - ميثاق تالوار للاستدامة

ويلخص ميثاق تالوار هذه الإجراءات في إطار خطة عمل تلزم الجهات الموقعة بالاستدامة، وهو يقدم للجامعات إطار محدد للاستدامة من خلال الأخذ بالإجراءات الآتية
(The Talloires Declaration 10 Point Action Plan, 1990):

١. زيادة الوعي تجاه التنمية البيئية المستدامة، تطلقاً من الحاجة الملحة للتحرك نحو مستقبل مستدام بيئياً.
٢. تكوين ثقافة مؤسسية للاستدامة: تشجيع الجامعات على الانخراط في التعليم والبحوث وتبادل المعلومات للتحرك نحو الاستدامة العالمية.
٣. التربية البيئية: وضع برامج للحصول على مختصين في مجال الإدارة البيئية والتنمية الاقتصادية المستدامة والمجالات ذات الصلة للتأكد من أن جميع خريجي الجامعات لديهم الوعي الكافي تجاه البيئة.
٤. محو الأمية البيئية للجميع: من خلال إنشاء برامج لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتدريس محو الأمية البيئية لجميع الطلبة.

٥. الممارسة المؤسسية باعتباره نظاماً بيئياً: اتخاذ الجامعة قدوة للمسئولية البيئية من خلال وضع سياسات وممارسات للنظام البيئي المؤسسي للحفاظ على الموارد وإعادة التدوير وغيرها من العمليات السليمة بيئياً.
٦. مشاركة جميع أصحاب المصلحة: تشجيع مشاركة الحكومة والمؤسسات في دعم البحوث المتعددة التخصصات، التعليم وتبادل المعلومات الخاصة بالاستدامة وتوسيع العمل مع منظمات المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية.
٧. التعاون من أجل تحقيق التعاون المشترك بين التخصصات المتعددة: تعاون أعضاء هيئة التدريس والإداريين لتطوير المناهج متعددة التخصصات للمناهج، البحوث، المبادرات، العمليات وأنشطة التوعية التي تدعم مستقبلاً مستداماً.
٨. تعزيز قدرة المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية: من خلال إقامة الشراكات للمساعدة في تطوير القدرة على تدريس التخصصات ذات العلاقة بالاستدامة.
٩. توسيع نطاق الخدمة والتوعية على الصعيد الوطني والدولي: العمل مع المنظمات الوطنية والدولية لتعزيز جهود الجامعة في جميع أنحاء العالم نحو مستقبل مستدام.
١٠. متابعة التقدم في النقاط السابقة: من خلال إنشاء لجنة مختصة لدعم الجهود في تنفيذ الميثاق.

تجارب الجامعات لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة

لجأت العديد من الجامعات العالمية لتطبيق مبادئ وممارسات الجامعة المستدامة، وسيتم استعراض بعض التجارب المميزة كما التالي:

١. جامعة هارفرد (Harvard University)

في عام ٢٠٠٤ التزمت جامعة هارفرد بولاية ماساتشوستس الأمريكية بمجموعة من مبادئ الاستدامة التي تتخذها كإطار واسع للاسترشاد في تنفيذ المشاريع في جميع أنحاء الجامعة والتي تدعم البحث والتدريس، وهي (www.green.harvard.edu):

- تعزيز الاستدامة من خلال زيادة الكفاءة واستخدام الموارد المتجددة، تقليل إنتاج النفايات والمواد الخطرة سواء في العمليات الخاصة بالجامعة أو تلك الخاصة من مورديها.
- تعزيز الصحة، الإنتاجية وسلامة مجتمع الجامعة من خلال تصميم وصيانة المباني.
- تعزيز صحة النظام البيئي داخل الحرم الجامعي وزيادة التنوع الحيوي.

- تطوير أدوات تخطيط تمكن من تحليل مقارن لآثار الاستدامة ولدعم صنع القرار الخاص بالمسؤولية الاجتماعية، والقرار الاقتصادي طويل المدى.
- تشجيع البحث البيئي والتعلم المؤسسي في جميع أنحاء المجتمع المكون للجامعة.
- وضع مؤشرات للاستدامة التي تمكن من عملية المراقبة واعداد التقارير والتحسين المستمر.

٢. جامعة بليموث (Plymouth University)

تسعى الجامعة منذ تأسيسها في إنجلترا عام ١٨٦٢ إلى قيادة التغيير من خلال التعليم والابتكار، وأعدت الجامعة استراتيجية للاستدامة (٢٠١٣-٢٠٢٠) حيث نصت الرسالة على: "تسعى الجامعة من خلال التعليم، التعلم، الأبحاث والابتكار إلى تكوين شراكات مع الطلبة، الموظفين، المجتمع، وأصحاب الأعمال والمهن إلى تحقيق الاندماج الاجتماعي، الازدهار الاقتصادي والاستدامة في بليموث، وفي الدولة وجميع أنحاء العالم".

واجهت الجامعة أزمة مالية وما زالت تعاني منها، لكنها مع ذلك أثبتت كفاءتها وقدرتها على العمل بشكل أكثر فعالية، كما برهنت قدرتها على بناء مستقبل مستدام مالياً للجامعة.

وتهدف الجامعة إلى الريادة في مجال الاستدامة من خلال السعي للتميز في المسؤولية المالية والبيئية والاجتماعية، الالتزام بمعالجة قضايا الاستدامة من خلال العمل في المشاريع الاجتماعية والعمل التطوعية والمشاركة المجتمعية من خلال الطلبة والموظفين والخريجين والشركاء، الالتزام بالاتفاقيات الدولية المتعلقة بالاستدامة في التدريس والبحث والعمليات والبنية التحتية.

وتسعى الجامعة لتحقيق أهدافها من خلال التعاون المشترك بين التمويل والاستدامة، بوابة الطالب، التعليم والتعلم، العلاقات الخارجية والشراكة مع هيئة طلابية ممثلة لاتحاد الطلبة في الجامعة، ويتم دعم ومتابعة الاستدامة من مجموعة أصحاب المصلحة الاستشارية والتي تضم أصحاب المصلحة الخارجيين.

(Plymouth University Sustainability Strategy(2013-2020))

وتلتزم جامعة بليموث بثلاثة مجالات لتضمن أهداف الاستدامة في ممارساتها، من خلال المنهجية الثلاثية التي تتضمن جميع ممارسات الاستدامة في الجامعة، وهي كالتالي:

(Playmouth University Sustainability Strategy(2013-2020)):

- ١- **التدريس:** حيث تسعى الجامعة باستمرار إلى زيادة تطوير التعلم، التدريس، المنح الدراسية والمشاريع التي من شأنها تضمين أنشطة الاستدامة، والعمل على تعزيز ممارسات الاستدامة لدى الطلبة لإعداد مواطن لعالم سريع التغير.
- ٢- **الأبحاث:** حيث تسعى الجامعة إلى قيادة عالمية في أبحاث الاستدامة، وتشكيل شبكات تضم الباحثين والجهات المعنية المحلية والوطني والعالمية.
- ٣- **العمليات:** حيث تواصل الجامعة تطوير وتضمين السياسات والممارسات لاستدامة الموارد، المرافق، شراء السلع والخدمات، ترتيب السفر والنقل.

وتطمح الجامعة إلى (www1.plymouth.ac.uk):

١. تحقيق حرم جامعي مستدام.
٢. تمكين طلابها بتزويدهم بالتعلم اللازم حول الاستدامة.
٣. تقديم أبحاث الخبراء لإيجاد حلول للتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية الأكثر إلحاحاً.

٣. **جامعة المدينة (University City):**

تهدف جامعة المدينة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحفيز المجتمع المستدام عن طريق مساعدة السكان والمؤسسات على الحد من استخدامها للمواد المحدودة، كما تهدف إلى تعزيز سلوك المجتمع حول الاستدامة وحق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها.

ولتحقيق أهدافها، تقوم الجامعة بعقد جلسات بشكل منتظم مع أصحاب المصلحة والشركاء من خلال لجنة توجيهية لتنسيق الاستدامة ووضع استراتيجية مشتركة.

كما تعمل الجامعة على تعزيز الاستدامة داخل الحرم الجامعي من خلال عدد من المشاريع الجديدة والمستمرة ويظهر ذلك جلياً في تطبيقات الجامعة التالية:

- عقد العديد من ورش العمل التي تركز على تحديد آليات وحلول واضحة للحد من التلوث البيئي، مثل: كفاءة استخدام الطاقة للمنازل والمؤسسات، تركيب الأسطح الخضراء والسماح.

- إنشاء موقع جديد متخصص بتطورات الاستدامة، ويشمل العديد من المعلومات حول البرامج والموارد الجديدة التي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات بيئية ذكية.
- زيادة إعادة التدوير وتشجيع الطلبة على ذلك.
- تحسين استخدام الحدائق وتوفير الصيانة المستمرة.

(universitycity.org)

٤. جامعة فرايبورغ (University of Freiburg)

تعمل جامعة فرايبورغ في ألمانيا على تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه الأجيال القادمة، من خلال وضع مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات مشتركة تدعم مفهوم الاستدامة، وتعزز الجامعة مفهوم الاستدامة في التعليم والبحوث.

قامت الجامعة بتأسيس مجموعة عمل (الجامعة المستدامة) ودعت جميع الطلبة المهتمين والموظفين في الجامعة المساهمة في المشاريع التي تقوم بها المجموعة، ومثال على هذه المشاريع:

- مشروع توفير الطاقة:

أطلقت اللجنة المشروع عام ٢٠٠٧، يهدف هذا المشروع للحد من استهلاك الطاقة في المباني، وبالتالي تقليل التكاليف المادية على اساس مستدام، وتقدم اللجنة حوافز نقدية للحفاظ على الطاقة. حيث ترتفع تكاليف الجامعه الخاصة بالطاقة، وتشير الدراسات أنه يمكن تقليل استخدام الطاقة بنسبة ١٠% عن طريق سلوك المستخدم. ومقارنة مع القيم المرجعية السابقة تم تحقيق ما نسبته ١٤% توفير للتدفئة و ٢% من المياه في المباني.

- مشروع خدمة تبادل السلع:

- يتيح موقع الجامعة التبادل على الشبكة، ويهدف هذا المشروع إلى:
١. استخدام البضائع الصالحة للعمل من مخازن أقسام الجامعة، كأجهزة الحواسيب، الأثاث، وأدوات المختبر. حيث إن ما لا يحتاجه قسم في الجامعة يمكن استخدامه في قسم آخر.
 ٢. يعمل كل قسم على عرض البضائع التي لا يستخدمها على الشبكة لإيجاد مستخدم جديد في أسرع وقت ممكن داخل أو خارجها+.
 ٣. تجنب التخلص من المواد التي من الممكن أن تكون مفيدة.
 ٤. تجنب التخزين غير الرسمي.

٥. شراء سلع مستخدمة بأسعار معقولة.

(www.nachhaltige.uni-freiburg.de)

٥. جامعة جوتنبرغ (University of Gothenburg)

تعتبر من أكبر الجامعات في شمال أوروبا، وهي جامعة عامة في السويد تأسست عام ١٩٥٤، تهدف جامعة جوتنبرغ إلى أن تكون من أبرز الجامعات في أوروبا للتعليم والبحوث في إطار الاستدامة والمساهمة بشكل فعال في بناء مستقبل مستدام، من خلال منهجية دمج الاستدامة في الأبحاث والتعليم والعمليات اليومية للجامعة والتعاون للوصول إلى مجتمع مستدام.

تسعى الجامعة إلى دمج الاستدامة في التعليم من خلال توفير مجموعة واسعة من البرامج والدورات التي تدعم الاستدامة، وتخصص الجامعة يوماً للاستدامة مليء بالفعاليات والمعارض بهدف إلهام الطلبة على المشاركة في تحقيق الاستدامة في كل من تعليمهم وحياتهم اليومية.

كما تعمل الجامعة على دمج الاستدامة في الأبحاث، من خلال التعاون بين التخصصات المختلفة (The sustainable University, 2011).

وتعمل الجامعة على إصدار تقارير سنوية تضم الأنشطة والتقدم في المجال الإداري لعمليات الجامعة، الأبحاث والتعليم في الجامعة.

ووضعت الجامعة خطة عمل (٢٠١١-٢٠١٥) من أجل الاستدامة توضح الأهداف الشاملة لعمل الجامعة في هذا المجال، وكيف يمكن ترجمة هذه الأهداف إلى حيز التنفيذ في أنشطة الجامعة، مع خطة زمنية تتناسب وجوانب الجامعة وهي الأبحاث، التعليم، التعاون مع المجتمع المحيط، المشاركة الطلابية، تعزيز المهارات، واستهلاك الموارد.

وفي مجال الأبحاث، كان من إنجازات الجامعة أن زادت الأبحاث حول الاستدامة في السنوات الأخيرة حيث ٣٠% من أبحاث الجامعة حول الاستدامة، وتمتلك الجامعة شبكة من ٣٥٠ من الباحثين في مجال الاستدامة (Action plan for environment and sustainable development (2011-2015), 2011).

٦. جامعة كيبانجسان ماليزيا (University Kebangsaan Malaysia(UKM))

وتعرف أيضاً بالجامعة الوطنية بماليزيا، أسست عام ١٩٧٠، والتزمت نحو التنمية المستدامة منذ عام ١٩٩٤، وتجري الجامعة الأبحاث المتعلقة بالاستدامة.

أطلقت الجامعة برنامجها المستدام في يونيو ٢٠٠٧، ويهدف إلى تنسيق تنفيذ الاستدامة في الجامعة وبدأ البرنامج بتطوير الحرم الجامعي.

كما تأسست كتلة أبحاث الحرم الجامعي المستدام عام ٢٠٠٨، وتضم هذه الكتلة مجموعة تصميم البحث المستدام، مجموعة إدارة البحوث المتعلقة بالبحث البيئي المستدام و الأبحاث المتعلقة بالمجتمعات المستدامة.

وتنفذ الجامعة العديد من الأنشطة والبرامج والمشاريع لتعزيز الوعي والفهم للاستدامة وترسيخ ممارساتها بين الموظفين والطلبة. (Derahim, et. al., 2012: 377)

٧. جامعة ولاية أوهايو (Ohio State University)

تعتبر جامعة رائدة في التعليم والبحوث، تسعى الجامعة لتحقيق الاستدامة من خلال تبني الاستراتيجيات والأنشطة التي تلبي احتياجاتها واحتياجات أصحاب المصلحة مع ضرورة استدامة وتعزيز الموارد البشرية والمادية والطبيعية كحاجة مستقبلية.

وتضع الجامعة الاستدامة في صميم رسالتها من خلال:

- ١- جعل مبادئ الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من متابعة البحث، التدريس والأهداف التشغيلية.
- ٢- اتخاذ إجراءات إيجابية لتعزيز التحسين المستمر في البيئة وجودة الحياة محلياً وعالمياً.
- ٣- تحديد أهداف التنمية المستدامة والأهداف التي تشجع الإدارة الاجتماعية والبيئية بشكل مسئول من الناحية المادية.

و تبنت الجامعة الأهداف التالية:

- ١- تحقيق تخفيض بنسبة ٣٠% من النفايات بحلول عام ٢٠٢٠.
- ٢- تخصيص ٢% من تكاليف رأس المال الشاملة لمشاريع جديدة لدمج مبادئ الاستدامة.

(www.osu.edu)

المحور الثالث

نبذة عن الجامعة الإسلامية

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

وقد وصل عدد طلبة الجامعة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٤-٢٠١٥ إلى أكثر من (21000) موزعين على (50) تخصص في مختلف المجالات الطبية والهندسية والعلمية والإنسانية والشرعية، وتربطها علاقات تعاون وتوأمة بعدد من الجامعات العربية والأجنبية المرموقة.

وللجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها وأهمها: مجلس الأمناء ومجلس الجامعة.

رؤية الجامعة ورسالتها

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

غايات الجامعة

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.

- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون بين المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

البرامج والمناهج الدراسية

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

الجامعة الإسلامية ومعايير الاستدامة

حققت الجامعة للمرة الثالثة على التوالي المرتبة الأولى على المستوى الفلسطيني والعربي في التصنيف الدولي للجامعات حسب معايير الاستدامة والبيئة الخضراء. وهذا يدل على مدى اهتمام الجامعة بهذه المعايير سواء على المستوى الأكاديمي والبرامجي، أو على صعيد التطبيق العملي لهذه المعايير في تخطيط وتصميم الحرم الجامعي والمباني الجامعية، وأشار الدكتور شعث إلى أن هذه المعايير تعد مؤشراً على الدور الريادي الذي تؤديه الجامعة الإسلامية في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني، ولساهماتها الفاعلة في نشر هذه المفاهيم والترويج لها على المستوى المحلي والإقليمي.

نشطت الجامعة الإسلامية مؤخراً في استخدام الخلايا الشمسية في إضاءة مبانيها، وفي استخدام مفهوم حدائق الأسطح، إضافة إلى اهتمامها بتدوير النفايات الصلبة، وترشيد استهلاك الطاقة في الحرم الجامعي، خصوصاً في ظل أزمة الكهرباء والوقود التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة نتيجة الحصار (<http://www.iugaza.edu.ps>).

الفصل الثالث الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد:

قامت الباحثة باستعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تتوافق مع موضوع الدراسة، ومن ثم تم التعقيب على هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة آل مرعي (2013م)، بعنوان: " نموذج مقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الدرجات المتوازنة". (المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الدرجات المتوازنة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أسلوب دلفاي لبناء مؤشرات النموذج المقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد وتكونت عينة الدراسة من ٧٠ خبير.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- اتفاق الخبراء على ٥٧ مؤشر لتقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- تطوير نظام إدارة الأداء الجامعي ليوافق بطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة في الجامعات السعودية.

٢. دراسة أبو شرح (2012م)، بعنوان: " مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة ".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام عينة تتألف من كامل المجتمع لتحقيق أهداف الدراسة، والتي شملت (52) موظفاً في جميع الوظائف الإدارية من أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وقد درس الباحث الفروق تبعاً للخصائص الشخصية للمبحوثين (العمر، الدرجة العلمية، التخصص، الخبرة العملية)، وتم استخدام أداة وهي: استبانة حول " مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة" وتكونت الاستبانة من (36) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية؛ وهي: البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة الإسلامية) تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الدرجة العلمية وكانت الفروق لصالح الأستاذ المشارك.
- تمتلك الجامعة الإسلامية الإمكانيات التي تمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- تحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير أدائها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها الجامعة من وراء ذلك.

٣. دراسة سفر (2012م)، بعنوان: " مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن". (المملكة العربية السعودية)

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى مستنبطة من رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء ما تحدده خططها الاستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة الأربعة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت منهجية دراسة الحالة، وأسلوب دلفاي لبناء مؤشرات تقييم أداء جامعة أم القرى، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم ٦٤ خبير، وتوصلت الدراسة إلى ٤٩ مؤشراً تم اشتقاقها من ١٦ استراتيجية تم تقسيمها على أبعاد البطاقة الأربعة .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- اتفاق الخبراء على عشر مؤشرات لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق بعد أصحاب المصلحة، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو والبعده المالي.
- تم بناء بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بتقييم الأداء بجامعة أم القرى والمنتزعة من المؤشرات التي تم بناءها وفق أبعاد الأداء المتوازن.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

- أن تعمل جامعة أم القرى على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء، من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري.
- أن تتبنى جامعة أم القرى في متابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية على جميع مستوياتها منهجية بطاقات الأداء المتوازن، والتي تعمل على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية.

٤. دراسة محمد وحمودي (2011م)، بعنوان: " إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية". (العراق).

هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، تقديم إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن تعكس رسالة ورؤية وأهداف مؤسسات التعليم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن تقويم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج فقط دون التركيز على التحسين للخطط وتطوير الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة نشر مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسات التعليم الجامعي كإحدى الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء.

٥. دراسة حسن وأحمد (2011م)، بعنوان: " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)". (العراق)

هدفت الدراسة التعرف إلى إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكييفها لقياس وتقييم أداء جامعة الموصل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا مرحلة البحث في جامعة الموصل، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام للكليات، وتم اختيار عينة قصدية قوامها ١٨١ موزعة على ٨١ من طلبة الدراسات العليا و ١٠٠ من ذوي المناصب الإدارية (عميد، رئيس قسم، معاون عميد، رئيس قسم سابق)، وقد درس الباحثان الفروق تبعاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة (اللقب العلمي "الدرجة العلمية"، التحصيل العلمي" لطلبة الدراسات العليا"، سنوات الخدمة، الجنس).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود فروق معنوية لمنظور الطلبة، وهو ما يشير إلى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- عدم وجود فروق معنوية لمنظور العمليات الداخلية؛ ومنظور التعلم والنمو.
- أن أداء جامعة الموصل يعاني بعض الضعف في سمة الأعمال الروتينية البعيدة عن الصفة الاستراتيجية ولم تستثمر هذه الأبعاد.

٦. دراسة البدران (2007م)، بعنوان: "تحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية".

هدفت إلى دراسة وتحليل مدخل القياس المتوازن للأداء، واستخدام هذا المدخل لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية للوقوف على تقييم أدائها في المدى الطويل ضمن بيئة ديناميكية كثيرة الأحداث كالبيئة العراقية، ويوصي الباحث باستخدام هذا المدخل باعتباره يوفر مقاييس غير مالية تتعلق بجميع العمليات والنشاطات التشغيلية، وتوفير حالة التوازن بين قياس الأداء المالي في الأجل القصير والأداء غير المالي في الأجل الطويل.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة محافظة الجامعة على علاقتها مع خريجها والمجتمع المحلي.

٧. دراسة عبد الحليم (2005م)، بعنوان: "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة". (مصر)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى وذلك من أجل قياس الأداء البيئي، ليصبح بعداً خامساً. كما هدفت إلى مناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتناسب إستراتيجيات العمل واتجاهات التغيير.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إضافة البعد البيئي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يحقق متطلبات الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
- إن إدخال أبعاد التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشكلات المعروفة مثل (التركيز على الأصول الملموسة، وتحسين العمليات).

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يأتي:

- بذل الجهود لتحسين فهم كيفية تكامل إدارة الاستراتيجية بطريقة جيدة في المنظمة ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- ربط مفهوم استدامة المؤسسات بمؤشرات الأداء لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

٨. دراسة مسودة (2004م)، بعنوان: "نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة".

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم ثلاث استبانات بناء على المؤشرات غير المالية المتعلقة بمحور الزبائن (الطلبة)، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والتطوير، بحيث كان هناك استبانة لتقييم الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأخرى من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والأخيرة من وجهة نظر الطلبة، وتم اختيار عينة عشوائية من هذه الفئات في الجامعات الخاصة التي تمنح البكالوريوس في معظم التخصصات العلمية وبلغ عددها تسع جامعات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- حصل محور التعلم والتطوير على أقل وسط لإجابات فئات الدراسة، مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام الجامعات الخاصة في هذا المحور والبنود المكونة له للارتقاء بمستوى أدائها.
- تعتمد الجامعات على العديد من المؤشرات المالية المتعلقة بالجوانب المختلفة لتقييم الأداء، من حيث كيفية تمويل عملياتها التشغيلية وموجوداتها، وهيكلية المصاريف والإيرادات، والتدفقات النقدية، وتحقيق الأرباح وعلاقة كل من عناصر التقارير المالية مع عدد الطلبة لديها.
- يختلف تقييم الجامعات الخاصة بناء على المؤشرات المالية عنه في حالة الاعتماد على المؤشرات غير المالية.

٩. دراسة الغالبي والعامري (2003م)، بعنوان: " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة".
(الأردن)

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية استخدام بطاقة القياس المتوازن وتكييفه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة، واعتمد الباحثان في دراستهما على خمسة أبعاد للبطاقة. فبالإضافة إلى

الأبعاد الأربعة المعروفة أضيف بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعات، وقام الباحثان ببناء نموذج لقياس الأداء المتوازن في الجامعات الخاصة ضمن الأبعاد الخمسة، ومعايير لكل بعد من الأبعاد الخمسة تم تكييفها وطبيعة الجامعات وأوصت الدراسة بضرورة تكييف وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للأداء لبيئة الجامعات الخاصة لشموليتها عناصر الأداء الرئيسية كافة، وأنه يمكن دعم مؤسسات التعليم ببعدها وهو المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Nejati,2013) بعنوان:

" Assessment of sustainable university factors from the perspective of university students". (Malaysia)

"تقييم عوامل الجامعة المستدامة من جانب طلاب الجامعة" (ماليزيا)

هدفت الدراسة التعرف على تصورات الطلبة تجاه مبادئ الجامعة المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم مقياس معتمد لممارسات الاستدامة الجامعية، عبر اختبار توجهات ٣٧٩ من طلاب الجامعة، وتم التوصل إلى أربعة أبعاد لاستدامة الجامعة من وجهة نظر الطلبة والتي تضمنت: التواصل مع المجتمع، الالتزام بالاستدامة والمراقبة، النفايات والطاقة والتخطيط للبناء في الحرم الجامعي.

٢. دراسة (Foo,2013) بعنوان:

" A vision on the role of environmental higher education contributing to the sustainable development in Malaysia".

"رؤية حول دور مساهمة التعليم العالي البيئي في التنمية المستدامة في ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى تبني رؤية لبناء تنمية اقتصادية واجتماعية قوية من أجل تحسين الظروف البيئية، من خلال تطوير التعليم في إطار يخدم تحقيق تنمية مستدامة. وفي هذه الدراسة يصف الباحث التطور التاريخي لبيئة التعليم العالي في ماليزيا. عرضت الدراسة دور الحكومة المركزي في تحقيق الاستدامة، وتطرقت لمفهوم الحرم الجامعي الأخضر، والتقدم المعرفي الهائل في مجال البحوث، كما وضعت رؤية للمساهمة في تعزيز التكنولوجيا الخضراء من خلال التعليم العالي.

٣. دراسة (Shi and Lai,2013) بعنوان:

" An alternative university sustainability rating framework with a structured criteria tree". (China)

"إطار تصنيفي بديل لاستدامة الجامعات مع شجرة معايير منظمة" (الصين)

تقدم الدراسة إطار منظم لاستدامة الجامعة، والذي يتضمن الموضوعات الأساسية للاستدامة المبنية على معايير موضوعية وقابلة للقياس ويمكن تطبيقها على مختلف الجامعات في جميع أنحاء العالم، حيث أن هذه المنهجية ستسهل عملية دمج معايير الاستدامة في نظام الجامعة، والذي سيقوم بدوره برفع مستوى التكامل وإضفاء الطابع المؤسسي للتنمية المستدامة في الجامعات في جميع أنحاء العالم، ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة بتقديم إطار بديل منظم لمعايير ترتيب الجامعة تبعاً للاستدامة مع معايير أكثر إيجازاً مبنية على استعراض ترتيب (Quacquarelli Symonds) للجامعات المائة الرائدة لعام ٢٠١١. تصميم شجرة معايير منظمة تسمح باكتشاف معايير التقييم المهمة نسبياً، وهذا بدوره يحسن نظام تصنيف الاستدامة الشاملة.

٤. دراسة (Koscielniak,2013) بعنوان:

" Consideration of the changing focus on the sustainable development in higher education in Poland "

" تقدير التغيرات بالتركيز على التنمية المستدامة في التعليم العالي في بولندا "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق عوامل الاستدامة في التعليم العالي البولندي، أظهرت الدراسة في الجزء الأول منها التحديات التي تواجه مفهوم الجامعة المستدامة ومستوى تطبيقها في نظام التعليم العالي البولندي، أما الجزء الثاني من الدراسة ناقش إمكانية إحداث تغييرات تدعم الاستدامة في مؤسسات التعليم البولندي تبعاً لقانون التعليم العالي، وفي الجزء الأخير تناولت الدراسة دراستاً حالة: الأولى لجامعة وارسو (UW) والأخرى لجامعة أدام ميكويوز (AMU)، والتي تعتبر جامعات رائدة للمعرفة في بولندا، أيضاً في هذا الجزء ناقشت الدراسة المعوقات التي تواجه تطبيق الاستدامة في نظام التعليم البولندي.

٥. دراسة (Aljardali and others,2012) بعنوان:

" The implementation of the balanced scorecard in Lebanese public higher education institutions ". (Lebanon)

" تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي اللبنانية العامة ". (لبنان)

هدفت الدراسة التحقق من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي العام، كما هدفت لتكييف بطاقة الأداء المتوازن مع مؤسسات التعليم العالي العام اللبناني، واقتراح نموذج لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي العامة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة المقابلة مع ١٨ شخصاً ما بين عميد، ورئيس قسم، ومدير تكنولوجيا المعلومات، عضو هيئة تدريس في الجامعات المختارة، وكانت المقابلة حول محاور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسساتهم (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعليم والنمو)، وقدمت الدراسة مجموعة من الأهداف لكل محور وكيفية قياس كل هدف.

٦. دراسة (Sordo and others,2012) بعنوان:

"Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard". (Italy)

"قياس الأداء في الجامعات العالمية: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن". (إيطاليا)

هدفت الدراسة استكشاف بطاقة الأداء المتوازن لضمان صحة إجراءات إعداد التقارير الجامعية، كما اعتبرت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية يمكن أن تستخدم من قبل إدارة الجامعات من أجل قياس وتقييم الجوانب المختلفة لأداء الجامعات، ولتحقيق الهدف من الدراسة اتبع الباحثين منهج مراجعة الأدبيات التي تحدثت عن بطاقة الأداء المتوازن والهدف منها، ثم تحليل استخدام إدارة الجامعة لبطاقة الأداء المتوازن تبعاً لأبعاد الأداء المتعددة، وفي النهاية طورت الدراسة نموذج يتناسب وطبيعة الجامعة والذي سيطبق في الجامعات الإيطالية بهدف تحديد آليات إعداد التقارير والفجوة في الجامعات. كما يساهم النموذج الذي طورته الدراسة في مناقشة التقارير الداخلية والخارجية ضمن الجامعات الإيطالية كما أنه يسלט الضوء على الفوائد المستقبلية المرجوة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لكتابة التقارير في الجامعات.

٧. دراسة (Derahim and others,2012) بعنوان:

" UKM's Staff Perspective on Sustainability and Its Contribution towards a Sustainable University ". (Malaysia)

"توجهات موظفي جامعة كبانغسان الماليزية حول الاستدامة ومساهماتهم نحو جامعة مستدامة (ماليزيا) ."

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد المستوى الحالي للمعرفة، الوعي، والتوجهات نحو الاستدامة، ورغبة موظفي الجامعة في المشاركة في برامج التنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واحتوت الاستبانة على ٢٠ فقرة، بلغ عدد الموظفين ٤٢٥ تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية.

وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها :

- قلة معرفة الموظفين في مجال التنمية المستدامة.
- ٥٠% من الموظفين لا يرغبون في إدارة أنشطة وبرامج تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع.
- يعتقد الموظفون أن بإمكانهم المساهمة بأفكار لتنفيذ برامج لتحقيق استدامة الجامعة وأنهم تعلموا المزيد عن أهمية حماية البيئة الجامعية.
- كشفت الدراسة عن العديد من الفجوات ونقاط الضعف والتي تمثل تحدياً لإدارة الجامعة في توفير حرم جامعي مستدام.
- أن الجامعة بحاجة لبناء قدرات الموظفين لإنشاء الحرم الجامعي المستدام.

٨. دراسة (Tohidi and others,2010) بعنوان:

"Using balanced scorecard in educational organizations". (Iran)

"استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية". (إيران)

هدفت الدراسة التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الإيرانية، وتناولت أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج الخدمات التعليمية المقدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة المقابلة مع المديرين لبيان مدى استخدامهم للتخطيط الاستراتيجي، وبينت الدراسة أن

الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تبدأ بتحليل المستفيدين (المجتمع، المؤسسين، وزارة التعليم)، وتعتمد المؤسسات لاستخدام استراتيجيات مختلفة لزيادة إيرادات الخدمة التعليمية المقدمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- بطاقة الأداء المتوازن تتصف بالمرونة والقدرة على حل مشاكل المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية مقارنة مع نماذج التخطيط الاستراتيجي الأخرى.
- تركز مؤسسات التعليم على بعض الخدمات التعليمية الاستراتيجية بدلاً من تقديم عدد كبير من الخدمات ذات الجودة المتدنية.

٩. دراسة (Nayeri and others, 2007) بعنوان:

"Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard".(Iran)

"تقويم استراتيجية الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". (إيران)

هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، والتي تعتمد بطاقة الأداء المتوازن، من خلال قياس أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعليم والنمو) واعتماد مقارنة بين (6) مؤسسات تعليمية تعتمد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث أداتين؛ إحداهما الاستبانة لقياس بعد العملاء(الطلبة) من قبل الطلبة أنفسهم، وتكونت الاستبانة من (9) أسئلة مستخدماً مقياس ليكرت، والأخرى قائمة فحص (checklist) لجمع المعلومات عن الأبعاد الثلاث الأخرى من قبل المدراء وطاقم العمل في جميع الأقسام الإدارية، وتكونت من (36) متغير، تم توزيع 294 استبيان، وتحليل 282 منها أي ما نسبته %96 .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- الجامعات التي تهتم ببعيد العملاء(الطلبة)، أكثر نجاحاً من غيرها.
- أن بعد التعلم والنمو وبعيد العملاء (الطلبة) أكثر أهمية من البعد المالي وبعيد العمليات الداخلية.

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يأتي:

- على الجامعات أن تؤكد على البعد المالي وبعيد العمليات الداخلية في خططها التطويرية.

١٠. دراسة (Kaplan and Norton, 2001) بعنوان:

"Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part 2".

"تحول بطاقة الأداء المتوازن من أداة قياس للأداء إلى أداة إدارة استراتيجية".

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية استخدام المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق العمليات والأنظمة الإدارية الرئيسية الخاصة بإستراتيجيتها، تقديم إطار يصف المقاييس وأنظمة الإدارة للمؤسسات الناجحة، كما ناقشت الدراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وبرامج الجودة الشاملة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ضرورة إيجاد استراتيجية خاصة للمؤسسة كنتيجة لتعدد العمليات الإدارية.
- صلاحية بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات متعددة الوحدات الإدارية.
- كل وحدة إدارية يمكنها أخذ الجوانب التي تتناسب معها من المبادئ الاستراتيجية.

١١. دراسة (Kaplan and Norton, 1992) بعنوان:

" The Balanced Scorecard- Measures That Derive Performance"

(بطاقة الأداء المتوازن- مقاييس تحكم الأداء)

هدفت الدراسة إلى اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة، حيث قدمت الدراسة منهجاً لتقييم وقياس الأداء، يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، كما أنها زودت المدراء التنفيذيين بإطار شامل لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التوازن، وتجنب التفاوت في الأبعاد المختلفة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الدراسات أكدت على ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم لأداء الجامعات، كما أجمعت الدراسات على أهمية تحقيق الاستفادة للجامعات.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

١. من حيث منهج الدراسة المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة محمد وحمودي (٢٠١١) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واختلفت هذه الدراسات مع دراسة مرعي (٢٠١٣)، دراسة سفر (٢٠١٢) اللتان استخدمتا المنهج البنائي.

٢. من حيث عينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة مرعي (٢٠١٣)، دراسة حسن وأحمد (٢٠١١) ودراسة سفر (٢٠١٢) في اختيار العينة بطريقة قصدية.

واختلفت هذه الدراسات مع دراسة (Derahim&others,2012) ومسودة (٢٠٠٤) في اختيار العينة بطريقة عشوائية.

٣. من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة.

واختلفت مع دراسة مرعي (٢٠١٣)، ودراسة سفر (٢٠١٣) اللتان استخدمتا أسلوب دلفاي، ودراسة (Neyeri&other,2007) التي استخدمت قائمة الفحص كأداة ثانية مع الاستبانة، كما دراسة (Hamid and others,2010) التي استخدمت المقابلة كأداة ثانية مع الاستبانة.

٤. من حيث متغيرات الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة أبو شرح (٢٠١٢) ودراسة حسن وأحمد (٢٠١١) من حيث متغير الرتبة الوظيفية واختلفت من حيث تناول دراستي أبو شرح (٢٠١٢) ودراسة حسن وأحمد (٢٠١١) لمتغير سنوات الخدمة .

كما اختلفت مع دراسة حسن وأحمد (٢٠١١) من حيث متغير الجنس.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تُبحث من قبل؛ ليتسنى للباحثة أن تبدأ من حيث انتهى الآخرون.
٢. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في عقد مقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.
٣. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، وانتقاء ما يتناسب مع موضوع دراستها.
٤. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنهجية الدراسة.
٥. ساعدت في اختيار عينة الدراسة لتكون ممثلة للمجتمع.
٦. وفرت الدراسات السابقة على الباحث الجهد بتزويده بأسماء العديد من الكتب، والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
٧. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في اختيار عنوان الدراسة الحالية.

أوجه التميز للدراسة الحالية:

١. تميزت الدراسة الحالية في موضوعها، حيث ستناقش دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية كمثال لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، وهو موضوع لم يسبق أن تمت دراسته في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حيث إن معظم الدراسات السابقة ناقشت مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، ولم يتناول أحد موضوع الجامعة المستدامة-في حدود علم الباحثة-، وليس هناك دراسات ربطت بطاقة الأداء المتوازن والجامعة المستدامة معاً.
٢. ناقشت الدراسة الحالية عدداً من التجارب المعاصرة في العديد من الدول الأجنبية، والعربية في مجالات بطاقة الأداء المتوازن بما يحقق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية.

الفصل الرابع منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق المعلومات العامة.
- خامساً: أداة الدراسة.
 - صدق الاستبانة.
 - ثبات الاستبانة.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً : منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، ٢٠١٠: ١٠٤، ١٠٥).

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

١. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة حيث تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات والتقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

• المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العمداء ونوابهم ومديري الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (٦٧) موظفاً (دائرة شؤون الموظفين-الجامعة الإسلامية بغزة).

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم ومديري الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (٦٧) موظف وقد تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وتم استرداد (٦٢) استبانة أي بنسبة (٩٢,٥%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق المعلومات العامة:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

١- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

يبين جدول (٤-١) أن ما نسبته 35.5% من عينة الدراسة رتبتهم الوظيفية عميد، 30.6% رتبتهم الوظيفية نائب عميد، بينما 33.9% رتبتهم الوظيفية مدير. وتعزو الباحثة ذلك لكبر الجامعة واحتوائها على مجموعة من الوحدات الإدارية والأكاديمية، ويرجع سبب تناقص نسبة رتبة نائب العميد كما ترى الباحثة إلى أن بعض العمداء ليس لهم نواب لصغر الكلية.

جدول (٤-١)

توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية%
عميد	22	35.5
نائب عميد	19	30.6
مدير	21	33.9
المجموع	62	100.0

٢- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية:

يبين جدول (٤-٢) أن ما نسبته 67.7% من عينة الدراسة رتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد فأعلى، بينما 32.3% رتبتهم الأكاديمية ماجستير فأقل. وتعزو الباحثة ذلك بأن الجامعات اعتمدت نظام توظيف الدكتوراه فأعلى لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (٢-٤)

توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة الأكاديمية
67.7	42	أستاذ مساعد فأعلى
32.3	20	ماجستير فأقل
100.0	62	المجموع

خامساً: أداة الدراسة:

تعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا و الأستاذ ، ٢٠٠٤ : ١١٦). وقد تم استخدام الاستبانة لمعرفة " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة " وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية).
القسم الثاني: يمثل في محاور الدراسة، حيث يشتمل على محورين هما:
المحور الأول: درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث ينقسم إلى ٤ أبعاد هم:
البعد الأول: البعد المالي، ويتكون من (٧) فقرات.
البعد الثاني: بعد العميل، ويتكون من (١١) فقرة.
البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية، ويتكون من (٧) فقرات.
البعد الرابع: بعد التعلم والنمو، ويتكون من (٧) فقرات.
المحور الثاني: درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة ، حيث ينقسم إلى ٤ مجالات هم:
المجال الأول: استدامة التعليم، ويتكون من (٦) فقرات.
المجال الثاني: استدامة الأبحاث، ويتكون من (٦) فقرات.
المجال الثالث: استدامة عمليات الحرم الجامعي، ويتكون من (١٣) فقرة.
المجال الرابع: المشاركة المجتمعية، ويتكون من (٧) فقرات.

خطوات بناء الاستبانة:

- ١- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- ٢- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

- ٣- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- ٤- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (٨) مجال (76) فقرة ، انظر ملحق رقم (١).
- ٥- تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- ٦- تم عرض الاستبانة على (١٣) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، والملحق رقم (٢) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- ٧- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف، أو الإضافة والتعديل؛ لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (٧٥) فقرة. انظر ملحق (٣).

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجوي، ٢٠١٠: ١٠٥)، كما يقصد بصدق الاستبانة: "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، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجوي، ٢٠١٠: ١٠٧) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٣) متخصص في الإدارة التربوية، إدارة الأعمال وقضايا الاستدامة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (٣)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (٢).

٢ - صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

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

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول: "درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن"

يوضح جدول (٣-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول "البعد المالي" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٣-٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول "البعد المالي" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١.	تعتمد الجامعة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها.	.575	*0.000
٢.	تسعى الجامعة إلى زيادة حصتها السوقية من الطلبة.	.570	*0.000
٣.	توفر الجامعة مصادر تمويل كافية لتمويل البرامج التعليمية.	.470	*0.000
٤.	تلتزم الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).	.547	*0.000
٥.	تحرص الجامعة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.	.784	*0.000
٦.	تستثمر الجامعة جميع الموارد المالية بشكل يتماشى ورؤية الجامعة.	.660	*0.000
٧.	يوجد بالجامعة آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	.717	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$

يوضح جدول (٣-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني "بعد العميل" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤-٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني "بعد العميل" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١.	تعمل الجامعة على تحقيق درجة الرضا للمستفيدين للاحتفاظ بهم.	.757	*0.000
٢.	تطبق الجامعة نظام متابعة وتقييم على الخدمات المقدمة للمستفيدين.	.676	*0.000
٣.	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.	.429	*0.000
٤.	تسعى الجامعة إلى إيجاد فرص لتوظيف الخريجين في سوق العمل.	.559	*0.000
٥.	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة بمعالجة الخلل في وقت قصير.	.582	*0.000

*0.000	.737	تقدم الجامعة الاستشارات لمنظمات المجتمع.	.٦
*0.000	.712	تعمل الجامعة على إيجاد التناصب بين التخصصات واحتياجات السوق.	.٧
*0.000	.584	تهتم الجامعة بالبيئة التعليمية وتناسبها والخدمة المقدمة للطلبة.	.٨
*0.000	.557	تقدم الجامعة المشورة والدعم للطلبة.	.٩
*0.000	.530	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها.	.١٠
*0.000	.643	تسعى الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	.١١

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$

يوضح جدول (٤-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٤-٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث " بعد العمليات الداخلية " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.١	تعمل الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.	.557	*0.000
.٢	تطور الجامعة أسلوب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية باستمرار.	.669	*0.000
.٣	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.	.689	*0.000
.٤	يتناسب مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة مع مقدار التكلفة.	.739	*0.000
.٥	تسعى الجامعة إلى تحسين عملية استثمار الموارد والطاقات.	.529	*0.000
.٦	تحدث الجامعة طرائق التعليم والبحث العلمي باستمرار.	.707	*0.000
.٧	تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية. (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة).	.626	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$

يوضح جدول (٤-٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع " بعد التعلم والنمو " والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (٦-٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع " بعد التعلم والنمو " والدرجة الكلية للبعد

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١.	تقدم الجامعة برامج لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.	.688	*0.000
٢.	تهتم الجامعة بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لدعم وتشجيع الإبداع.	.767	*0.000
٣.	لدى الجامعة نظام ترقية مناسب يدعم التطور المهني للعاملين.	.725	*0.000
٤.	تعمل الجامعة على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة.	.845	*0.000
٥.	توفر الجامعة بيئة داعمة للتطوير.	.877	*0.000
٦.	تطور الجامعة قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع.	.794	*0.000
٧.	تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها عند الحاجة وبدون عوائق.	.511	*0.000

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

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني: درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة.

يوضح جدول (٧-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول " استدامة التعليم " 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 (٧-٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استدامة التعليم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	تسعى الجامعة لدمج مفاهيم الاستدامة في تطوير المناهج الدراسية في جميع الكليات في الجامعة.	.625	*0.000
٢.	تسعى الجامعة لتطبيق أساليب مبتكرة لفهم الاستدامة (الأنشطة اللامنهجية، استخدام الحرم الجامعي للتعليم، المشاركة المدنية).	.751	*0.000
٣.	تعمل الجامعة على دعم التعلم التنظيمي الخدمي المبني على الممارسة (تبادل الخبرات والمعارف، النظر بشمولية إلى الحلول البديلة، الاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية).	.791	*0.000
٤.	تسعى الجامعة لتحسين ممارساتها في مجال التعليم الجامعي المستدام حسب المستجدات العالمية.	.735	*0.000
٥.	تعمل الجامعة على توفير مجموعة من البرامج والدورات التي تركز على مفاهيم الاستدامة.	.792	*0.000
٦.	تعقد الجامعة مؤتمرات خاصة بالاستدامة.	.579	*0.000

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

يوضح جدول (٨-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني " استدامة الأبحاث " 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 (٨-٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استدامة الأبحاث " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
١.	تدعم الجامعة الأبحاث المتعلقة بقضايا الاستدامة بالتعاون مع الشركاء المختلفين.	.716	*0.000
٢.	تسعى الجامعة لتوفير تمويل للأبحاث المتعلقة بالاستدامة.	.750	*0.000
٣.	تشجع الجامعة أصحاب المصلحة للبحث حول الاستدامة.	.750	*0.000
٤.	تشجع الجامعة البحث المشترك للمشاريع البحثية من مدرسين في تخصصات متنوعة.	.830	*0.000
٥.	تسعى الجامعة لتحقيق الريادة في ابتكار أفضل الممارسات والتطورات المتعلقة بالاستدامة.	.735	*0.000
٦.	تشجع الجامعة استخدام الحرم الجامعي كمختبر حي للبحث والممارسة.	.745	*0.000

يوضح جدول (٩-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث " استدامة عمليات الحرم الجامعي " 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 (٩-٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استدامة عمليات الحرم الجامعي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
١.	*0.000	.564	تعمل الجامعة على تأمين الاستدامة المالية على المدى الطويل (من خلال التركيز على الأنشطة المدرة للدخل، تنوع مصادر الدخل).
٢.	*0.000	.636	تحرص الجامعة عند عمليات الشراء أن تتوفر فيها معايير (تقليل التلوث، المحافظة على الموارد الطبيعية كالطاقة والمياه، تقليل التكلفة).
٣.	*0.000	.585	تسعى الجامعة لزيادة التنوع الحيوي وتوفير بيئات خضراء في الحرم الجامعي.
٤.	*0.000	.655	تشجع الجامعة على ممارسات الحد من النفايات المتولدة من الموظفين والطلبة (الاتصالات، النسخ على وجهين).
٥.	*0.000	.546	تعمل الجامعة على تدوير النفايات والاستفادة منها.
٦.	*0.000	.615	تعمل الجامعة على ترشيد استهلاك الطاقة في الحرم الجامعي.
٧.	*0.000	.673	يتم بناء المباني وترميم القديم منها لتحقيق الاستخدام الأمثل للمساحة.
٨.	*0.000	.735	تعمل الجامعة على تطوير السياسات والممارسات لاستدامة الموارد والمرافق.
٩.	*0.000	.672	تقدم الجامعة حوافز للمشاركة في الأنشطة الصديقة للبيئة.
١٠.	*0.000	.694	تجري الجامعة عملية تدقيق منتظم لاستدامة الحرم الجامعي.
١١.	*0.000	.658	تسعى الجامعة إلى تفعيل حركة المشاة (شوارع معبدة، إشارات مرورية واضحة، يافطات إرشادية، ممرات خاصة بالمشاة).
١٢.	*0.000	.710	تستخدم الجامعة الطاقة المتجددة والأمنة.
١٣.	*0.000	.510	تسعى الجامعة للفصل بين حركة المشاة والمركبات.

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

يوضح جدول (١٠-٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع " المشاركة المجتمعية " 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 (١٠-٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشاركة المجتمعية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
١.	*0.000	.713	تشجع الجامعة الموظفين على المساهمة الإيجابية لتحقيق استراتيجية الاستدامة.
٢.	*0.000	.775	تتحمل الجامعة مسئوليتها الاجتماعية تجاه القضايا المتعلقة بالاستدامة.
٣.	*0.000	.678	تساهم الجامعة في تكوين شبكات المعلومات المحلية لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة.
٤.	*0.000	.780	تعمل الجامعة على مكافأة إنجازات الاستدامة.
٥.	*0.000	.706	تشجع الجامعة الطلبة على المشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع.
٦.	*0.000	.730	تشارك الجامعة في التوعية المجتمعية والبرامج حول الاستدامة.
٧.	*0.000	.847	تعمل الجامعة على التعاون وبناء شراكات مع المجتمع المحلي من أجل تحقيق الاستدامة.

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

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 محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (١١-٤).

جدول (١١-٤)

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

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
١.	البعد المالي	.812	*0.000
٢.	بعد العميل	.860	*0.000
٣.	بعد العمليات الداخلية	.848	*0.000
٤.	بعد التعلم والنمو	.864	*0.000
	درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	.889	*0.000
١.	استدامة التعليم	.771	*0.000
٢.	استدامة الأبحاث	.845	*0.000
٣.	استدامة عمليات الحرم الجامعي	.896	*0.000
٤.	المشاركة المجتمعية	.870	*0.000
	درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة	.913	*0.000
	دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة	.722	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من جدول (١١-٤) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة : " Reliability "

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإمتحان. وتشير النتائج الموضحة في جدول (١٢-٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.712، 0.944). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإمتحان (0.955)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول (١٢-٤)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإمتحان

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١.	البعد المالي	7	0.712
٢.	بعد العميل	11	0.835
٣.	بعد العمليات الداخلية	7	0.766
٤.	بعد التعلم والنمو	7	0.862
	درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	32	0.932
١.	استدامة التعليم	6	0.806
٢.	استدامة الأبحاث	6	0.852
٣.	استدامة عمليات الحرم الجامعي	13	0.873
٤.	المشاركة المجتمعية	7	0.866
	درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة	32	0.944
	دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة	11	0.909
	جميع مجالات الإمتحان	75	0.955

ب- طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (١٣-٤).

جدول (١٣-٤)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
١.	البعد المالي	0.608	0.759
٢.	بعد العميل	0.748	0.856
٣.	بعد العمليات الداخلية	0.615	0.762
٤.	بعد التعلم والنمو	0.768	0.869
	درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.856	0.922
١.	استدامة التعليم	0.694	0.819
٢.	استدامة الأبحاث	0.789	0.882
٣.	استدامة عمليات الحرم الجامعي	0.843	0.915
٤.	المشاركة المجتمعية	0.819	0.902
	درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة	0.932	0.965
	دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة	0.878	0.935
	جميع مجالات الاستبانة	0.920	0.958

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١٣-٤) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٢) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة واختبار الفرضية الأخيرة.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة وقد تم استخدامه لاختبار الفرضيتين الثانية والرابعة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات وقد تم استخدامه لاختبار الفرضيتين الأولى والثالثة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

"إجابة التساؤلات ومناقشتها"

- مقدمة.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

نظراً لقلّة الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة فقد اتبعت الباحثة منهجية في ربط النتائج بالدراسات السابقة لكامل المجال ولم تربطها بكل الفقرات.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة". لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004:42).

جدول (١-٥)

المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
ضعيفة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيفة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أسئلة الدراسة:

سنتقوم الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرة وأدنى فقرة في كل مجال، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية؟"

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول (٢-٥)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لمحور درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	البعد المالي	3.92	78.32	15.75	*0.000	2
٢.	بعد العميل	3.81	76.27	14.23	*0.000	4
٣.	بعد العمليات الداخلية	3.94	78.75	17.88	*0.000	1
٤.	بعد التعلم والنمو	3.84	76.79	11.86	*0.000	3
	درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3.87	77.35	17.21	*0.000	

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

يبين جدول (٢-٥) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور "درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن" يساوي 3.87 وبذلك فإن الوزن النسبي 77.35% وأن قيمة اختبار T يساوي 17.21 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المحور بشكل عام.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد العينة يقرون بأن سياسة الجامعة لها علاقة مباشرة بتبني بطاقة الأداء المتوازن حيث تتبنى سياسة التخطيط الاستراتيجي وأنظمة تقييم الأداء التي تطورها باستمرار بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية المحلية والعالمية، كما تعقد الجامعة العديد من البرامج التدريبية التي ترفع من كفاءة الموظفين لمتابعة أدوارهم، حيث قامت بعقد دورات تدريبية متعددة لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية مثل دورة التخطيط الاستراتيجي التي عقدت

للعمداء والإدارة العليا في العام (2003) بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ومع أن بطاقة الأداء المتوازن لم تستخدم بعد في الجامعة الإسلامية لكنها تنفذ ضمناً، وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مرعي، ٢٠١٣) والتي أكدت على ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات ودراسة (أبو شرح، ٢٠١٢) التي أكدت على أن الجامعة تمتلك الإمكانيات التي تمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ودراسة (Kaplan and Norton, 2001) التي أكدت على صلاحية بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات متعددة الوحدات الإدارية كالجامعات.

ويتضح أيضاً من الجدول (٢-٥) أن البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (78.75%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى دور بعد العمليات الداخلية في تحقيق رؤية الجامعة من خلال العناية بكفاءة عملية تقديم الخدمة التعليمية، وكونه الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

البعد الأول "البعد المالي" قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (78.32%) . وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الجامعة أهمية هذا البعد في تحقيق كفاءة الأداء الجامعي وتحديد الطرق التي تضمن فعالية استخدام الموارد، بالإضافة إلى كون هذا البعد هو القلب النابض المحرك لجميع أنشطة الجامعة.

بينما حصل البعد الرابع "بعد التعلم والنمو" على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 76.79% . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تعمل على رفع كفايات موظفيها مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي، وبالمقابل الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة.

وأخيراً حصل البعد الثاني "بعد العميل" على المرتبة الأخيرة-الرابعة- حيث بلغ الوزن النسبي 76.27% . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعد العميل يمثل المحور الأساسي الذي تسخر الجامعة من أجله كافة إمكانياتها، حيث تسعى الجامعة إلى تحسين خدماتها بشكل مستمر بما يتناسب وتطلعات الطلبة لذلك فإنها تشجع مشاركة الطلبة في عملية تقييم الخدمات الأكاديمية والإدارية وتخفيض تكلفة الخدمات الإدارية المقدمة لهم. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (Nayeri and others, 2007) التي أكدت على أن الجامعات التي تهتم ببعد العملاء (الطلبة) أكثر نجاحاً من غيرها.

ومن الملاحظ أن بعد التعليم والنمو وبعد العميل جاءا بنسب أقل من بعد العمليات الداخلية والبعد المالي وهذا يختلف مع دراسة (Nayeri and others, 2007) التي أكدت على أن بعد التعلم والنمو وبعد العملاء (الطلبة) أكثر أهمية من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، ولعل ذلك

يعود إلى خصوصية وضع الجامعة في الآونة الأخيرة واهتمامها الأكبر في تقليل تكلفة العمليات الداخلية نظراً للأزمة المالية التي تمر بها.

تحليل فقرات "البعد المالي"

جدول رقم (٣-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات "البعد المالي"

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	القيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١.	*0.000	4	9.66	79.35	3.97	تعتمد الجامعة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها.
٢.	*0.000	2	12.96	83.23	4.16	تسعى الجامعة إلى زيادة حصتها السوقية من الطلبة.
٣.	*0.000	7	3.59	67.00	3.35	توفر الجامعة مصادر تمويل كافية لتمويل البرامج التعليمية.
٤.	*0.000	1	17.48	90.16	4.51	تلتزم الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).
٥.	*0.000	5	9.33	77.42	3.87	تحرص الجامعة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.
٦.	*0.000	6	6.40	71.61	3.58	تستثمر الجامعة جميع الموارد المالية بشكل يتماشى وروية الجامعة.
٧.	*0.000	3	9.81	80.00	4.00	يوجد بالجامعة آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.

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

• قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٦٧٠.

• قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي ٢,٣٩.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " تلتزم الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار)" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 90.16%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الجامعة لأهمية مبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار) في:

- التحكم في سقف النفقات، وتحقيق التناسب بين نفقات الجامعة وميزانيتها.

- تحسين إدارة عمليات الشراء.

- تقليل التكلفة والمصاريف الإدارية.

- التحكم بجودة المشتريات.

كما أن نظام الجامعة ينص على أن أي عملية شراء تتجاوز ٥٠٠ دينار أردني يتطلب أن تجري وفق عروض أسعار.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " توفر الجامعة مصادر تمويل كافية لتمويل البرامج التعليمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 67.00%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التمويل يتأثر بالظروف الاستثنائية التي يمر بها الشعب الفلسطيني وتتدخل الاحتلال في المنح والمساعدات التي تقدم للجامعة إما بتأخير صرفها أو منع وصولها، كما وأن سياسة بعض الممولين تتعارض مع ثقافة الجامعة.

ويؤكد هذه النتائج بعض الدراسات كدراسة (سفر، ٢٠١٢) والتي أكدت على أهمية التزام الجامعة بتنفيذ الخطة المالية في ضوء المؤشرات التي اتفق عليها.

تحليل فقرات " بعد العميل "

جدول رقم (٤-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات " بعد العميل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تعمل الجامعة على تحقيق درجة الرضا للمستفيدين للاحتفاظ بهم.	3.92	78.36	9.73	*0.000	6
٢.	تطبق الجامعة نظام متابعة وتقييم على الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.85	77.05	8.63	*0.000	7
٣.	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.	4.16	83.23	12.55	*0.000	2
٤.	تسعى الجامعة إلى إيجاد فرص لتوظيف الخريجين في سوق العمل.	3.31	66.13	3.09	*0.002	10
٥.	تستجيب الجامعة لشكاوي الطلبة بمعالجة الخلل في وقت قصير.	3.79	75.74	8.14	*0.000	8
٦.	تقدم الجامعة الاستشارات لمنظمات المجتمع.	3.93	78.64	9.39	*0.000	5

9	*0.000	3.59	67.42	3.37	تعمل الجامعة على إيجاد التنااسب بين التخصصات واحتياجات السوق.
4	*0.000	13.11	80.00	4.00	تهتم الجامعة بالبيئة التعليمية وتناسبها والخدمة المقدمة للطلبة.
3	*0.000	15.87	82.90	4.15	تقدم الجامعة المشورة والدعم للطلبة.
11	*0.021	2.07	64.59	3.23	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها.
1	*0.000	14.09	84.84	4.24	تسعى الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

- المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (61) ومستوى معنوية 0,05 تساوي 1,670.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (61) ومستوى معنوية 0,01 تساوي 2,39.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (11) والتي نصت على " تسعى الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 84.84%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى مساهمة التكنولوجيا في تقدم القطاع التعليمي وتحسين نوعية الخدمات المقدمة كونها توفر الوقت والجهد وتساهم في سرعة إنجاز المعاملات بما يحقق احتياجات الطلبة وبالتالي رضاهم، وقد حققت الجامعة تقدماً كبيراً خلال الفترة الماضية في تعزيز البنية الأساسية في مجال الخدمات التكنولوجية من خلال إعادة هندسة الأعمال فيها وتطويرها لتلبي حاجة الطلبة ايماناً منها بأهمية التكنولوجيا في تحقيق تميزها في مستوى جودة الخدمات المقدمة للطلبة. حيث قامت الجامعة بإنشاء مركز للتعليم الإلكتروني يوفر فرصة جيدة للتفاعل الإلكتروني بين الطلبة ومدرسيهم.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (10) والتي نصت على " تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 64.59%.

وتعزو الباحثة اهتمام الجامعة بخريجها إلى انعكاس أدائهم في عملهم على سمعتها وحصتها السوقية المستقبلية من الطلبة، فتعقد الجامعة دورات تدريبية لمعالجة جوانب الضعف لدى خريجها العاملين في المؤسسات المختلفة. ولكن هذه الفقرة جاءت من أدنى الفقرات نظراً لضعف

عمليات التواصل مع الخريجين فضلاً عن قلة فرص التوظيف التي توفرها الجامعة لخريجها بسبب الوضع الاقتصادي العام في قطاع غزة.

ويعزز هذه النتائج ما ورد في بعض الدراسات كدراسة (بدران، ٢٠٠٧) التي أكدت على ضرورة محافظة الجامعة على علاقتها مع خريجها والمجتمع المحلي ودراسة (Hamid, et. al. 2010)، التي أكدت على أن استراتيجية المؤسسات التعليمية تتطرق من تحليل العميل.

تحليل فقرات "بعد العمليات الداخلية"

جدول رقم (٥-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات "بعد العمليات الداخلية"

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	القيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١.	*0.000	2	15.41	81.61	4.08	تعمل الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.
٢.	*0.000	1	17.00	82.26	4.11	تطور الجامعة أسلوب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية باستمرار.
٣.	*0.000	5	10.95	78.67	3.93	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.
٤.	*0.000	6	6.90	74.75	3.74	يتناسب مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة مع مقدار التكلفة.
٥.	*0.000	7	9.25	74.43	3.72	تسعى الجامعة إلى تحسين عملية استثمار الموارد والطاقات.
٦.	*0.000	4	12.16	79.35	3.97	تحدث الجامعة طرائق التعليم والبحث العلمي باستمرار.
٧.	*0.000	3	12.03	80.32	4.02	تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية. (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة).

- المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٦٧٠.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي ٢,٣٩.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (2) والتي نصت على " تطور الجامعة أسلوب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية باستمرار " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 82.26%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تعمل على مواكبة أساليب الإدارة الحديثة التي تركز على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتوفير التسهيلات اللازمة للطلبة لتحقيق رضاهم نظراً لكونهم الفئة المستهدفة بشكل مباشر والهدف الأساسي الذي تسعى إليه الجامعة.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تسعى الجامعة إلى تحسين عملية استثمار الموارد والطاقات" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 74.43%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة ترشد من استهلاك الطاقة وتسعى إلى تحسين استثمار الموارد، حيث قامت الجامعة باستبدال المعاملات الورقية بالمراسلات الالكترونية للحد من استهلاك الأوراق، كما قامت بمشروع الطاقة الشمسية البديلة (خلايا شمسية) ولا زال في بداياته يث تم تجربته على مبنى المختبر وجزء من مبنى الإدارة.

وتؤكد هذه النتائج بعض الدراسات كدراسة (Sordo et. al.,2012) التي أكدت على أهمية بعد العمليات الداخلية في تسيير عمل الجامعة بأقل جهد ممكن ودراسة (Hamid et. al.,2010) التي أكدت على أن مؤسسات التعليم تركز على بعض الخدمات التعليمية الاستراتيجية بدلا من تقديم عدد كبير من الخدمات ذات الجودة المتدنية.

تحليل فقرات "بعد التعلم والنمو"

جدول رقم (٦-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات "بعد التعلم والنمو"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تقدم الجامعة برامج لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.	4.05	80.97	11.61	*0.000	1
٢.	تهتم الجامعة بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لدعم وتشجيع الإبداع.	3.80	76.07	8.14	*0.000	٦
٣.	لدى الجامعة نظام ترقيات مناسب يدعم التطور المهني للعاملين.	3.90	78.06	8.24	*0.000	3
٤.	تعمل الجامعة على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة.	3.87	77.42	10.31	*0.000	4
٥.	توفر الجامعة بيئة داعمة للتطوير.	3.8١	76.0٩	8.64	*0.000	5
٦.	تطور الجامعة قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع.	3.47	69.35	4.58	*0.000	7
٧.	تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها عند الحاجة وبدون عوائق.	3.97	79.34	10.69	*0.000	2

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

- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٦٧٠.

- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي ٢,٣٩.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تقدم الجامعة برامج

لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره

80.97%.

وتعزو الباحثة ذلك لسعي الجامعة الدائم إلى تطوير كوارها بشكل مستمر خاصة وأن

نواتجها التعليمية مرتبطة بتميز وجدارة وخبرة أعضاء هيئة التدريس ومدى اطلاعهم ومواكبتهم

للتطور التقني والمعرفي، بالإضافة إلى أنهم عامل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات

المنافسة. حيث أطلقت الجامعة مشروع " تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة" عام (2012) لمدة (30) شهر .

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " تطور الجامعة قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 69.35% .

وتعزو الباحثة ذلك بأن الجامعة تهتم بتطوير قدرات العاملين وتحسين جودة الخدمة المقدمة، لكن هذه الفقرة جاءت من أدنى الفقرات ذلك لأن الجامعة لا تولي اهتماماً كافياً لتطوير قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع، ولعل ذلك يعود إلى عدم وجود إطار نظامي لعملية تقديم الخدمة الاستشارية ولأن بعض العاملين يقدمون استشارات بشكل خاص دون وجود دور للجامعة نتيجة غياب هذه الثقافة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Nayeri and others,2007) ودراسة (Aljardali and others,2012) اللتين أكدتا على دور بعد التعلم والنمو في تحسين جودة العاملين .

السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية تعزى إلى المعلومات العامة (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

من النتائج الموضحة في جدول (٧-٥) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الاحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يعملون لدى الجامعة نفسها، ويخضع الجميع للقوانين والتعليمات الصادرة من إدارة الجامعة بغض النظر عن رتبته الوظيفية، بالإضافة إلى أن سياسة الجامعة ثابتة ولا تختلف باختلاف الرتبة الوظيفية، كذلك فإن موضوع بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع الحديثة في الجامعات ومعرفة العاملون بها معرفة عامة بغض النظر عن الرتبة الوظيفية.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (أبو شرح، ٢٠١٢) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

جدول رقم (٧-٥)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.812	0.208	0.045	2	0.090	بين المجموعات	البعد المالي
		0.215	59	12.710	داخل المجموعات	
			61	12.800	المجموع	
0.579	0.551	0.113	2	0.227	بين المجموعات	بعد العميل
		0.206	59	12.136	داخل المجموعات	
			61	12.363	المجموع	
0.240	1.464	0.246	2	0.492	بين المجموعات	بعد العمليات الداخلية
		0.168	59	9.910	داخل المجموعات	
			61	10.402	المجموع	
0.425	0.868	0.271	2	0.542	بين المجموعات	بعد التعلم والنمو
		0.312	59	18.404	داخل المجموعات	
			61	18.945	المجموع	
0.638	0.453	0.073	2	0.145	بين المجموعات	درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
		0.160	59	9.469	داخل المجموعات	
			61	9.614	المجموع	

- قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (٥٩,٥) ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٣,١٥.
- قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (٥٩,٥) ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٤,٩٨.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين". من النتائج الموضحة في جدول (٨-٥) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية. وتعزو الباحثة تقارب آراء العينة إلى أن سياسة الجامعة في التخطيط وتقييم الأداء تكون ضمن أطر محددة بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أبو شرح، ٢٠١٢) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مشارك.

جدول رقم (٨-٥)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	البعد
0.818	-0.231	0.48	3.91	42	أستاذ مساعد فأعلى	البعد المالي
		0.41	3.94	20	ماجستير فأقل	
0.925	0.095	0.47	3.82	42	أستاذ مساعد فأعلى	بعد العميل
		0.43	3.81	20	ماجستير فأقل	
0.144	1.480	0.42	3.99	42	أستاذ مساعد فأعلى	بعد العمليات الداخلية
		0.38	3.83	20	ماجستير فأقل	
0.351	0.940	0.56	3.89	42	أستاذ مساعد فأعلى	بعد التعلم والنمو
		0.56	3.74	20	ماجستير فأقل	
0.555	0.593	0.41	3.89	42	أستاذ مساعد فأعلى	درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
		0.38	3.82	20	ماجستير فأقل	

- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦٠) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي 1.67.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦٠) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي 2.39.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ومديري الوحدات الأكاديمية والإدارية؟
للإجابة على هذا التساؤل؛ تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (٩-٥)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لمحور درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١.	استدامة التعليم	3.54	70.73	8.19	*0.000	4
٢.	استدامة الأبحاث	3.67	73.44	9.49	*0.000	3
٣.	استدامة عمليات الحرم الجامعي	3.70	73.97	11.07	*0.000	1
٤.	المشاركة المجتمعية	3.69	73.74	9.25	*0.000	2
	درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة	3.66	73.29	11.55	*0.000	

- المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٦٧.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي ٢,٣٩.

يبين جدول (٩-٥) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور "درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة" يساوي 3.66 وبذلك فإن الوزن النسبي 73.29% وأن قيمة اختبار T يساوي 11.55 والقيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات المحور بشكل عام. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع المجالات، ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على أن أداء الجامعة جيد ومناسب وفقاً لمجالات الجامعة المستدامة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي الجامعة لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة من خلال دمجها في كافة أنشطتها وبرامجها الأكاديمية والبحثية، بالإضافة إلى الالتزام بممارسات الاستدامة في عمليات الحرم الجامعي، إلا أن مفهوم الجامعة المستدامة لم يتبلور بعد كإطار نظامي ممنهج في الجامعة لكنها تمارسه ضمناً.

ويتضح أيضاً من الجدول (٩-٥) أن المجال الثالث " استدامة عمليات الحرم الجامعي " حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 73.97% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعة بالحرم الجامعي لما له من دور في دعم التعلم، فالحدائق والمساحات الخضراء الواسعة تضيء جواً من الراحة يشجع الطلبة على قضاء الجزء الأكبر من نهارهم في الجامعة.

بينما حصل المجال الرابع " المشاركة المجتمعية " على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 73.74% .

وتعزو الباحثة ذلك أن الجامعة ترحب بمشاركة أصحاب المصلحة في الأنشطة والممارسات التي تهدف لتحقيق الاستدامة، حيث تعمل الجامعة على زيادة وعي الطلبة حول الأمور المتعلقة بالاستدامة، كما تعمل الجامعة على إعداد الندوات والمحاضرات والبحوث المتعلقة بالاستدامة، بالإضافة إلى التنسيق والتعاون مع مختلف الوزارات والجهات المعنية لتبادل الخبرات والقيام بالأنشطة المتعلقة بالاستدامة.

وقد حصل المجال الثاني " استدامة الأبحاث " على المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 73.44% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الجامعة أن الأبحاث تعتبر وسيلة الحصول على المعارف الجديدة التي تسهم في تحقيق الاستدامة، والخادم الأساسي لتحقيق الريادة من خلال التوصل إلى أفضل الممارسات المتعلقة بالاستدامة، حيث نجحت الجامعة في العديد من التجارب البحثية التي تحقق الاستدامة في البيئة والموارد المالية مثل مشروع إنتاج الطاقة من النفايات ومشروعات أخرى. وأخيراً المجال الأول " استدامة التعليم " قد حصل على المرتبة الرابعة - الأخيرة- حيث بلغ الوزن النسبي 70.73% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية التعليم في تزويد المجتمع بالمعرفة والقيم اللازمة لتحقيق مستقبل مستدام، ولكن هذه الفقرة جاءت من أدنى الفقرات وذلك نتيجة لقلّة الموارد المالية اللازمة لإعادة هيكلة المناهج بشكل يخدم الاستدامة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Nejati,2013) ودراسة (Foo,2013) اللتين أكدتا على أهمية الالتزام بالاستدامة، التواصل مع المجتمع، البحوث والتعليم في تعزيز الاستدامة.

تحليل فقرات مجال "استدامة التعليم"

جدول رقم (١٠-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استدامة التعليم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تسعى الجامعة لدمج مفاهيم الاستدامة في تطوير المناهج الدراسية في جميع الكليات في الجامعة.	3.63	72.50	6.92	*0.000	3
٢.	تسعى الجامعة لتطبيق أساليب مبتكرة لفهم الاستدامة (الأنشطة اللامنهجية، استخدام الحرم الجامعي للتعلم، المشاركة المدنية).	3.70	73.93	7.92	*0.000	2
٣.	تعمل الجامعة على دعم التعلم التنظيمي الخدمي المبني على الممارسة (تبادل الخبرات والمعارف، النظر بشمولية إلى الحلول البديلة، الاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية).	3.57	71.43	6.25	*0.000	4
٤.	تسعى الجامعة لتحسين ممارساتها في مجال التعليم الجامعي المستدام حسب المستجدات العالمية.	3.85	77.09	10.20	*0.000	1
٥.	تعمل الجامعة على توفير مجموعة من البرامج والدورات التي تركز على مفاهيم الاستدامة.	3.53	70.55	5.10	*0.000	5
٦.	تعقد الجامعة مؤتمرات خاصة بالاستدامة.	2.94	58.85	-0.54	0.297	6

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

- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٦٧.

- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي ٢,٣٩.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " تسعى الجامعة لتحسين ممارساتها في مجال التعليم الجامعي المستدام حسب المستجدات العالمية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 77.09%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية ورفع مستوى برامجها الأكاديمية وفقاً للمعايير الدولية والتي تؤكد عليها هيئة ضمان الجودة الفلسطينية في أنشطتها الخاصة بتقييم البرامج وتطوير الخطط الدراسية باستمرار.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " تعقد الجامعة مؤتمرات خاصة بالاستدامة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 58.85%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه ومن خلال مراجعة المؤتمرات التي عقدت في الجامعة لم تخصص مؤتمرات خاصة بالاستدامة رغم وجود بعض المؤتمرات التي تناولت محاور محدودة في هذا المجال.

وانسجمت هذه النتائج مع دراسة (Foo,2013) التي أكدت على أهمية العملية التعليمية في نشر ثقافة الاستدامة والبيئة الخضراء.

تحليل فقرات مجال " استدامة الأبحاث "

جدول رقم (١١-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استدامة الأبحاث "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تدعم الجامعة الأبحاث المتعلقة بقضايا الاستدامة بالتعاون مع الشركاء المختلفين.	3.46	69.29	4.71	*0.000	6
٢.	تسعى الجامعة لتوفير تمويل للأبحاث المتعلقة بالاستدامة.	3.61	72.14	7.29	*0.000	4
٣.	تشجع الجامعة أصحاب المصلحة للبحث حول الاستدامة.	3.59	71.79	6.74	*0.000	5
٤.	تشجع الجامعة البحث المشترك للمشاريع البحثية من مدرسين في تخصصات متنوعة.	4.00	80.00	11.33	*0.000	1
٥.	تسعى الجامعة لتحقيق الريادة في ابتكار أفضل الممارسات والتطورات المتعلقة بالاستدامة.	3.73	74.64	7.30	*0.000	2
٦.	تشجع الجامعة استخدام الحرم الجامعي كمختبر حي للبحث والممارسة.	3.64	72.73	5.89	*0.000	3

- المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٦٧.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي ٢,٣٩.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " تشجع الجامعة البحث المشترك للمشاريع البحثية من مدرسين في تخصصات متنوعة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 80.00%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تعمل على تعزيز التعاون المشترك في إعداد البحوث العلمية من خلال تشكيل مجموعات بحثية في التخصص وبين التخصصات، كما تسعى إلى تعزيز العلاقة مع مراكز بحثية متميزة والاستعانة بباحثين متميزين من خارج الجامعة. كما شهت الجامعة عدة مشاريع بحثية مشتركة خلال الأعوام ٢٠١٤-٢٠١٥ مع جامعات عالمية متنوعة.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تدعم الجامعة الأبحاث المتعلقة بقضايا الاستدامة بالتعاون مع الشركاء المختلفين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 69.29%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة دعم الأبحاث المتعلقة بقضايا الاستدامة بسبب قلة التمويل التي تخصصه الجامعة للأبحاث العلمية بشكل عام، وذلك بسبب الأزمة المالية التي تعاني منها ووجود أولويات أكثر إلحاحاً بالنسبة للجامعة في الوقت الحالي، بالإضافة إلى أن الحصار المفروض على قطاع غزة يحد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على السفر لإنجاز أبحاث مشتركة. وقد أكدت دراسة (Stoeglehner and Peer,2012) على ضرورة البحث في مجال الاستدامة.

تحليل فقرات مجال "استدامة عمليات الحرم الجامعي"

جدول رقم (١٢-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "استدامة عمليات الحرم الجامعي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تعمل الجامعة على تأمين الاستدامة المالية على المدى الطويل (من خلال التركيز على الأنشطة المدرة للدخل، تنوع مصادر الدخل).	3.20	63.93	1.85	*0.035	12
٢.	تحرص الجامعة عند عمليات الشراء أن تتوفر فيها معايير (تقليل التلوث، المحافظة على الموارد الطبيعية كالطاقة والمياه، تقليل التكلفة).	3.61	72.14	6.69	*0.000	8
٣.	تسعى الجامعة لزيادة التنوع الحيوي وتوفير بيئات خضراء في الحرم الجامعي.	4.27	85.36	14.08	*0.000	1
٤.	تشجع الجامعة على ممارسات الحد من النفايات المتولدة من الموظفين والطلبة (الاتصالات، النسخ على وجهين).	4.02	80.36	10.49	*0.000	4
٥.	تعمل الجامعة على تدوير النفايات والاستفادة منها.	3.04	60.71	0.33	0.371	13
٦.	تعمل الجامعة على ترشيد استهلاك الطاقة في الحرم الجامعي.	4.11	82.11	11.15	*0.000	3
٧.	يتم بناء المباني وترميم القديم منها لتحقيق الاستخدام الأمثل للمساحة.	4.14	82.81	14.10	*0.000	2
٨.	تعمل الجامعة على تطوير السياسات والممارسات لاستدامة الموارد والمرافق.	4.00	80.00	10.88	*0.000	5
٩.	تقدم الجامعة حوافز للمشاركة في الأنشطة الصديقة للبيئة.	3.43	68.57	3.98	*0.000	9
١٠.	تجري الجامعة عملية تدقيق منتظم لاستدامة الحرم الجامعي.	3.75	74.91	7.36	*0.000	7
١١.	تسعى الجامعة إلى تفعيل حركة المشاة (شوارع معبدة، اشارات مرورية واضحة، يافطات إرشادية،	3.91	78.25	9.03	*0.000	6

					ممرات خاصة بالمشاة).
10	*0.002	3.03	66.79	3.34	١٢. تستخدم الجامعة الطاقة المتجددة والأمنة.
11	*0.037	1.82	64.56	3.23	١٣. تسعى الجامعة للفصل بين حركة المشاة والمركبات.

- المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي ١,٦٧.
- قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٦١) ومستوى معنوية ٠,٠١ تساوي ٢,٣٩.

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على " تسعى الجامعة لزيادة التنوع الحيوي وتوفير بيئات خضراء في الحرم الجامعي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 85.36%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تهتم بزيادة المساحة الخضراء لما لها من انعكاسات إيجابية على نفسية الطلبة كما تتسق الجامعة بعض المناطق لتكون مناطق استراحة خضراء للقراءة والمطالعة وذلك بهدف تحقيق رضا الطلبة، كما تلتزم الجامعة بالمعايير الدولية لإنشاء المرافق الجديدة وتطبيق مفاهيم الاستدامة. وقد أكدت دراسة (Nejati,2013) على أهمية التخطيط للبناء الجامعي. كما حصلت الجامعة على المرتبة الأولى عالمياً في الاستدامة الخضراء على مستوى الجامعات المشاركة عام ٢٠١٤-٢٠١٥.

وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " تعمل الجامعة على تدوير النفايات والاستفادة منها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 60.71%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الامكانيات التي تمتلكها الجامعة، حيث تحتاج عملية تدوير النفايات إلى مصانع بآلات خاصة غير متوفرة نتيجة الحصار، كما تتطلب ميزانية مالية للبيئة التحتية الخاصة بتدوير النفايات الصلبة.

وقد أكدت دراسة (Martinez and others,2006) على أهمية عملية تدوير النفايات في تقليل المخاطر الصحية للناس.

تحليل فقرات مجال " المشاركة المجتمعية "

جدول رقم (١٣-٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المشاركة المجتمعية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تشجع الجامعة الموظفين على المساهمة الإيجابية لتحقيق استراتيجية الاستدامة.	3.59	71.79	6.23	*0.000	5
٢.	تتحمل الجامعة مسئوليتها الاجتماعية تجاه القضايا المتعلقة بالاستدامة.	3.71	74.18	7.39	*0.000	4
٣.	تساهم الجامعة في تكوين شبكات المعلومات المحلية لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة.	3.58	71.77	5.82	*0.000	6
٤.	تعمل الجامعة على مكافأة إنجازات الاستدامة.	3.48	69.64	4.59	*0.000	7
٥.	تشجع الجامعة الطلبة على المشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع.	3.93	78.60	8.79	*0.000	1
٦.	تشارك الجامعة في التوعية المجتمعية والبرامج حول الاستدامة.	3.79	75.71	8.33	*0.000	3
٧.	تعمل الجامعة على التعاون وبناء شراكات مع المجتمع المحلي من أجل تحقيق الاستدامة.	3.80	76.07	7.78	*0.000	2

أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " تشجع الجامعة الطلبة على المشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 78.60%.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعة تهتم بتفعيل دور الطالب في المجتمع ليصبح فرد صالح يخدم وطنه ويتحمل المسؤولية تجاه المجتمع لتحقيق التنمية الاجتماعية، حيث ينظم مركز إيوان التابع للجامعة العديد من الأنشطة المجتمعية من خلال الأندية الطلابية التي يتضمنها كتحديد أيام للنظافة وزيارة أهالي الشهداء وغيرها من الفعاليات التي تسهم في تحقيق التنمية المجتمعية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "تساهم الجامعة في تكوين شبكات المعلومات المحلية لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة" احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره 69.64%.

- الفقرة رقم (٤) والتي نصت على "تعمل الجامعة على مكافأة إنجازات الاستدامة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 69.64%.

وترجع الباحثة ذلك إلى عدم توافر التمويل الكافي ووجود أولويات أكثر إلحاحاً في الوقت

الراهن.

وقد أكدت دراسة (Nejati,2013) ودراسة (Shi and Lai,2013) على أهمية تفعيل دور التواصل مع المجتمع من أجل تحقيق الجامعة المستدامة.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية لدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى إلى المعلومات العامة (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

من النتائج الموضحة في جدول (٤-١٥) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يعملون لدى الجامعة نفسها، ويخضع الجميع للقوانين والتعليمات الصادرة من إدارة الجامعة بغض النظر عن رتبته الوظيفية، بالإضافة إلى أن سياسة الجامعة ثابتة ولا تختلف باختلاف الرتبة الوظيفية، كذلك فإن مبادئ الجامعة المستدامة من المواضيع الحديثة في الجامعات ومعرفة العاملون بها معرفة عامة بغض النظر عن الرتبة الوظيفية.

جدول (١٤-٥)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.114	2.263	0.520	2	1.040	بين المجموعات	استدامة التعليم
		0.230	53	12.179	داخل المجموعات	
			55	13.219	المجموع	
0.608	0.503	0.144	2	0.287	بين المجموعات	استدامة الأبحاث
		0.286	53	15.145	داخل المجموعات	
			55	15.433	المجموع	
0.845	0.169	0.040	2	0.079	بين المجموعات	استدامة عمليات الحرم الجامعي
		0.234	54	12.610	داخل المجموعات	
			56	12.689	المجموع	
0.415	0.893	0.282	2	0.564	بين المجموعات	المشاركة المجتمعية
		0.316	54	17.061	داخل المجموعات	
			56	17.625	المجموع	
0.554	0.596	0.114	2	0.228	بين المجموعات	درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة
		0.191	54	10.332	داخل المجموعات	
			56	10.560	المجموع	

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " .

من النتائج الموضحة في جدول (١٥-٥) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

وتعزو الباحثة تقارب آراء العينة إلى أن سياسة الجامعة تضمن تطبيق مفاهيم الاستدامة ضمن أطر محددة بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية.

جدول رقم (١٥-٥)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الرتبة الأكاديمية

المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
استدامة التعليم	أستاذ مساعد فأعلى	42	3.59	0.50	1.306	0.197
	ماجستير فأقل	20	3.41	0.47		
استدامة الأبحاث	أستاذ مساعد فأعلى	42	3.67	0.58	-0.041	0.967
	ماجستير فأقل	20	3.68	0.42		
استدامة عمليات الحرم الجامعي	أستاذ مساعد فأعلى	42	3.68	0.50	-0.496	0.622
	ماجستير فأقل	20	3.75	0.44		
المشاركة المجتمعية	أستاذ مساعد فأعلى	42	3.68	0.56	-0.175	0.862
	ماجستير فأقل	20	3.71	0.58		
درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة	أستاذ مساعد فأعلى	42	3.66	0.45	0.015	0.988
	ماجستير فأقل	20	3.66	0.40		

السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة؟.

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط".

جدول رقم (١٦-٥)

معامل الارتباط بين درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة

مبادئ الجامعة المستدامة	المشاركة المجتمعية	استدامة عمليات الحرم الجامعي	استدامة الأبحاث	استدامة التعليم	معامل الارتباط	
.414	.385	.373	.376	.370	معامل الارتباط	البعد المالي
*0.001	*0.002	*0.002	*0.002	*0.002	القيمة الاحتمالية	
.581	.525	.504	.505	.467	معامل الارتباط	بعد العميل
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.567	.493	.436	.548	.545	معامل الارتباط	بعد العمليات الداخلية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.662	.561	.497	.640	.658	معامل الارتباط	بعد التعلم والنمو
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.662	.587	.543	.612	.597	معامل الارتباط	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

يبين جدول (١٦-٥) أن معامل الارتباط يساوي 0.662، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة

ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومبادئ الجامعة المستدامة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الفعال لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة حيث أسهم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مجموعة من متطلبات الاستدامة تتلخص في التالية:

- وجود استراتيجية لتحقيق وتقييم مبادئ الجامعة المستدامة تضمنتها الخطة الاستراتيجية للأعوام ٢٠١٠-٢٠١٤.
- تضمين الخطة الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة المختلفة الهادفة لتحقيق الاستدامة بما فيها تخصيص نسبة مناسبة من موازنة الجامعة لتمويل الأبحاث المستدامة ودعم مفاهيم الاستدامة.
- زيادة وعي المجتمع من خلال عقد العديد من ورش العمل والمحاضرات في التثقيف حول مفاهيم الاستدامة.
- تشجيع المشاركة المجتمعية لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة وتنفيذ مشاريع التعلم الخدمي القائم على خدمة المجتمع.
- تعزيز دور الجامعة في المشاركة المدنية (تقديم المساعدات، العمل التطوعي، دعم مؤسسات المجتمع المدني) والتي تضمنته مجموعة توصيات الخبراء التي تم تشكيلها لدراسة الواقع المالي للجامعة.
- المساهمة في تحقيق استدامة عمليات الحرم الجامعي.
- المساهمة في تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل (من خلال التركيز على الأنشطة المدرة للدخل، تنويع مصادر الدخل، زيادة كفاءة العمليات، تقليل التكاليف).
- المساهمة تحقيق استدامة التعليم والبحوث.
- بناء برامج خاصة بالتوعية حول الاستدامة.

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، على النحو الآتي:

أ. نتائج محور (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن):

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (3.78)، وبوزن نسبي (77.35%).

وسنوضح نتائج ترتيب أبعاد (المحور الأول) للاستبانة كالاتي:

- حصل " البعد المالي " على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، وبوزن نسبي (78.32%). وكانت أعلى فقرة في هذا البعد " تلتزم الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار)" بوزن نسبي قدره 90.16%. وأدنى فقرة " توفر الجامعة مصادر تمويل كافية لتمويل البرامج التعليمية بوزن نسبي قدره 67.00%.
- حصل " بعد العميل " على المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وبوزن نسبي (76.27%). وكانت أعلى فقرة في هذا البعد " تسعى الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة " بوزن نسبي قدره 84.84%. وأدنى فقرة " تتابع الجامعة مستوى أداء خريجيها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها " بوزن نسبي قدره 64.59%.
- حصل " بعد العمليات الداخلية " على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.94)، وبوزن نسبي (78.75%). وكانت أعلى فقرة في هذا البعد " تطور الجامعة أسلوب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية باستمرار " بوزن نسبي قدره 82.26%. وأدنى فقرة "تسعى الجامعة إلى تحسين عملية استثمار الموارد والطاقات" بوزن نسبي قدره 74.43%.

- حصل " بعد التعلم والنمو " على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وبوزن نسبي (76.79%).
- وكانت أعلى فقرة في هذا البعد " تقدم الجامعة برامج لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس " بوزن نسبي قدره 80.97%.
- وأدنى " تطور الجامعة قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع بوزن نسبي قدره 69.35%.
٢. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).
٣. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).

ب. نتائج المحور الثاني (مبادئ الجامعة المستدامة):

١. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (3.66)، وبوزن نسبي (73.29%).
- وسنوضح نتائج ترتيب مجالات (المحور الثاني) للاستبانة كالاتي:
- حصل مجال " استدامة التعليم " على المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، وبوزن نسبي (70.73%).
- وكانت أعلى فقرة في هذا المجال " تسعى الجامعة لتحسين ممارساتها في مجال التعليم الجامعي المستدام حسب المستجدات العالمية " بوزن نسبي قدره 77.09%.
- وأدنى فقرة " تعقد الجامعة مؤتمرات خاصة بالاستدامة " بوزن نسبي قدره 58.85%.
- حصل مجال " استدامة الأبحاث " على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، وبوزن نسبي (73.44%).
- أعلى فقرة في هذا المجال " تشجع الجامعة البحث المشترك للمشاريع البحثية من مدرسين في تخصصات متنوعة " بوزن نسبي قدره 80.00%.

وأدنى فقرة " تدعم الجامعة الأبحاث المتعلقة بقضايا الاستدامة بالتعاون مع الشركاء المختلفين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 69.29%.

- حصل مجال " استدامة عمليات الحرم الجامعي " على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، ووزن نسبي (73.74 %).

أعلى فقرة في هذا المجال " تسعى الجامعة لزيادة التنوع الحيوي وتوفير بيئات خضراء في الحرم الجامعي " بوزن نسبي قدره 85.36%.

وأدنى فقرة " تعمل الجامعة على تدوير النفايات والاستفادة منها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره 60.71%.

- حصل مجال "المشاركة المجتمعية" على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، ووزن نسبي (73.74%).

أعلى فقرة في هذا المجال " تشجع الجامعة الطلبة على المشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 78.60%.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة "تساهم الجامعة في تكوين شبكات المعلومات المحلية لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة " بوزن نسبي قدره 69.64%.

و " تعمل الجامعة على مكافأة إنجازات الاستدامة " بوزن نسبي قدره 69.64%.

٢. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، مدير).

٣. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد فأعلى، ماجستير فأقل).

ج. نتائج المحور الثالث (العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة).

توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة، وهي علاقة طردية متوسطة.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة تُوصي الباحثة إدارة الجامعة بالتوصيات الآتية:

- ١- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس.
- ٢- تضمين استراتيجية الجامعة أهدافاً تعنى بفتح قنوات تواصل مع خريجي الجامعة وتوفير آلية لمتابعة أدائهم في المؤسسات التي يعملون بها.
- ٣- تضمين استراتيجية الجامعة أهدافاً تعنى بزيادة إيرادات الجامعة من مرافقها المختلفة والتأكيد على اعتماد مبدأ وحدة التكلفة المستقلة للكليات والعمادات.
- ٤- تضمين استراتيجية الجامعة أهدافاً تعنى بتخصيص نسبة من موازنتها المالية لتمويل البرامج التعليمية بما يخدم الاستدامة.
- ٥- تطوير المراكز والوحدات المنتجة بشكل يخدم أكبر شريحة ممكنة من المجتمع.
- ٦- استكمال مشروع إعادة هندسة العمليات وحوسبتها لتحسين جودة الخدمات وتسهيل المعاملات الداخلية مما يعكس انطباقاً إيجابياً لدى المتعاملين ويمنح الجامعة سمعة طيبة.
- ٧- تنظيم رحلات علمية لطلبة الثانوية العامة للتعرف على الجامعة بشكل يسهم في تسويق الجامعة من أجل زيادة الحصة السوقية للجامعة من الطلبة في المستقبل.
- ٨- الارتقاء بمستوى المناهج التي تدرس في الجامعة وزيادة الجوانب العملية في المساحات وتعزيز المشاركة المجتمعية لاعطاء الطلبة فرصة في تطبيق مفردات المنهاج بما يحقق مستقبل مستدام للطلاب والمجتمع.
- ٩- الاهتمام بالمختبرات العلمية التي من شأنها تقديم اختراعات ذات علاقة بتقليل الهدر في الطاقة وتحقيق البيئة الخضراء وتحديث تجهيزاتها باستمرار.
- ١٠- دعم الأساليب التي قد تسهم في تدوير النفايات بأقل تكلفة ممكنة وتطوير مشاريع لاعتماد الطاقة البديلة كأساس لتقليل النفايات وتقديم بدائل صحية تحقق استدامة البيئة.

- ١١- عقد ورشات عمل للجهات المختلفة للاستفادة من نتائج الأبحاث في تحسين ممارسات الاستدامة .
- ١٢- عقد دورات مستمرة من شأنها تطوير قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع.
- ١٣- تفعيل الزيارات العلمية للخبراء ذوي الدور البارز في تطوير بطاقة الأداء المتوازن والمختصين في مجالات استدامة الجامعة، وتعزيز الممارسة المنهجية للبطاقة.
- ١٤- استقطاب كوادر أكاديمية لها خبرة في مجال الاستدامة وعقد مؤتمرات خاصة بالاستدامة وتقديم مكافآت للأبحاث المتميزة.
- ١٥- تكوين شبكة معلومات محلية لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة.
- ١٦- تأطير مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع ضمن إطار رسمي تشرف عليه الجامعة.

ثالثاً - المقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، فإن الباحثة توصي بالقيام بالدراسات المقترحة:
١. إجراء دراسة للتعرف إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق البيئة الخضراء في الجامعات الفلسطينية المختلفة.
 ٢. دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومتغيرات أخرى، لما لها من أثر في التخطيط والتقييم.
 ٣. إجراء دراسة حول معوقات تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعات الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً : المراجع العربية:

١. أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (٢٠١٠). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي: في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢. أبو شرح، جمال (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة. رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، فلسطين.
٣. أبو علام، رجا (٢٠١٠). مناهج البحث: في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
٤. أبو قمر، محمد (٢٠٠٩). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٥. إدريس، وائل والغالبي، طاهر (٢٠٠٩). توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاه. عمان: دار وائل للنشر.
٦. الأسطل، فادي (٢٠١١). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٧. الأغا، إحسان و الأستاذ، محمود (٢٠٠٤). مقدمة في تصميم البحث التربوي. غزة، فلسطين.
٨. آل مرعي، فارس (٢٠١٣). نموذج مقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الدرجات المتوازنة. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
٩. البدران، عبد الإله (٢٠٠٧). نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٩(٢)، ٣٦-٥٧.

١٠. البكري، تامر وحمدان، خالد (٢٠١٣). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة . مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١(٩)، ٣-١١.
١١. بلاسكة، صالح(٢٠١٢). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات- رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
١٢. بلوناس، عبدالله ولمجد، بوزيدي (٢٠١٠) "طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة" بحث مقدم للملتقى الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد في جامعة الجزائر ٨-٩ نوفمبر.
١٣. التميمي، فواز (٢٠٠٤). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو (9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.
١٤. جاد الرب، سيد(٢٠٠٩). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. الإسماعيلية:جامعة قناة السويس.
١٥. الجرجاوي، زياد(٢٠١٠). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
١٦. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٨). الإطار تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ١١(٢)، ٢٧٣-٢٩٢.
١٧. الحبوني، ادريس (٢٠١٤). "استخدام مدخل الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الجامعات في ليبيا (دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي)" بحث مقدم للمؤتمر الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، ١-٣ ابريل.
١٨. حسن، علاء وأحمد، ميسون (٢٠١١). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن(دراسة حالة). مجلة العلوم الاقتصادية، ٧(٢٨)، ١٥٩-١٩٩.

١٩. درغام، ماهر وأبو فضة، مروان (٢٠٠٩). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. *مجلة الجامعة الإسلامية*، ١٧ (٢)، ٧٤١-٧٨٨.
٢٠. رابح، بوقرة وحرنان، نجوى (٢٠١٤). بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم جودة التعليم بالجامعة الجزائرية: نموذج مقترح. *المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي*، ٣-١ ابريل (٢٠١٤)، ٤٨٥.
٢١. الزبيدي، علاء عبيد (٢٠٠٥). دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *رسالة ماجستير*، جامعة الموصل، العراق.
٢٢. الزنفلي، أحمد (٢٠١٢). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٣. سفر، منال (٢٠١٢). مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. *رسالة دكتوراه*، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٢٤. السكارنة، بلال (٢٠١٠). *التخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة.
٢٥. شعبان، عبد المجيد (٢٠١٣). تقييم الأداء من منظور استراتيجي. *المجلة الجامعة*، ١ (١٥)، ١٨٩-٢٠٤.
٢٦. الضمد، عبد الستار (٢٠١١). *مناهج البحث العلمي وتطبيقاته الإحصائية*. عمان: دار الفرقان.
٢٧. عبد الحليم، نادية (٢٠٠٥). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٢ (٢)، ٣٤-١.
٢٨. عبد العزيز، شهيرة (٢٠٠٣). إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٢٧ (٣)، ٢٤١-٢٩١.
٢٩. عبد القادر، صالح (٢٠١٣). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *رسالة ماجستير*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

٣٠. عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان (٢٠٠٦). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨(١)، ١٤١-١٥٦.
٣١. عبد الملك، أحمد(٢٠٠٦). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية). المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد (٨١).
٣٢. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠١). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
٣٣. عريوة، محاد (٢٠١١). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجمهورية الجزائرية.
٣٤. عوجة، أزهار (٢٠١٠). العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية- الكوفة. رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
٣٥. عوض، فاطمة (٢٠٠٩). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية- دراسة تطبيقية بنك فلسطين. رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، فلسطين.
٣٦. الغالبي، طاهر والعامري، صالح (٢٠٠٣). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٧(٢)، ١٣٠-١٥٣.
٣٧. القحطاني، محمد علي مانع (٢٠٠٢). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٣٨. القصيمي، محمد وأغا، مصطفى(٢٠١٢) "توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة" بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة المنعقد في الفترة ٢٣-٢٦ نيسان ٢٠١٢.

٣٩. القيق، فريد (٢٠١٠). مفاهيم الاستدامة كمنهجية شاملة لتقييم المخططات العمرانية- قطاع غزة كحالة دراسية. المؤتمر الدولي الثالث للهندسة واعداد غزة، كلية الهندسة بالجامعة الإسلامية، ١٠-١١ أكتوبر (٢٠١٠). متوفر www.iugaza.edu.ps.
٤٠. ليلاند، كارين و كيت، بيلي (١٩٩٧). خدمة العملاء للمبتدئين. الرياض: مكتبة جرير.
٤١. محمد، أنمار عبد الرازق (٢٠٠٨). انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.
٤٢. محمد، إيمان وحمودي، حنان (٢٠١١). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٦ (١٤)، ١١٠-١٣٤.
٤٣. مسودة، سناء (٢٠٠٤). تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٤٤. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
٤٥. نجم، نجم عبود (٢٠٠١). إدارة العمليات (النظم والأساليب والاتجاهات). الرياض: معهد الإدارة العامة- مركز البحوث.
٤٦. نصيف، عمر (٢٠١٣). "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي" بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي السابع للتعليم الإلكتروني، ٧-٩ أكتوبر.
٤٧. الهلالي، الهلالي الشريبي (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية.
٤٨. الهلالي، الهلالي وغبور، أماني وعبد الشافي، أحمد (٢٠١٠). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح). المؤتمر السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني في جامعة المنصورة، ١٤-١٥ ابريل (٢٠١٠)، ٦٢-٣٨.
٤٩. يوسف، محمد (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة: داينمك للطباعة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. The Balanced Scorecard- Translating Strategy into Action. Guidelines in corporate management. Available online at <http://www.sputnicproject.eu>.
2. Aljardali, Hussein Kaderi, Mazen & Tadjine, Thierry(2012): "The implementation of the balanced scorecard in Lebanese public higher education institutions". **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, vol 62(2012), pp.98-108. Available online at www.sciencedirect.com
3. Alolah, T., Stewart, R., Panuwatwanich, K. & Mohamed, S.(2014): " Determining the causal relationships among balanced scorecard perspective on school safety performance: Case of Saudi Arabia ". **Journal of Accident Analysis and Prevention**, 86(2014),pp.57-74. Available online at <http://www.sciencedirect.com>.
4. Anderson, H. & Lawrie, G. (2004): "Effective Quality Management through Third- Generation Balanced Scorecard", **Journal of Productivity and Performance Management**, Vol.53, No.7(2010).
5. Antonsen, Y.(2013): "The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Nerway", **Scandinavian Journal of Management**, Available online at www.sciencedirect.com.
6. Arveson, P.(2007). The Balanced Scorecard for Port Authorities (Electronic Version). Available online at www.Balancedscorecard.org retrieved at 2/7/2014 at 8:00 pm.
7. Association of University Leaders for a Sustainable Future(1990):**The Talloires Declaration 10 Point Action Plan(1990)**, France.
8. Atkinson,H.(2006): "Strategy Implementation a role for the Balanced Scorecard", **Journal of Management History**, Vol.44, No.10, pp.1441-1460. Available online at www.elsevier.com/locate/jclepro.
9. Baptiste, D., Gupta, R. (2009): " A framework for Governmental Organizations Balanced Scorecard". **Journal of Finance & Accountancy**, vol.1, No.1, pp.1-12.
10. Bieker, T.(2002), "Sustainability Management with the Balanced Scorecard", In, Corporate Sustainability, **5th International Summer Academy on Technology Studies**, Deutschlandsberg, Austria, July 13–19, 2003, Conference Proceedings, pp17–34.
11. Chan, L.(2006): "An Analytic Hierarchy Framework for Evaluating Balanced Scorecards of Healthcare Organization", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.23, No.2, pp.85-104.

12. Clemson University(2013). **Student Affairs Dashboard** (Electronic Version). Available online at www.clemson.edu retrieved at 7/7/2014 at 8:30 pm.
13. Derahim, N. Hashim, H., Ali,N. & Aziz,S.(2012):"UKMs Staff Perspective on Sustainability and Its Contribution towards a Sustainable University ". **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, vol 59(2012), pp.376-381. Available online at www.sciencedirect.com
14. Dodor, J., Gupta, R.& Daniels, B. (2010): "A FRAMEWORK FOR GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS' BALANCED SCORECARD ", **Journal of Financial Accountancy**, March-April, pp.1-12.
15. Foo, K.(2013):" A vision on the role of environmental higher education contributing to the sustainable development in Malaysia". **Journal of Cleaner Production**, Vol 61(2013),pp.6-12. Available online at www.elsevier.com/locate/jclepro.
16. Fredman, P.(2012): Universities ad role models for sustainable development (Electronic Version), **EUA Annual conference (2012)**. Available online retrieved at 13/9/2014 at 10:00 am.
17. Garrison, H., Eric, W. & Peter, C.(2010). **Managerial Accounting**. Thirteen Edition, Mc Graw Hill, USA.
18. Global reporting (2013):**Global conference on sustainability and reporting** , (22-24), May, Amsterdam, Netherlands. Available online at www.globalreporting.org access at 24/01/2014 at 11:00 am.
19. Harlem, M. (2002). Using the Balanced to Overcome Barriers in Strategy Implementation A case study of the balanced scorecard implementation at Telemark Country Tax Office. **Master Theses**, University of Gothenburg, Sweden. Available online at <https://gupea.ub.gu.se/> .
20. International Association of universities(IAU)(2014): **Higher Education and Sustainable Development(2009-2014)**, France.
21. Kairu, E., wafula, M. & Okaka, O. (2013): " Effect of balance scorecard on performance of firms in the service sector ". **European Journal of Business Management**, vol 5, No.9(2013), pp.81-88. Available online at www.iiste.org.
22. Kaplan, R. and Norton, D. (2007) : " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System ". **Harvard Business Review**, July- August.
23. Kaplan, R. and Norton, D.(2004). **Strategy Maps**. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
24. Kaplan, R. and Norton, D.(2006):"**Alignment**". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

25. Kaplan, Robert S & Norton, David(2001):" Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part 2". **American Accounting Association**, vol(15), Issue (2),pp. 147-160.
26. Kaplan,R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
27. Kaplan,S. & Norton, P.(1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, **Harvard business review**, January-February.
28. Kaplan,S. & Norton, P.(1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, **Harvard business review**, January-February.
29. Karathanos, D. (2005):" Applying the Balanced Scorecard to education", **Journal of Education for Business**, March-April, pp.222-230.
30. Kassahun, T.(2010)): " Rethinking institutional excellence in Ethiopia: adapting and adopting the balanced scorecard (BSC) model ". **Journal of Business and Administrative Studies (JBAS)**, vol 2, No.1(2010), pp.22-53.
31. Koscielniak, Cezary (2013):" Consideration of the changing focus on the sustainable development in higher education in Poland". **Journal of Cleaner Production**, Vol 62(2014), pp.114-119.
32. Krizek, J. Newport, D. & Townsend,T.(2012):"Higher education's sustainability imperative: how to practically respond? ". **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol.13 No.1(2012), pp.19-33. Available online at www.emeraldinsight.com .
33. Lawri, G. & Coppled, T. (2004): "**Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard**", 2GC Limited, UK.
34. Li, W. (2011): " Performance Evaluation for Private Colleges and Universities Based on the Balanced Scorecard". **IEEE**, pp.603-606. Available Online at <http://www.ieee.org>.
35. Li, X. & wang, y. (2009), " Pay Design with University Based on KM and BSC", International Conference on E-Learning, E-Business, Enterprise Information Systems, and E-Government, **IEEE Computer Society**, pp.324-328. Available Online at <http://www.ieee.org>.
36. Lyddon, W.(2007). **Balanced Scorecards for Colleges and Universities: Development and Deployment (Electronic Version)**. Available online at www.texas-air.org retrieved at 7/7/2014 at 1:30 am.

37. Makungwa, s.(2010): " Adaptation Agriculture And Food Security ". **Journal of SERUA Leadership Dialogue Series**, Vol.2, No.4, pp.68-80. Available online at <http://www.sarua.com>.
38. Morisawa,T.(2002): "Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach", **NRI Papers**, No.45, April 1 (2002).
39. Nayeri,M Mashhadi, M & Mohajeri,K(2007):"Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard". **International Journal of Human and Social Science**, vol(2), Issue(4), p 230–235.
40. Nejati, Mostafa & Nejati, Mehran(2013):" Assessment of sustainable university factors from the perspective of university students". **Journal of Cleaner Production**, vol48(2013), pp. 101–107.
41. Nelson, B.(2007). Introducing the Balanced Scorecard in the University of Edinburgh (Electronic Version). **EUA Workshop Managing The University Community**, 1-2 December (2006) Available online at www.ed.ac.uk retrieved at 7/7/2014 at 1:15 am.
42. Niven, Paul(2002)." **Balanced Scorecard STEP-BY-STEP: Maximizing Performance and Maintaining Results**". New York: John wiley & sons, Inc.
43. Niven, Paul(2006).**Balanced Scorecard STEP-BY-STEP**. New York: John wiley & sons, Inc.
44. Panagiotis, S., Pavlos, S., Poka, V. & Maria, M. (2010): " Applying Balanced Scorecard to Hallenic Navy's Education and Training: An Initial Approach ". **Global Journal of Health Science** , vol 2, No.2(2013), pp.192-197. Available online at www.ccsenet.org/gjhs.
45. Parmenter, D.(2007):"Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs". **Wiley Publishing**, Canada.
46. Plymouth University: **Plymouth University Sustainability Strategy(2013-2020)**(Electronic Version), England. Available online at <http://www1.plymouth.ac.uk> retrieved at 7/9/2014 at 11:00 am.
47. Ridberg, S and Svesson, S.(2006). Welcome to reality- A study of the balanced scorecard as a communication tool. **Bachelor Theses, University of Gothenburg**, Sweden. Available online at <https://gupea.ub.gu.se/>
48. Rusinko, C.(2010): "Integrating sustainability in higher education: ageneric matrix". **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol.11, No.3, pp.250-259.
49. Shi, Han & Lai, Elizabeth(2013):"An Alternative university sustainability rating framework with a structured criteria tree". **Journal of Cleaner Production**, Vol 61(2013), pp.59-69. Available online at www.elsevier.com/locate/jclepro.

50. Sordo, Del L., Emanuele & Gardini, Silvia(2012): " Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard ". **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, vol 46(2012), pp.4793-4797. Available online at www.sciencedirect.com
51. Ting,L. and others(2012): "Proposed implementation strategies for energy sustainability on a Malaysian university campus ", **Business Strtegy Series**, Vol.13 No.5, April 1 (2012), pp208-214.
52. Tohidi, Hamid Jafari, Aida & Afshar, Aslan (2010): "Using balanced scorecard in educational organizations". **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, VOL(2), Issue(2), p 5544–5548. Available online at www.sciencedirect.com .
53. University of Gothenburg (2011): **Action plan for environment and sustainable development(2011-2015)** (Electronic Version), Sweden . Available online at <http://www.mls.adm.gu.se> retrieved at 14/9/2014 at 11:00 am.
54. University of Gothenburg (2011): **The sustainable University** (Electronic Version), Sweden. Available online at <http://www.mls.adm.gu.se> retrieved at 14/9/2014 at 10:40 am.
55. Waas, T., Hugé, J., Ceulemans, K., Lambrechts, W., Vandenabeele, J., Lozano, R., Wright, T. (2012). Sustainable Higher Education – Understanding and Moving Forward. **FlemishGovernment – Environment, Nature and Energy Department**, Brussels.
56. Weenen, H.(2000):"Towards a vision of a sustainable university ". **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol.1 No.1(2000), pp.20-34. Available online at www.emeraldinsight.com .
57. Werner, M. & Xu, F.(2011): " Successfully Executing Strategy by Implementing the Balanced Scorecard". **IEEE**. Available Online at <http://www.ieee.org>.

ثالثاً: مصادر شبكة الحاسوب العالمية (Internet):

1. (<http://www.iugaza.edu.ps>) access date: 25/6/2014 at 6:15 pm.
2. (<http://www.ust.edu>) access date: 1/7/2014 at 12:15 am.
3. (<http://ksu.edu.sa>) access date: 2/7/2014 at 1:15 am.
4. (<http://www.pnu.edu.sa>) access date: 2/7/2014 at 1:20 am.
5. (<http://www.clemson.edu>) access date: 7/7/2014 at 9:54 pm.
6. (<http://www.ksu.edu.sa>) access date: 2/7/2014 at 1:00 am.
7. (<http://www.ucsd.edu>) access date: 7/7/2014 at 10:30 pm.
8. (<http://www.leeds.ac.uk>) access date: 7/7/2014 at 10:45 pm.
9. (<http://www.utep.edu>) access date: 8/7/2014 at 10:00 am.
10. (<http://www.mcmaster.ca>) access date: 8/7/2014 at 10:30 am.
11. (<http://www.exeter.ac.uk>) access date: 7/7/2014 at 10:30 pm.
12. (<http://www.alaqsa.edu.ps>) access date: 1/9/2014 at 11:30 am.
13. (<http://www.ulsf.org>) access date: 20/9/2014 at 1:40 am.
14. (<http://www.sustainableuni.kk5.org>) access date: 5/9/2014 at 12:30 pm.
15. (<http://www.mq.edu.au>) access date: 20/9/2014 at 2:15 pm.
16. (<http://www.mls.adm.gu.se>) access date: 17/9/2014 at 1:30 pm.
17. (<http://www.green.harvard.edu>) access date: 20/9/2014 at 10:30 am.
18. (<https://www.osu.edu>) access date: 20/9/2014 at 2:15 pm.
19. (<http://www1.plymouth.ac.uk>) access date: 7/9/2014 at 11:00 am.
20. (<http://universitycity.org/>) access date: 13/9/2014 at 10:30 am.
21. (<http://www.nachhaltige.uni-freiburg.de>) access date: 13/9/2014 at 1:30 pm.
22. (<https://www.osu.edu>) access date: 20/9/2014 at 2:15 pm.

ملاحق الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية_ غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية- أصول التربية

إدارة تربية

طلب تحكيم استبانة

الأستاذ الدكتور: حفظه الله ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

بيانات خاصة بالمحكم/

الجامعة:..... المؤهل العلمي:..... الرتبة

الأكاديمية:.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/إدارة تربية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة"، وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة التي بين أيديكم، وقد شملت الاستبانة ثلاثة محاور: الأول لدراسة درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية، الثاني لدراسة درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة، والثالث لدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة واستهدفت الدراسة العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. ونظراً لما عرفتم به من اطلاع وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وتعديل ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة: ملاك زكري حجازي

المشرف: د. إياد الدجني

معلومات عامة:

١. الرتبة الوظيفية: عميد نائب عميد مدير.
٢. الرتبة الأكاديمية: أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد ماجستير بكالوريوس.

فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
المحور الأول: درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.					
البعد الأول/البعد المالي: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يهتم بتحقيق النجاح في الجانب المالي بما يضمن الوضع المستقبلي للجامعة ويحقق كفاءة الأداء الجامعي".					
١	تعتمد الجامعة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها.				
٢	تسعى الجامعة إلى زيادة حصتها السوقية من الطلبة.				
٣	توفر الجامعة مصادر تمويل كافية لتمويل البرامج التعليمية.				
٤	تلتزم الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).				
٥	تحرص الجامعة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.				
٦	تستثمر الجامعة جميع الموارد المالية بشكل يتماشى ورؤية الجامعة.				
٧	يوجد بالجامعة آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.				
البعد الثاني/بعد العميل: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يهتم بتدعيم العلاقة مع المستفيدين وتمييزها بشكل مستمر".					
١	تعمل الجامعة على تحقيق درجة الرضا للمستفيدين للاحتفاظ بهم.				

				٢	تطبق الجامعة نظام متابعة وتقييم على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
				٣	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.
				٤	تسعى الجامعة إلى إيجاد فرص لتوظيف الخريجين في سوق العمل.
				٥	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة بمعالجة الخلل في وقت قصير.
				٦	تقدم الجامعة الاستشارات لمنظمات المجتمع.
				٧	تعمل الجامعة على إيجاد التناصب بين التخصصات واحتياجات السوق.
				٨	تهتم الجامعة بالبيئة التعليمية وتناسبها والخدمة المقدمة للطلبة.
				٩	تقدم الجامعة المشورة والدعم للطلبة.
				١٠	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها.
				١١	تسعى الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
<p>البعد الثالث/ بعد العمليات الداخلية: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يركز على تقديم خدمات تلبي احتياجات الطلبة بجودة عالية وبأفضل الوسائل، ويهدف إلى تحسين استثمار موارد الجامعة".</p>					
				١	تعمل الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.
				٢	تطور الجامعة أسلوب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية باستمرار.
				٣	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.
				٤	يتناسب مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة مع مقدار التكلفة.

				٥	تسعى الجامعة إلى تحسين عملية استثمار الموارد والطاقات.
				٦	تحدث الجامعة طرائق التعليم والبحث العلمي باستمرار.
				٧	تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية. (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة).
<p>البعد الرابع/ بعد التعلم والنمو: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يركز على تطوير ونجاح الجامعة من خلال تطوير الموارد البشرية والتدريب المستمر".</p>					
				١	تقدم الجامعة برامج لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.
				٢	تهتم الجامعة بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لدعم وتشجيع الإبداع.
				٣	لدى الجامعة نظام ترقيات مناسب يدعم التطور المهني للعاملين.
				٤	تعمل الجامعة على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة.
				٥	توفر الجامعة بيئة داعمة للتطوير.
				٦	تطور الجامعة قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع.
				٧	تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها عند الحاجة وبدون عوائق.
<p>المحور الثاني: درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة.</p>					
<p>المجال الأول/استدامة التعليم: ويقصد به:"التوجه نحو التعليم الذي يهدف إلى بناء معرفة الطالب، قيمه ومهاراته حول الاستدامة بما يعود عليه وعلى المجتمع بالنفع في الحاضر والمستقبل "</p>					
				١	تسعى الجامعة لدمج مفاهيم الاستدامة في تطوير المناهج الدراسية في جميع الكليات في الجامعة.
				٢	تعمل الجامعة على التطوير المهني المستمر للعاملين بالجامعة.

				تعمل الجامعة على دعم التعلم التنظيمي الخدمي المبني على الممارسة (تبادل الخبرات والمعارف، النظر بشمولية إلى الحلول البديلة، الاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية).	٣
				تسعى الجامعة لتحسين ممارساتها في مجال التعليم الجامعي المستدام حسب المستجدات العالمية.	٤
				تعمل الجامعة على توفير مجموعة من البرامج والدورات التي تركز على مفاهيم الاستدامة.	٥
				تعقد الجامعة مؤتمرات خاصة بالاستدامة.	٦
<p>المجال الثاني/ استدامة الأبحاث: ويقصد به: "توجيه الأبحاث نحو المواضيع الخاصة بالاستدامة، بما يسهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة".</p>					
				تدعم الجامعة الأبحاث المتعلقة بقضايا الاستدامة بالتعاون مع الشركاء المختلفين.	١
				تسعى الجامعة لتوفير تمويل للأبحاث المتعلقة بالاستدامة.	٢
				تشجع الجامعة أصحاب المصلحة للبحث حول الاستدامة.	٣
				تشجع الجامعة البحث المشترك للمشاريع البحثية من مدرسين في تخصصات متنوعة.	٤
				تسعى الجامعة لتحقيق الريادة في ابتكار أفضل الممارسات والتطورات المتعلقة بالاستدامة.	٥
				تشجع الجامعة استخدام الحرم الجامعي كمختبر حي للبحث والممارسة.	٦

المجال الثالث/ استدامة عمليات الحرم الجامعي: ويقصد به: "الالتزام بتحقيق كفاءة وفاعلية الموارد الطبيعية في الحرم الجامعي، وتقليل المخاطر البيئية الناتجة من أنشطة الجامعة المختلفة".

				١	تعمل الجامعة على تأمين الاستدامة المالية على المدى الطويل (من خلال التركيز على الأنشطة المدرة للدخل، تنويع مصادر الدخل)
				٢	تحرص الجامعة عند عمليات الشراء أن تتوفر فيها معايير (تقليل التلوث، المحافظة على الموارد الطبيعية كالطاقة والمياه، تقليل التكلفة)
				٣	تسعى الجامعة لزيادة التنوع الحيوي وتوفير بيئات خضراء في الحرم الجامعي.
				٤	تشجع الجامعة على ممارسات الحد من النفايات المتولدة من الموظفين والطلاب (الاتصالات، النسخ على وجهين).
				٥	تعمل الجامعة على تدوير النفايات والاستفادة منها.
				٦	تعمل الجامعة على ترشيد استهلاك الطاقة في الحرم الجامعي.
				٧	يتم بناء المباني وترميم القديم منها لتحقيق الاستخدام الأمثل للمساحة.
				٨	تعمل الجامعة على تطوير السياسات والممارسات لاستدامة الموارد والمرافق.
				٩	تقدم الجامعة حوافز للمشاركة في الأنشطة الصديقة للبيئة.
				١٠	تجري الجامعة عملية تدقيق منتظم لاستدامة الحرم الجامعي.
				١١	تسعى الجامعة إلى تفعيل حركة المشاة (شوارع معبدة، إشارات مرورية واضحة، يافطات إرشادية، ممرات خاصة بالمشاة).
				١٢	تستخدم الجامعة الطاقة المتجددة والأمنة.
				١٣	تسعى الجامعة لفصل بين حركة المشاة والمركبات.

المجال الرابع/ المشاركة المجتمعية: ويقصد به: "التعاون مع أصحاب المصلحة والمجتمع لتحقيق الاستدامة، ونشر ثقافة الاتجاه نحو الاستدامة".

١	تشجع الجامعة الموظفين على المساهمة الإيجابية لتحقيق استراتيجية الاستدامة.			
٢	تتحمل الجامعة مسئوليتها الاجتماعية تجاه القضايا المتعلقة بالاستدامة.			
٣	تعقد الجامعة ندوات وأيام دراسية حول الاستدامة.			
٤	تساهم الجامعة في تكوين شبكات المعلومات المحلية لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة.			
٥	تعمل الجامعة على مكافأة إنجازات الاستدامة.			
٦	تشجع الجامعة الطلاب على المشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع.			
٧	تشارك الجامعة في التوعية المجتمعية والبرامج حول الاستدامة.			
٨	تعمل الجامعة على التعاون وبناء شراكات مع المجتمع المحلي من أجل تحقيق الاستدامة.			

ملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
١	أ.د. فريدالقيق	أستاذ	الجامعة الإسلامية
٢	د.بسام أبو حشيش	أستاذ مشارك	جامعة الأقصى
٣	د. حمدان الصوفي	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
٤	د. خالد دهليز	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
٥	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
٦	د. فايز شلدان	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
٧	د. ماهر درغام	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
٨	د. ناجي سكر	أستاذ مشارك	جامعة الأقصى
٩	د.ابراهيم السيد	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
١٠	د. صادق فروانة	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
١١	د. محمد الآغا	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
١٢	د. مروان أبو فضة	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
١٣	د. لينا صبيح	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، وبعد ..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/إدارة تربية من الجامعة الإسلامية في غزة بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة"، وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة التي بين أيديكم، وقد شملت الاستبانة ثلاثة محاور: الأول لدراسة درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية، الثاني لدراسة درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة، والثالث لدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة واستهدفت الدراسة العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. لذا نرجو منك أخي قراءة فقرات الاستبانة بدقة، ووضع أمام كل فقرة إشارة (√) في الخانة التي تراها مناسبة، إضافة لتعبئة البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة. علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. معلومات عامة:

١. الرتبة الوظيفية: عميد نائب عميد مدير.

٢. الرتبة الأكاديمية: أستاذ مساعد فأعلى ماجستير فأقل.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة: ملاك زكري حجازي

إشراف الدكتور: إياد علي الدجني

حيث تعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام تقييم وقياس متكامل، وأداة تخطيط استراتيجي، تستخدمها مؤسسات التعليم العالي كالجامعات، لتنفيذ استراتيجيتها من خلال ترجمتها لأهداف محددة، ومتابعة الأداء في جميع الوحدات الإدارية فيها، وتقييم عمل الأقسام المختلفة باستخدام مقاييس موحدة من أجل ضمان استمرارية الجامعة وتضم بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد للقياس والتقييم يجب إيجاد التوازن فيما بينها وهي: البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو".

وتعرف الجامعة المستدامة بأنها: "الجامعة التي تلتزم بمسئوليتها تجاه المجتمع، وتأخذ في اعتبارها الآثار طويلة المدى لقراراتها الحالية المؤثرة على المستقبل، وتتعلق هذه القرارات باستدامة التعليم، استدامة الأبحاث، استدامة عمليات الحرم الجامعي والمشاركة المجتمعية بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع".

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.						
البعد الأول/البعد المالي: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يهتم بتحقيق النجاح في الجانب المالي بما يضمن الوضع المستقبلي للجامعة ويحقق كفاءة الأداء الجامعي".						
١	تعتمد الجامعة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها.					
٢	تسعى الجامعة إلى زيادة حصتها السوقية من الطلبة.					
٣	توفر الجامعة مصادر تمويل كافية لتمويل البرامج التعليمية.					
٤	تلتزم الجامعة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).					
٥	تحرص الجامعة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.					
٦	تستثمر الجامعة جميع الموارد المالية بشكل					

					يتمشى ورؤية الجامعة.
					٧ يوجد بالجامعة آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.
البعد الثاني/بعد العميل: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يهتم بتدعيم العلاقة مع المستفيدين وتمييزها بشكل مستمر".					
					١ تعمل الجامعة على تحقيق درجة الرضا للمستفيدين للاحتفاظ بهم.
					٢ تطبق الجامعة نظام متابعة وتقييم على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
					٣ تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات التدريسية.
					٤ تسعى الجامعة إلى إيجاد فرص لتوظيف الخريجين في سوق العمل.
					٥ تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة بمعالجة الخلل في وقت قصير.
					٦ تقدم الجامعة الاستشارات لمنظمات المجتمع.
					٧ تعمل الجامعة على إيجاد التناصب بين التخصصات واحتياجات السوق.
					٨ تهتم الجامعة بالبيئة التعليمية وتناسبها والخدمة المقدمة للطلبة.
					٩ تقدم الجامعة المشورة والدعم للطلبة.
					١٠ تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها.
					١١ تسعى الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

البعد الثالث/ بعد العمليات الداخلية: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يركز على تقديم خدمات تلبي احتياجات الطلبة بجودة عالية وبأفضل الوسائل، ويهدف إلى تحسين استثمار موارد الجامعة".

					١	تعمل الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.
					٢	تطور الجامعة أسلوب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية باستمرار.
					٣	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.
					٤	يتناسب مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة مع مقدار التكلفة.
					٥	تسعى الجامعة إلى تحسين عملية استثمار الموارد والطاقات.
					٦	تحدث الجامعة طرائق التعليم والبحث العلمي باستمرار.
					٧	تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية. (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة).

البعد الرابع/ بعد التعلم والنمو: ويقصد به: "بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يركز على تطوير ونجاح الجامعة من خلال تطوير الموارد البشرية والتدريب المستمر".

					١	تقدم الجامعة برامج لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس.
					٢	تهتم الجامعة بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لدعم وتشجيع الإبداع.
					٣	لدى الجامعة نظام ترقيات مناسب يدعم التطور المهني للعاملين.
					٤	تعمل الجامعة على ابتكار أساليب جديدة في العمل سعياً للتميز في تقديم الخدمة.
					٥	توفر الجامعة بيئة داعمة للتطوير.

					٦	تطور الجامعة قدرات العاملين في مجال الخدمات الاستشارية الموجهة للمجتمع.
					٧	تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها عند الحاجة وبدون عوائق.
المحور الثاني: درجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة.						
المجال الأول/ استدامة التعليم: ويقصد به: "التوجه نحو التعليم الذي يهدف إلى بناء معرفة الطالب، قيمه ومهاراته حول الاستدامة بما يعود عليه وعلى المجتمع بالنفع في الحاضر والمستقبل"						
					١	تسعى الجامعة لدمج مفاهيم الاستدامة في تطوير المناهج الدراسية في جميع الكليات في الجامعة.
					٢	تسعى الجامعة لتطبيق أساليب مبتكرة لفهم الاستدامة (الأنشطة اللامنهجية، استخدام الحرم الجامعي للتعلم، المشاركة المدنية).
					٣	تعمل الجامعة على دعم التعلم التنظيمي الخدمي المبني على الممارسة (تبادل الخبرات والمعارف، النظر بشمولية إلى الحلول البديلة، الاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية).
					٤	تسعى الجامعة لتحسين ممارساتها في مجال التعليم الجامعي المستدام حسب المستجدات العالمية.
					٥	تعمل الجامعة على توفير مجموعة من البرامج والدورات التي تركز على مفاهيم الاستدامة.
					٦	تعقد الجامعة مؤتمرات خاصة بالاستدامة.

المجال الثاني/ استدامة الأبحاث: ويقصد به: "توجيه الأبحاث نحو المواضيع الخاصة بالاستدامة، بما يسهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة".

					١	تدعم الجامعة الأبحاث المتعلقة بقضايا الاستدامة بالتعاون مع الشركاء المختلفين.
					٢	تسعى الجامعة لتوفير تمويل للأبحاث المتعلقة بالاستدامة.
					٣	تشجع الجامعة أصحاب المصلحة للبحث حول الاستدامة.
					٤	تشجع الجامعة البحث المشترك للمشاريع البحثية من مدرسين في تخصصات متنوعة.
					٥	تسعى الجامعة لتحقيق الريادة في ابتكار أفضل الممارسات والتطورات المتعلقة بالاستدامة.
					٦	تشجع الجامعة استخدام الحرم الجامعي كمختبر حي للبحث والممارسة.

المجال الثالث/ استدامة عمليات الحرم الجامعي: ويقصد به: "الالتزام بتحقيق كفاءة وفعالية الموارد الطبيعية في الحرم الجامعي، وتقليل المخاطر البيئية الناتجة من أنشطة الجامعة المختلفة".

					١	تعمل الجامعة على تأمين الاستدامة المالية على المدى الطويل (من خلال التركيز على الأنشطة المدرة للدخل، تنويع مصادر الدخل).
					٢	تحرص الجامعة عند عمليات الشراء أن تتوفر فيها معايير (تقليل التلوث، المحافظة على الموارد الطبيعية كالطاقة والمياه، تقليل التكلفة).
					٣	تسعى الجامعة لزيادة التنوع الحيوي وتوفير بيئات خضراء في الحرم الجامعي.
					٤	تشجع الجامعة على ممارسات الحد من النفايات المتولدة من الموظفين والطلاب

					(الاتصالات، النسخ على وجهين).
٥					تعمل الجامعة على تدوير النفايات والاستفادة منها.
٦					تعمل الجامعة على ترشيد استهلاك الطاقة في الحرم الجامعي.
٧					يتم بناء المباني وترميم القديم منها لتحقيق الاستخدام الأمثل للمساحة.
٨					تعمل الجامعة على تطوير السياسات والممارسات لاستدامة الموارد والمرافق.
٩					تقدم الجامعة حوافز للمشاركة في الأنشطة الصديقة للبيئة.
١٠					تجري الجامعة عملية تدقيق منتظم لاستدامة الحرم الجامعي.
١١					تسعى الجامعة إلى تفعيل حركة المشاة (شوارع معبدة، إشارات مرورية واضحة، يافطات إرشادية، ممرات خاصة بالمشاة).
١٢					تستخدم الجامعة الطاقة المتجددة والأمنة.
١٣					تسعى الجامعة للفصل بين حركة المشاة والمركبات.
المجال الرابع/ المشاركة المجتمعية: ويقصد به: "التعاون مع أصحاب المصلحة والمجتمع لتحقيق الاستدامة، ونشر ثقافة الاتجاه نحو الاستدامة".					
١					تشجع الجامعة الموظفين على المساهمة الإيجابية لتحقيق استراتيجية الاستدامة.
٢					تتحمل الجامعة مسئوليتها الاجتماعية تجاه القضايا المتعلقة بالاستدامة.
٣					تساهم الجامعة في تكوين شبكات المعلومات المحلية لتبادل الخبرة والمعرفة بشأن قضايا الاستدامة مع جميع أصحاب المصلحة.

					٤	تعمل الجامعة على مكافأة إنجازات الاستدامة.
					٥	تشجع الجامعة الطلاب على المشاركة في مختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع.
					٦	تشارك الجامعة في التوعية المجتمعية والبرامج حول الاستدامة.
					٧	تعمل الجامعة على التعاون وبناء شراكات مع المجتمع المحلي من أجل تحقيق الاستدامة.