

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها
بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية

Degree of Applying Balanced Scorecard by Palestinian Universities and its Relation
to Improve Administrative Decision-Making

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 of qualification

اسم الطالب: حامد عبد الكريم سلمان أبو مسامح

Student's name: Hamed A. Abu Msameh

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 21 - 3 - 2016



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

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية

Degree of Applying Balanced Scorecard by Palestinian Universities
and its Relation to Improve Administrative Decision-Making

إعداد الباحث

حامد عبد الكريم سلمان أبو مسامح

إشراف الدكتور

سليمان حسين المزين

الأستاذ المشارك بقسم أصول التربية

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

من الجامعة الإسلامية - غزة

1437هـ - 2016م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ حامد عبدالكريم سلمان أبو مسامح لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية وموضوعها:

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 21 جماد الأولى 1436هـ، الموافق 01/03/2016م الساعة التاسعة صباحاً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. سليمان حسين المزين
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. فؤاد علي العاجز
.....	مناقشاً خارجياً	د. رائد حسين الحجار

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(طه، 114)



القول المأثور

"إني رأيتُ أنه ما كتبَ أحدُهُم في يومه كتاباً إلا قالَ في غده:

لو غُيِّرَ هذا لكانَ أحسنَ ولو نريدَ ذلكَ لكانَ يُستحسنُ، ولو قدّمَ هذا كانَ أفضلَ،

ولو تُرِكَ ذلكَ لكانَ أجملَ، وهذا من أعظمِ العِبرِ،

وهو دليلٌ على استيلاءِ النقصِ على جُملةِ البشرِ".

العماد الأصفهاني

إلى أمي

إلى مروح والدي الطاهرة . . . أسأل الله له الفردوس الأعلى
إلى أمي الغالية . . . ينبوع العطاء حفظها الله وبارك في عمرها

إلى إخوتي الأعزاء

إلى نزوجتي . . . إلى ابنتي الحبيبة

إلى من وقف بجانبني في أحلك الظروف والمحن . . إلى من أخذ بيدي حين قل عزمي

أخي الحبيب "أحمد عبد الكريم أبو مسامح"

إلى أخي الذي لم تلده أمي . . . مهران تيسير غنام

إلى من يسعدهم نجاحي (الأصدقاء، وزملاء الدراسة والعمل).

إلى الأحبة جميعاً أهدي هذا الجهد . . .

والذي أسأل الله عز وجل أن يكون خالصاً لوجهه . .

الباحث/ حامد عبد الكريم أبو مسامح



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على فضله ومنته، وعظيم عطائه وجزيله، حمداً طيباً مباركاً فيه كما يحب ربنا ويرضى، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

أحمدته تعالى على نعمه العظيمة وعلى آلائه الجسيمة وما غمرني به من فضل وتوفيق، وما منحني من صبرٍ ومثابرةٍ، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع.

وامتثالاً لحديث رسولنا صلى الله عليه وسلم "لم يشكر الله من لم يشكر الناس" فإنني أجد لزاماً عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور/ سليمان حسين المزين لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وصبره وتشجيعه لي خلال فترة كتابة الرسالة.

- ويطيب لي أن أشكر الأساتذة الكرام عضوي لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور/ فؤاد العاجز مناقشاً داخلياً، والدكتور/ رائد الحجار مناقشاً خارجياً، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة رسالتي.

- كما وأتوجه إلى شئون البحث العلمي والدراسات العليا وإلى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية، والشكر موصول إلى الأساتذة المحكمين للاستبانة لما قدموه من نصائح وتعديلات.

- كما وأتقدم بالشكر إلى د. فادي النحال، د. وسام عاشور، د. طلال سكيك، د. صادق عبد العال، د. فادي النحال، لحرصهم الشديد على تذليل الصعاب التي واجهتني في الموائمة بين الدراسة والعمل، فأسأل الله عز وجل أن يجزيهم خير الجزاء.

- والشكر الجزيل إلى : د. فايز شلدان، د. إياد الدجني، د. عبد الشكري، د. محمد الحنجوري م. محمد أبو الروس، أ. محمد السلطي، م. أحمد عياش، م. جهاد الدحدوح.

- كما وأتوجه بخاص الحب والتقدير والوفاء إلى أمي الحنونة والتي صحبت دعواتها الصادقة دراستي حتى أنجزت بحول الله وقوته، وأسأل الله أن يعينني على حسن صحبتها بالمعروف في الدنيا وأن يقر عينها بالجنة في الآخرة.

- ولا أنسى جامعتي الحبيبة "الجامعة الإسلامية" التي بها أعمل ولها أنتمي والذي أسأل الله عز وجل أن تبقى منارة للعلم والعلماء وأن يحفظها من كل سوء.

- وإلى أساتذتي بالجامعة الذين استفدت من علمهم ونصحهم، وإلى كل من أسدى إليّ معروفاً أو قدم لي خدمة ... اعترافاً بفضلهم وجميلهم..

- وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فإن وُفقت فمن الله، وإن كان هناك نقص أو تقصير، فمن نفسي ومن الشيطان، فالكمال لله وحده، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير.

حامد عبد الكريم أبو مسامح

ملخص الدراسة

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية

الباحث: حامد عبد الكريم أبو مسامح
المشرف: د. سليمان حسين المزين

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، ودراسة دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغيرات الدراسة، (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانتيين لهذا الغرض تحتويان على (52) فقرة وقد تكون مجتمع الدراسة من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الثلاثة الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين، وقد وزع الباحث الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (166) وقد تم استرداد (148) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

1. بلغت درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي قدره (66.50%) بدرجة تقدير متوسطة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية بغزة، ولمتغير المنصب الإداري لصالح نائب العميد.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وبتغير سنوات الخدمة.

4. بلغت درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بوزن نسبي قدره (68.20%) بدرجة تقدير كبيرة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، ولمتغير المنصب الإداري لصالح العميد.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وبتغير سنوات الخدمة.
7. توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية ومستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

1. أهمية سعي الجامعات الفلسطينية على استقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتبني أي أدوات وأساليب إدارية حديثة عبر نشر الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف المناسبة.
2. تبني معايير واضحة لضمان تحسين اتخاذ القرارات الإدارية من خلال التركيز على البحث العلمي وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع.
3. ضرورة وجود رؤية تخطيطية للجامعات على صعيد الاستثمار وبناء مشاريع إنتاجية والتفكير بإيجاد مصادر دخل مستدامة وليس فقط مصادر دعم غير مضمونة الاستدامة.

Abstract

Degree of Applying Balanced Scorecard by Palestinian Universities and its Relation to Improve Administrative Decision-Making

By: Hamed Abu Msameh

Supervised by: Dr. Suliman Hussein Almzain

This study aims at identifying the degree to which to which Palestinian universities can apply the dimensions of the balanced scorecard and its relationship on improving administrative decisions' making. This is in addition to studying the significance of the differences between the mean scores of the sample members relevant to the degree to which to which Palestinian universities can apply the dimensions of the balanced scorecard and its relationship on improving administrative decisions' making in relation to the study variables (the university, scientific degree, administrative position, years of service). To realize the objectives of this study, the researcher used the descriptive analytical methodology and designed to questionnaires that include (52) paragraphs. The study population consisted of university faculty deans, their deputies, and heads of departments at the three universities; The Islamic University of Gaza, Al-Aqsa University and University of Palestine). The researcher distributed the questionnaire to all members of the study population whose number was (166) members, but 148 responses were received. The data of the questionnaires was analyzed by using the SPSS software.

The study drew a number of findings, the most important of which are the following:

1. The degree of applying the balanced scorecard in the Palestinian universities had a relative weight of (66.50%) with a moderate percentage.
2. There are statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) between the mean scores of study sample members for the degree to which the balanced scorecard is applied in the Palestinian universities attributed to the variable of (the university) in favor of the Islamic University, and attributed to the variable (the administrative position) in favor of the dean's deputy.
3. There are no statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) between the mean scores of study sample members for the degree to which the balanced scorecard is applied in the Palestinian universities attributed to the variables of (the scientific degree and years of service)



4. The degree of improving the administrative decision making at the Palestinian universities had a relative weight of (68.20%) with a high percentage.
5. There are statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) between the mean scores of study sample members for the degree of improving administrative decision making in the Palestinian universities attributed to the variable of (the university) in favor of the Islamic University, and attributed to the variable (the administrative position) in favor of the dean.
6. There are no statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) between the mean scores of study sample members for the degree of improving administrative decision making in the Palestinian universities attributed to the variables of (the scientific degree and years of service)
7. There is a direct correlative relationship between the mean scores of the study sample for the degree of applying the dimensions of the balanced scorecard and improving administrative decisions' making at the Palestinian universities.

Recommendation of the Study:

1. It is important for the Palestinian universities to attract and employ more qualified persons who are able to apply the balanced performance scale cared. They should also adopt new administrative methods and tools through the spreading the institutional culture and through providing the good environment and circumstances.
2. The Palestinian universities should adopt clear standards for improving administrative decision making through focusing on scientific research and linking it to the objectives of the university and sustainable development plans of the society.
3. It is necessary to have a vision of planning for the universities in relation to investment and building income-generating projects. They should also look for sustainable income sources.



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ت	قول مأثور
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
خ	ملخص الدراسة
ذ	Abstract
ز	قائمة المحتويات
ص	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال التوضيحية
ظ	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة.
4	1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
5	2.1 فرضيات الدراسة.
6	3.1 أهداف الدراسة.
6	4.1 أهمية الدراسة.
7	5.1 حدود الدراسة.
7	6.1 مصطلحات الدراسة.
9	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
10	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
11	مقدمة.
11	1.1.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن.
14	2.1.2 تطور بطاقة الأداء المتوازن.
16	3.1.2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

18	4.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
23	5.1.2 خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
27	6.1.2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
28	7.1.2 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
30	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية
31	مقدمة
31	1.2.2 مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية
32	2.2.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية
34	3.2.2 خصائص اتخاذ القرارات الإدارية
35	4.2.2 خطوات اتخاذ القرارات الإدارية
36	5.2.2 العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإدارية
38	6.2.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
41	7.2.2 الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.
41	8.2.2 معوقات اتخاذ القرارات الإدارية.
43	9.2.2 المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
47	المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية
48	مقدمة
49	1.3.2 الجامعة الإسلامية
51	2.3.2 جامعة الأقصى
52	3.3.2 جامعة فلسطين
55	الفصل الثالث الدراسات السابقة
56	مقدمة
56	1.3 دراسات اهتمت ببطاقة الأداء المتوازن.
62	2.3 دراسات اهتمت باتخاذ القرارات الإدارية.
70	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.
72	الفصل الرابع منهجية الدراسة
73	مقدمة.

73	1.4 منهج الدراسة.
74	2.4 مجتمع الدراسة.
74	3.4 عينة الدراسة.
75	4.4 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
77	5.4 أداة الدراسة.
88	6.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
89	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية
90	مقدمة.
90	1.5 المحك المعتمد في الدراسة.
91	2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.
123	3.5 ملخص النتائج.
125	4.5 التوصيات.
127	المراجع
128	المراجع باللغة العربية
135	المراجع باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	مجتمع الدراسة المكون من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام	4.1
75	توزيع أفراد العينة حسب الجامعة	4.2
75	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية	4.3
76	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري	4.4
76	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	4.5
78	مقياس ليكرت الخماسي	4.6
79	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي" والدرجة الكلية للمجال	4.7
80	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا الطالب" والدرجة الكلية للمجال	4.8
81	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال	4.9
82	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعلم والنمو" والدرجة الكلية للمجال	4.10
83	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4.11
84	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.12
85	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4.13
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرارات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال	4.14
87	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.15
87	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4.16
90	جدول يوضح المحك المعتمد في الدراسة	5.1
91	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات	5.2
95	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات	5.3

	مجال "البعد المالي"	
97	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رضا الطالب"	5.4
100	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العمليات الداخلية".	5.5
103	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التعلم والنمو"	5.6
106	نتائج اختبار "التباين الأحادي" "الجامعة"	5.7
107	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة	5.8
108	نتائج اختبار "التباين الأحادي" "الرتبة العلمية"	5.9
109	نتائج اختبار "التباين الأحادي" "المنصب الإداري"	5.10
110	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الإداري	5.11
111	نتائج اختبار "التباين الأحادي" "سنوات الخدمة"	5.12
112	المتوسط الحسابي والوزن النسبي للدرجة الكلية للاستبانة	5.13
113	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحسين القرارات الإدارية"	5.14
117	نتائج اختبار "التباين الأحادي" الجامعة	5.15
117	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة	5.16
118	نتائج اختبار "التباين الأحادي" "الرتبة العلمية"	5.17
119	نتائج اختبار "التباين الأحادي" "المنصب الإداري"	5.18
120	نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الإداري	5.19
120	نتائج اختبار "التباين الأحادي" "سنوات الخدمة"	5.20
122	نتائج اختبار "بيرسون"	5.21

فهرس الأشكال التوضيحية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	إطار وعناصر بطاقة الأداء المتوازن	1
14	تطور بطاقة الأداء المتوازن	2
18	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3
23	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	4
33	أهمية اتخاذ القرار	5

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(1)	الاستبانة في صورتها الأولىة.
(2)	قائمة بأسماء المحكمين.
(3)	الاستبانة في صورتها النهائية.
(4)	رسالة تسهيل مهمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

- 1.1 أسئلة الدراسة.
- 2.1 فروض الدراسة.
- 3.1 أهداف الدراسة.
- 4.1 أهمية الدراسة.
- 5.1 حدود الدراسة.
- 6.1 مصطلحات الدراسة.

مقدمة:

يعتبر التغيير من أهم سمات العصر الحاضر، لما فيه من تطورات سريعة ومتلاحقة، لذا تجد المؤسسات أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الطرق والأساليب المتبعة سابقاً في مجال الإدارة مما يستدعي مواصلة التطوير والتحسين المستمر لضمان مواجهة التحديات المتتالية باستمرار، وقدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الحاسمة، وبالتالي الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً.

وقد وُجد انتقال منظمات الأعمال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلومات لدى الإدارات اتجاهات وأفكار حديثة انعكست بشكل أساسي على تطوير نظم قياس وتقييم الأداء وذلك بهدف إنتاج معلومات تدعم القرارات الإدارية (إدريس، الغالبي، 2009:183).

ويعد تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التربوية وخاصة الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ويُعد موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع الهامة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم (الخطيب، 2006:23).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مناسبة لتوفير المعلومات عن البيئة الحالية والمنتبأ بها ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المؤسسة وخارجها في آن واحد. (درغام وأبو فضة، 2009:750)، كما أنها توازن بين الأبعاد المالية وغيرها مما يحسن اتجاه القرارات الإدارية لارتباط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات المؤسسة ووحدات العمل داخلها. (عبد الحليم، 2005:14)

وفي عام (1996) قدم كل من كابلان ونورتون بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، المستفيد، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. (Yi Chiang and Lin, 2009, p.55).

وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في توصيل الاستراتيجية لكافة أعضاء المؤسسة وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشاداً ببطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. (المغربي، 2006:286)

وهناك العديد من الدراسات التي بحثت في بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي منها على سبيل المثال: دراسة (الهنيني وزيادات، 2014) حيث هدفت إلى التعرف على تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكما هدفت دراسة (حجازي، 2014) هدفت إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت إلى ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم وقياس وتخطيط، و دراسة (أبو ماضي، 2015) هدفت إلى التعرف على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأشارت إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وتأتي هذه الدراسة إستجابة لضرورة تضمين القرار الذي هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، لا سيما أن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، القصير والمتوسط والبعيد، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة (سالم، 2002:1)

وإن أهم أسباب النجاح في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والتربوية هو جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها، صياغتها بعبارات واضحة، اتباع الخطوات العلمية والموضوعية عند اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة متابعة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك، ومراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد أجريت عدة دراسات سابقة متعلقة باتخاذ القرارات والمشاركة فيه كدراسة (شبير، 2015) توصلت إلى تعزيز اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ودراسة (محمد، 2013) التي أشارت إلى ضرورة إنهاء مرحلة الفردية في اتخاذ القرارات، وأن تكون عملية صناعة القرارات جماعية يسهم فيها الجميع، وكل حسب مهارته.

وتعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدوات في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها، ولتحقيق هذه الرسالة ومواكبة التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء الجامعات وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير المستمر. (أبو شرح، 2012:12)

ولأن العملية الإدارية تحتاج إلى مزاجية وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتحسينه، لذا كان لزاماً علينا القيام بدراسة بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية كمنحى جديد، حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أموراً تتعلق بإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على حده، كذلك فإن مجتمع الدراسة في هذه الدراسة يرتبط بالعمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الأهلية والخاصة والحكومية وبالتالي التطرق إلى هذه الفئة جديد والتنوع في الجامعات جديد، وله أهميته الكبيرة في تطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية.

من خلال ما سبق تتبين الأهمية البالغة لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات بكافة مجالاتها، كونها المفتاح الرئيس لتحسين اتخاذ القرارات، كما لها دوراً كبيراً في تحسين التعليم العالي.

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

على الرغم من أن توظيف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في العديد من الجامعات قد حقق تقدماً ونجاحاً ملحوظاً، وعلى الرغم من أن تحقيق أعلى مستوى للجودة أصبح ضرورة عصرية في ظل التنافس الشديد بين الجامعات، إلا أن مفهوم تطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات ما زال يكتفه القصور والغموض، كذلك أصبح هناك ضرورة للاهتمام باتخاذ القرارات الإدارية للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة الجامعات، إلا أن العمليتين تحتاجان إلى مزاجية مع مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل بما يأتي:

1. ما درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)
3. ما درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين تحسين اتخاذ القرارات الإدارية؟

2.1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، فلسطين).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد فأقل)

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنصب الإداري (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، فلسطين).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد فأقل)

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنصب الإداري (عميد، نائب عميد، رئيس قسم)

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

9. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين تحسين اتخاذ القرارات الإدارية؟

3.2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات الدراسة (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)
3. قياس مستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية لدى العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
4. الوقوف على العلاقة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية ومتوسطات تقدير أفراد العينة لتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

4.2 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

1. دراسة نمط جديد من أنماط الإدارة وهو بطاقة الأداء المتوازن وعلاقته بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.
2. الأثر الواضح المتحصل من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء وتحقيق التميز والريادة في الجامعات الفلسطينية.
3. افتقار البيئة الفلسطينية بشكل خاص لمثل هذه الدراسات وخاصة البيئة التربوية.
4. تفيد الدراسة كلاً من:

☒ أصحاب القرار في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات الفلسطينية.

☒ الباحثون والمهتمون في مجال تطوير الأداء المؤسسي.

☒ الباحث، حيث تعتبر فرصة في تطوير مهارات البحث العلمي وزيادة الحصيلة

المعرفية لدى الباحث في موضوع الدراسة، والحصول على درجة الماجستير في

أصول التربية.

5.2 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

حد الموضوع: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف إلى درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في أربعة أبعاد هي: (البعد المالي، بعد رضا الطالب، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) بمحافظة غزة.

الحد المكاني: محافظة غزة.

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2015-2016م.

6.2 المصطلحات:

استخدم الباحث المصطلحات التالية:

بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام شامل لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها المستقبلية، ويترجم هذا النظام أهداف المؤسسة الاستراتيجية عبر مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، المستفيد، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) والتي تساعد الإدارة على فهم أوضح للمؤسسة واتجاه سيرها. (عبيد، 2014:30)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "نظام إداري وأداة تقييم شاملة تستخدمها الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لترجمة رؤيتها من خلال خطوات واضحة ومحددة في جميع الأقسام الإدارية مع مراعاة تحقيق التوازن من خلال أبعاد البطاقة وهي: "البعد المالي، بعد المستفيد، العمليات الداخلية، التعلم والنمو" والتي بدورها تؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية وهي الدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن والتي صممت لهذا الغرض"

اتخاذ القرارات الإدارية:

هو اختيارٌ حذرٍ لبدلٍ من مجموعة من البدائل، بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، حيث ان اتخاذ القرارات الإدارية يكون إما لحل مشكلة موجودة أو مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل (عياش، 2008:29).

وتُعرف أيضاً: "بأنها عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف والذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين (البديري، 2001:159). وقد تبنى الباحث تعريف البديري نظراً لشموله.

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاثة كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس -الدرجة الجامعية الأولى- وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم. (وزارة التعليم العالي الفلسطيني، 1998:3)

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية.
- المبحث الثالث: الجامعات الفلسطينية.

المبحث الأول

بطاقة الأداء المتوازن

مقدمة.

1.1.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

2.1.2 تطور بطاقة الأداء المتوازن.

3.1.2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

4.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

5.1.2 خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

6.1.2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

7.1.2 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

مقدمة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج الحديثة في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقويم الأداء من نواحي مختلفة لتتمكن المؤسسة من استثمار جميع مواردها ومراجعة ما تقوم به من أعمال في منطوق شمولي وهذا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (مريم، 2014:52) لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها، مراحل تطورها، ومميزات استخدام البطاقة بالإضافة إلى عرض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

1.1.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، ونظاماً يساعد مديري المؤسسات في اتخاذ القرارات السليمة من خلال الاعتماد عليها كأداة اتصال ونظام لقياس أداء الإدارات، كما تعد أداة تضمن بأن تكون الأهداف والوظائف والإجراءات نابعة من رؤية وإستراتيجية المؤسسة (العباس، 2009:13).

وقدّم أحد الباحثين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على أنه إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية كمقاييس للمخرجات ومقاييس الأداء غير المالية كمسببات أداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن (عبد الملك، 2006:95).

ويُنظر لبطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام للإدارة Management System وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء Measurement System هذا النظام يعمل على توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي من خلال فهم ودراسة الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتوصيلها بوضوح إلى العاملين، ويتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أربعة عناصر أساسية وهي: الأهداف، والمقاييس، والمستهدفات، والمبادرات (عبد الحليم، 2005:14).

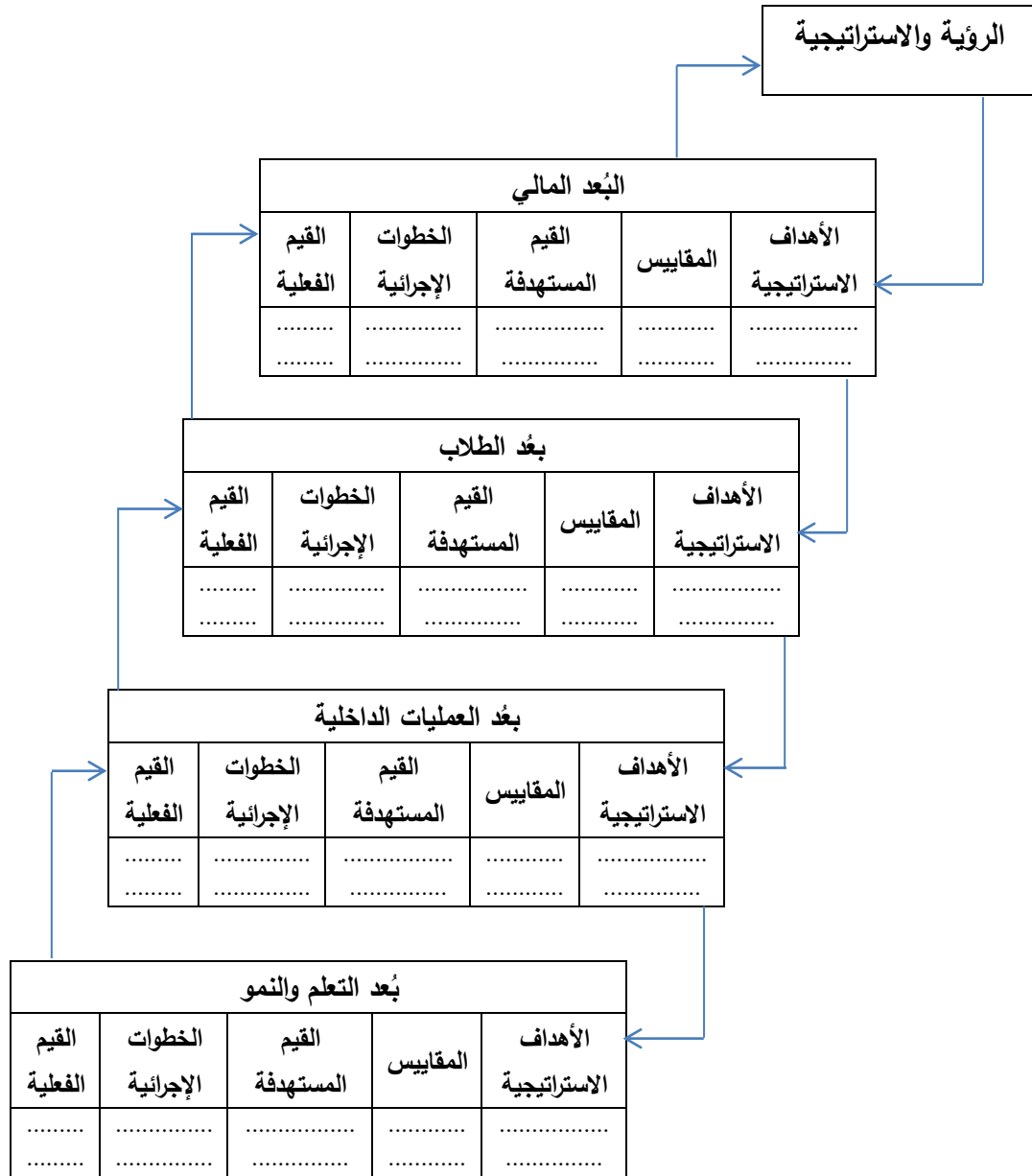
وأيضاً تُعرف بأنها تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المؤسسة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (درغام وأبو فصة، 2009:750).

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 (Measurign) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية واضحة (Initiatives) للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية، وبذلك فهي تمثل إطار عملي لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي".

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 (2013:42،41) أنها: "نموذج تقييم رباعي الأبعاد (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والإبداع وبعد الاستفادة) يعكس قدرة الجامعة أكاديمياً على تحقيق رؤيتها واستغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم بهدف تجويد الأداء الأكاديمي وتحسينه".

وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري وأداة تقييم شاملة تستخدمها الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لترجمة رؤيتها من خلال خطوات واضحة ومحددة في جميع الأقسام الإدارية مع مراعاة تحقيق التوازن من خلال أبعاد البطاقة وهي: "البعد المالي، بعد الاستفادة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو" والتي بدورها تؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، والشكل التالي يوضح إطار بطاقة الأداء المتوازن والعناصر التي تساهم في قياسها وتقويمها.

الشكل رقم (1)
إطار وعناصر بطاقة الأداء المتوازن



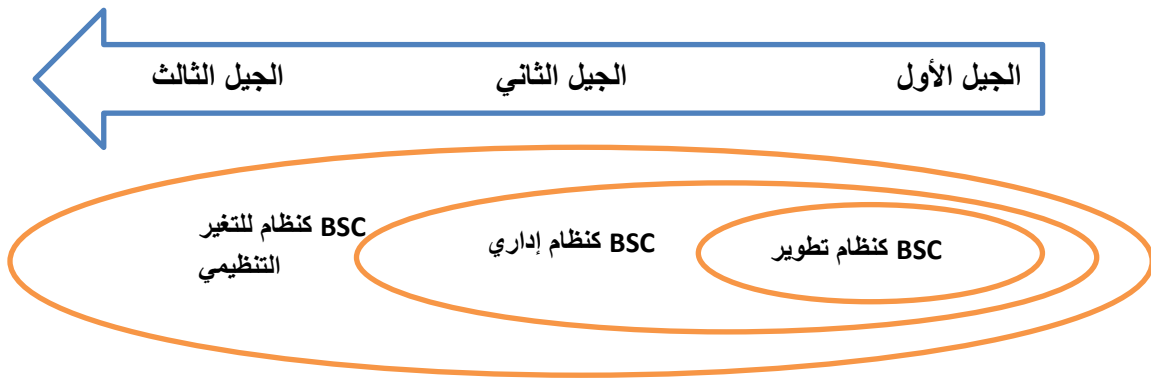
(Kaplan and Norton, 2001:9)

2.1.2 تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخداماً كإطار للتغيير التنظيمي، والشكل التالي رقم (2) يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (2)

تطور بطاقة الأداء المتوازن



(بلاسكة، 2012:20)

الجيل الأول (1992) (1st Generation): بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها معاً من خلال وضعها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج، كما يتم إدخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها بوصفها أداة لقياس الأداء، كما طورت تطبيقاتها وعملياتها المستخدمة في تطبيق هذه الأداة ضمن المؤسسات وعززت هذه التغيرات من فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية. (عوجة، 2010: 36)

الجيل الثاني (1996) (2nd Generation): تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتعطي إنعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للمؤسسات، وانتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لتطوير قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة كأداة يمكن أن تربط بين الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل.

الجيل الثالث (2000) (3^{ed} Generation): يعتبر الأكثر تطوراً في بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم استعمال عبارات القصد أو الغاية، كنقطة بداية لاختيار الأهداف الاستراتيجية، واختيار المقاييس ووضع الغايات، كما تضمن الارتباط والتدقيق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، وعليه فقد تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية، فضلاً عن تضمن تفاصيل جديدة تهدف إلى إعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة حيث ظهر ما يطلق عليه بالخريطة الاستراتيجية التي جعلت من الاستراتيجية نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن. (إدريس، والغالبي، 2009:1049).

ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت الأكثر تطوراً، وبالتالي انتقلت من كونها مجرد أداة قياس بسيطة إلى أداة استراتيجية، والتي تؤدي إلى قياس معقول وفعال لأداء المؤسسات بشكل عام. حيث تم استخدامها كنهج يشمل كافة أنشطة المؤسسة.

3.1.2 مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن حققت الكثير من المزايا التي ساعدت المؤسسات على سرعة التكيف مع متغيرات البيئة، وذلك من خلال إعطاء الإدارة العليا نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، حيث ركزت البطاقة على إيجاد حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، والتي تساهم بشكل كبير في استثمار أمثل للموارد المادية والبشرية والتي بدورها تحقق رؤية ورسالة المؤسسة، ومن أهم مميزات بطاقة الأداء المتوازن:

1. تحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة.
2. تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
3. تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، العمليات التشغيلية).
4. تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء. (عبد الحليم، 2005:19).
5. توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقاً منظماً تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق استثمار أمثل لتلك الموارد.
6. توجه بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات إلى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن الاهتمام منصباً على البعد المالي فقط.
7. تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
8. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة. (دودين، 2012:10)

وقد أوجز Marr مميزات المؤسسات التي طبقت أنموذج بطاقة الأداء المتوازن في:

1. تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقديم إطار قوي لبناء ونقل الاستراتيجية، وتصميم الخرائط الاستراتيجية، ومعرفة علاقات السبب والنتيجة، وهذا يعني تحديد متطلبات وشكل مخرجات الأداء المستقبلي أي تكوين صورة كاملة عن الاستراتيجية.
2. تحسين الاتصال الاستراتيجي، حيث إن وضع الاستراتيجية بكل أهدافها المتداخلة على ورقة واحدة يسهل عملية إيصال وفهم الاستراتيجية داخلياً وخارجياً.

3. معلومات إدارية أفضل، حيث إن مؤشرات الأداء الموجودة بالبطاقة تضمن تقديم قياس أداء حقيقي وفعلي، مما يوفر معلومات صحيحة ومنتوعة تعد بمثابة دليل إداري ووسيلة لاتخاذ القرارات.

4. تحسين تقارير الأداء، حيث إن البطاقة تقدم تقارير حقيقية وفعلية عن أداء المؤسسة وهذا يلتقي مع متطلبات الشفافية (Marr,2008,p.7-8).

في حين يضيف الهلالي (2009) مزايا أخرى لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:

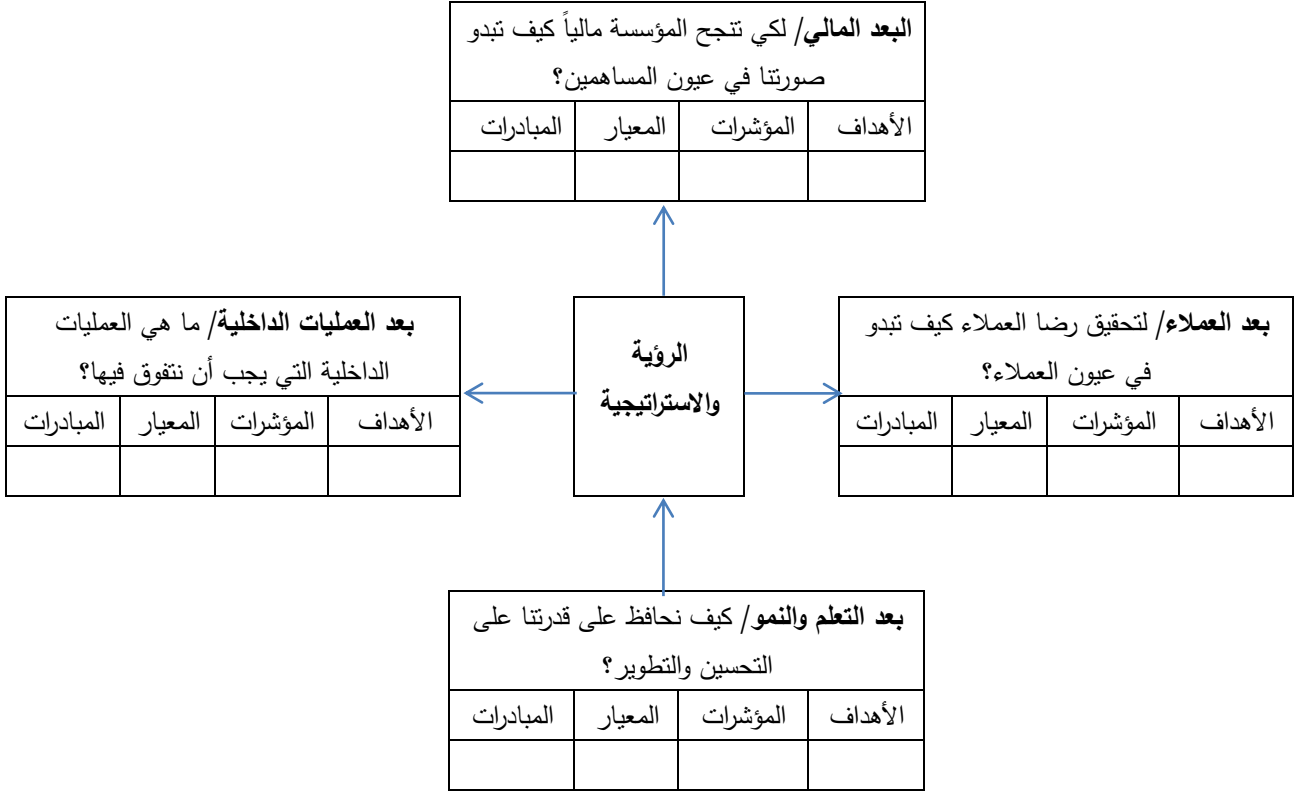
1. رفع قدرات وإمكانات رأس المال الفكري بالمؤسسة من خلال توفير تغذية راجعة عن الأداء الكلي.
2. استثمار آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال ربط الحوافز بالأداء.
3. توجيه أداء المؤسسة بكاملها، وليس الوقوف عند حد مراقبة الأداء.
4. إنجاز استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بمزيد من الكفاءة.
5. تحديد المسؤوليات ومواضع المحاسبية لكل إدارة تحديداً واضحاً (الهلالي:2009:12).

ويرى الباحث أن مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كونها إحدى الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في النهوض بمستوى الأداء ليواكب التطور المتسارع في الإدارة بشكل عام وفي تقدم الجامعات بشكل خاص مما يؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة الجامعة بكفاءة وفعالية.

4.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

لخص Kaplan & Norton الأبعاد الأربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي رقم (3):

الشكل رقم (3) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



(Kaplan and Norton, 1996:54)

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد، يشكل كل بعد بطاقة منفصلة، وتحتوي كل بطاقة أهدافاً لبعد واحد بحيث تحقق الأربع بطاقة التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل (السكرانة، 2010:332).

أولاً: البعد المالي:

يعتبر البعد المالي من أهم الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي حيث تعمل أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد (درغام وأبو فضة، 2009).

ويهدف إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار الجامعة، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة، كما يُركز هذا البُعد على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويُركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، ونسب التدفقات النقدية، أما الجامعات غير الهادفة للربح فإنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، وتحسين صورتها أما الفئات المستفيدة. (العمرى، 2009:59)

كما ويقيس هذا البعد موقع الجامعة المالي والتغيرات المالية الحادثة فيها. (Antonsen, 2013:3).

وتذكر حجازي (2015) أن البعد المالي يهتم بكيفية إدارة موارد المؤسسات التعليمية بشكل فعال (حجازي، 2014:21)، ويضيف الباحث أن الاستقرار المالي يشكل عاملاً رئيساً في توفير المناخ الملائم لتحقيق رؤية الجامعة ونجاح خططها المستقبلية.

ثانياً: رضا الطالب:

البعد الثاني من أبعاد البطاقة رضا الطلبة، وهو يشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل الجامعات جاهدة لتحقيقها. (الشيشني، 2004:112)

تعتمد معظم الجامعات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها، لما لهذا الأمر من أهمية على نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها في أسواق سمنتها الرئيسية المنافسة والذي يمكن أن يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار مرضية (أبو قمر، 2009:41).

وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الطالب في الجامعات المختلفة وهي:

أ. الخدمة: وتتضمن سعر الساعة الدراسية، وجودة وكفاءة المادة العلمية، والوقت الذي يتوافر فيه.

ب. العلاقة مع الطالب: وتتضمن توصيل الخدمة التعليمية، ومدى استجابة الجامعة لمتطلبات الطالب.

ج. السمعة أو الشهرة: وتتمثل في قدرة الجامعة بالتعريف عن نفسها للطلبة، وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من الكليات والجامعات (عابدين، 2013:13).

ولا بد أن تسعى الجامعات لقياس رضا الطالب حول الخدمات المقدمة لتبنيها، حيث يقصد برضى الطالب اقتناعه بجودة الخدمات التعليمية المقدمة له في البيئة الجامعية، وثقته بها

وتفاعله معها واستجابته لها على الوجه الذي يحقق الكثير من النتائج والإيجابيات، على المستوى الأكاديمي والنفسي، كما يمكن أن تعني توقعات الطالب حول شكل ونوع وجودة الخدمات التعليمية التي سيحظى بها في الجامعة، حيث يملك الطالب قبل دخوله للجامعة العديد من التصورات الذي يتوقع رؤيتها واقعاً في الجامعة، وبالتالي فإن عدم تحقيق تصوراته قد يؤدي إلى إصابته بالخيبة التي ستؤثر تلقائياً على تفاعله وعلى تحصيله وعلى مستواه الأكاديمي، أما عندما تكون الخدمات الجامعية المتوفرة متوافقة إلى حد ما مع تصورات الطالب وتوقعاته فإنه سيشعر بالرضى وسينعكس رضاه على تفاعله الجامعي وتحصيله الأكاديمي (جلس، 2014:7).

ويرى الباحث أنه على الجامعات الفلسطينية وفي ظل بيئة شديدة التنافس، لا بد من الوقوف على جوانب الضعف والعمل على التغلب عليها وجوانب القوة والعمل على تعزيزها، والعمل على تلبية احتياجات الطالب وتقديم أفضل خدمة تعليمية وذلك كون أن الطالب رأس مال الجامعة.

ثالثاً: العمليات الداخلية:

يهدف هذا البعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الزبون، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كما أن الأداء الجيد لخدمات الزبائن ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة.

وتعتبر العمليات الداخلية الركيزة الأساسية والحيوية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية وذلك للأسباب التالية (نجم، 63، 62:2001):

1. أن وظيفة العمليات الداخلية تتمثل في الاستثمار الأكبر في الأرض والبناء (الموقع) والتنظيم الداخلي.
2. أن العمليات أكثر ارتباطاً بالتطور التكنولوجي، وذلك لأنها هي الميدان الأكثر تطبيقاً للإبتكارات ونتائج البحث والتطوير وبالتالي فإن التكنولوجيا بوصفها العامل الأكثر تأثيراً في تطور الخدمات لا بد من أن تمر من خلال العمليات.
3. 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.

ومن خلال هذا البعد ببطاقة الأداء المتوازن ستتمكن إدارة الجامعات من تقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات التحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف،

والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المستفيدين وميزاتها التنافسية. (العباس، 2009:15).

ومن الأمثلة على المؤشرات المستخدمة لقياس بعد العمليات الداخلية في المؤسسات التعليمية: التحسين المستمر، زمن تقديم الخدمات الجديدة، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهرياً. (إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن، ص233).

ومن هنا لا بد من التركيز على المؤشرات التي تحقق احتياجات ومتطلبات الطلاب في العمليات الداخلية والتي أصبحت ضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في البيئة المعاصرة.

رابعاً: التعلم والنمو:

ويركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل الجامعات باستمرار على تنمية قدرات العاملين، ويبرز القياس المتوازن للأداء الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية هي الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية (عبد الرحمن، 2014:73).

ويعتبر التدريب من الأدوات الحيوية في هذا البعد خاصة عند تطبيق المفاهيم الجديدة، وعند إجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية في المؤسسة، وذلك من خلال البرامج الموجهة للعاملين والتي توضح لهم مزايا المنهج الجديد والآثار الإيجابية (جاد الرب، 2009:93) وتشمل عملية التدريب للأفراد تأهيلهم بالمهارات السلوكية، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتحقيق الأمان في عملية التطبيق من أجل تنفيذ البرامج بشكل جيد، وتحقيق عملية التدريب النقيض من الأخطاء الانتاجية، والتقليل من الحوادث أثناء العمل، والاستجابة السريعة للتغيير (أبو ماضي، 2015:157)

حيث أن المؤسسة القائمة على التعلم في التغيير الفاعل داخلها، وتمكن كل فرد من أفرادها في المشاركة في تحديد المشكلات وحلها بشكل مستمر (الرشود، 2007:91).

ويحقق هذا البعد قدرة الجامعات على بناء الميزة التنافسية وتنميتها، ومعرفة مدى توافر الإمكانيات للعاملين على التعلم والقدرة على التطوير والابتكار، وزيادة القيمة المضافة كلها أمور مهمة يهتم بها هذا البعد ويمكن الإدارة العليا من تقويمها (العباس، 2009:15).

ويرى الباحث أن اهتمام إدارة الجامعات بتطوير قدرات ومهارات العاملين ينعكس بشكل كبير على العمليات الداخلية وبالتالي تحقيق رضا الطلبة والذي يؤدي إلى تحسين في البعد المالي. لذلك يعتبر علماء الإدارة أن الموظف يعتبر رأس المال الفكري للمؤسسة.

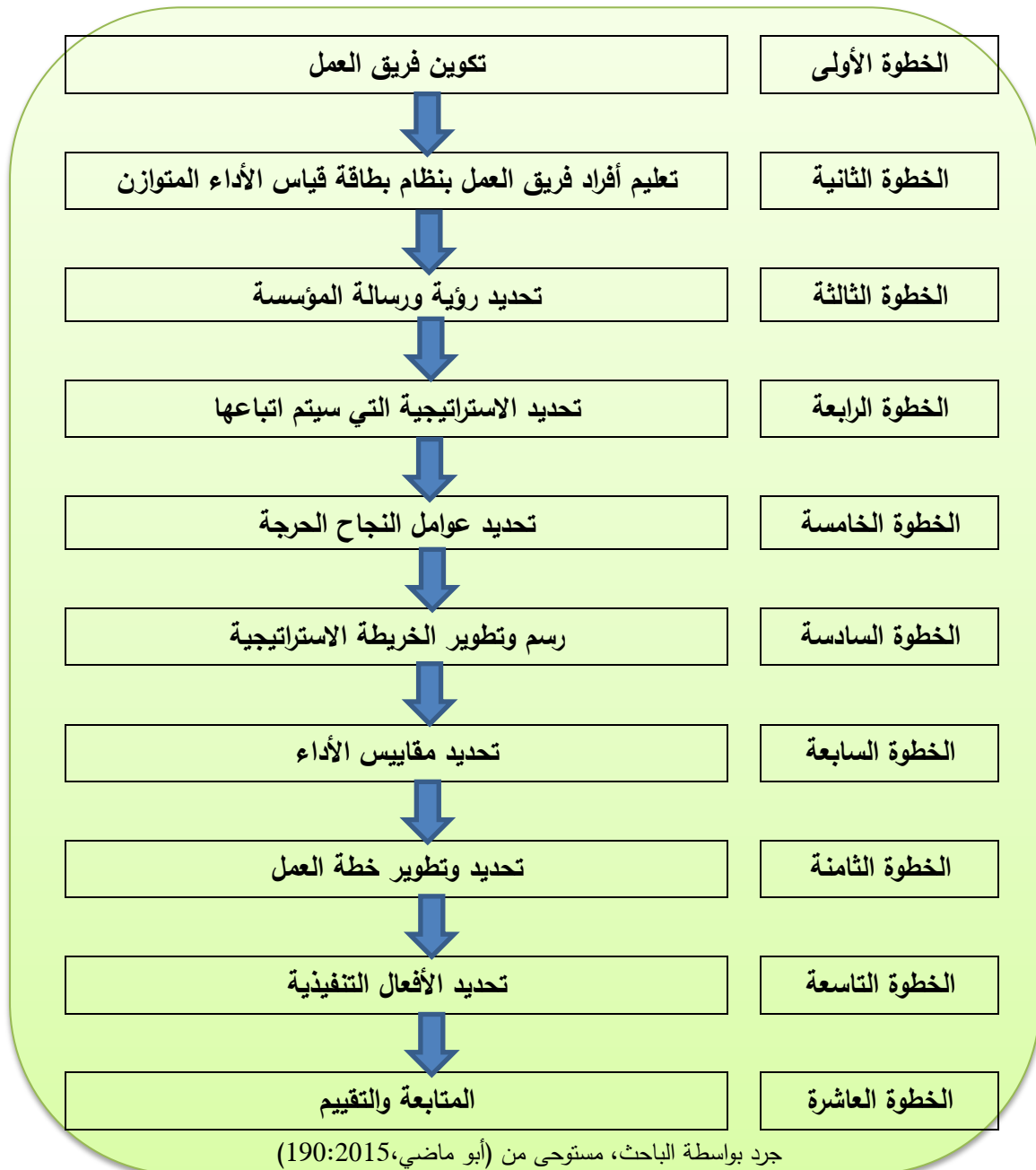
5.1.2 خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيقها لعدد من الدراسات والمراجع توصل الباحث إلى مجموعة من الخطوات تبدأ من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق وتنتهي بعملية المتابعة والتقييم، ويعتمد ترتيب الخطوات وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة على خصائص وظروف المؤسسة.

والشكل رقم (4) يوضح خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (4)

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



1. **تكوين فريق العمل:** نظراً لإدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فإنها تقوم بتكوين فريق عمل، وتسد له مهمة تطبيق قياس الأداء المتوازن، وحتى يستطيع فريق العمل تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الوجه السليم فإنه يجب اختيار فريق العمل ضمن معايير محددة وهي كالتالي (Arveson,2007:19):

1. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات في المنظمة.
2. أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين.
3. أن يشمل فريق العمل أفراد من خارج المؤسسة كخبير أو مستشار من إحدى المؤسسات المتخصصة بالاستشارات أو بيوت الخبرة.

ولا بد من توفر قدرة الفريق على التفكير الإبداعي والتحليل والخبرة الكافية في مجال الإدارة الحديثة.

2. **تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بألية بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

يجب في هذه الخطوة إشباع فريق العمل بأسس بطاقة قياس الأداء المتوازن وتزويدهم بكافة المعلومات التي تساهم في زيادة المعرفة لديهم عن البطاقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء الفريق، وتدريبهم بكل ما يتعلق ببطاقة قياس الأداء المتوازن وتشجيعهم على للعمل على تنفيذ هذا النظام. (Niven,2006:59).

ويرى الباحث أن عملية التدريب ضرورة ومهمة لكافة أعضاء الفريق والتي تسهل العمل ونقل من نسبة الأخطاء وتخفيض النفقات نتيجة تبادل الخبرات اللازمة في أثناء عملية التدريب، بالإضافة إلى الوصول للأهداف المرجوة بأقل وقت ممكن.

3. **تحديد الرؤية والرسالة:** تعتبر عملية تحديد رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى البعيد، أما رسالة المؤسسة فهي عبارة عن الهدف الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أي مبرر وجودها واستمرارها. (أبو جزر:2012)

حيث أن تحديد ووضوح الرؤية والرسالة من أهم عوامل نجاح المؤسسة التعليمية والتي تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي سيتم اتباعها.

4. **تحديد الاستراتيجية التي سيتم اتباعها:** تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة 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 وتركان، 2006:148)، وتعكس الاستراتيجيات الالتزام بالموارد لتحقيق هدف معين، ولا بد من تحديد الاستراتيجيات في عبارات واسعة ومرنة تدعم كل الأهداف (الهالي، 2006:293).

5. **تحديد عوامل النجاح الحرجة:** تعني هذه الخطوة مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية، بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (مريم، 2014:76).

6. **رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية:** يتم في هذه الخطوة رسم خريطة استراتيجية للمؤسسة 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، 2009:75).

7. **تحديد القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف خلال الفترة.

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).

8. **تحديد وتطوير خطة العمل:** وذلك بهدف تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام البطاقة من خلال:

▪ **صياغة الأهداف:** حيث تتم صياغة الأهداف النهائية في صورة مقترحات مقدمة من الوحدات الفرعية بالمؤسسة تمهيداً للموافقة النهائية عليها من قبل الإدارة العليا، وينبغي وضع أهداف لكل مقياس حتى يمكن تتبع مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متنسقة مع رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض (المغربي، 2006:325).

▪ **وضع خطة عمل:** يشترك في إعدادها كل المجموعات المشاركة في إعداد البطاقة، بما في ذلك الأفراد المسؤولين عن التنفيذ، والاتفاق على قائمة بالأولويات وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

9. **تحديد الأفعال التنفيذية:** وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، وبراى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.

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

وقد أشار (Arveson,2007:38) إلى عملية تقييم الأداء بأنها تتم من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وأن تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والأداء الماضي، وأيضاً مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة. ويرى الباحث أن عملية المتابعة والتقييم المستمر لكل خطوة من خطوات العمل ضرورة وهامة للتأكد من نجاح كل خطوة من الخطوات والقيام بالمعالجة التصحيحية والفورية اللازمة في حال وجود أي انحراف عن الخطة التي تم وضعها.

6.1.2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من المقومات ومنها:

1. ضرورة إدراك أن اختلاف ظروف البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمات لا توفر حلول معيارية تتناسب كل المنظمات.
2. ينبغي التركيز على عملية الاتصال بالشكل السليم وذلك من خلال الاعتماد على مدخل الاتصال من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
3. ضرورة إدارة التغيير داخل المنظمة لمواكبة كافة التغيرات البيئية الخارجية.
4. فهم الاستراتيجية وتحديد الأهداف والمقاييس التي تتفق مع الإستراتيجية يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بالكم الهائل من المعلومات التي تعيق العمل الإداري.
5. يجب البدء بالتحليلات البسيطة والتقريبية بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالترج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق. (درغام وأبو فضة، 2009:752)
6. دعم الإدارة العليا وإدراك العاملين بالمنظمة لهذا الدعم مما يسهل ويسرع خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
7. التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم البطاقة أو تطبيقها، كما أن العمل الجماعي من أهم مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
8. دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية مما يضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية. (جودة، 2008:280).

ويذكر عبد العزيز (2003) مجموعة من المقومات الأساسية المشتركة التي لا بد من توافرها لنجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتي يمكن استعراضها فيما يلي:

1. تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:

حيث إن تحديد الأهداف الاستراتيجية يعد المحور الأساس في استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:

أ- **جدوى التنفيذ:** ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.

ب- **الأهمية الاستراتيجية:** والتي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.

ت- **القياس**: ويقصد به قابلية كل من الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.

ث- **إمكانية التطوير**: والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.

ج- **درجة التأثير**: والتي تعني أن يتوافر لدى المنشأة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.

2. الأخذ منهج النظام:

يتوقف نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم ذلك المقياس كنظام استراتيجي، وليس كنظام قياس، وهذا يعني دمج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالكامل في شكل منظومة متكاملة.

3. وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن:

استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المنشآت عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه المتغيرات والضغوط، لذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المنشآت لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (عبد العزيز، 2003: 252-253)

ويرى الباحث أنه من أهم مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دعم الإدارة العليا وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لفريق العمل وتهيئة كافة الظروف والإمكانات بالإضافة إلى ضرورة توفر عنصر المتابعة والرقابة.

7.1.2 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

بالرغم من مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلا أنها يوجد العديد من الصعوبات والمعوقات والتي يجب أخذها بعين الاعتبار ومنها:

1. التقييد بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ومجال عملها، حيث يجب تكييف البطاقة بالشكل الملائم لمجال عمل المؤسسة وثقافة العاملين فيها.
2. سعي المؤسسات للوصول إلى أفضل تصميم لبطاقة الأداء المتوازن دون البدء في تطبيقها، فالعالم يتغير بشكل سريع وكذلك البطاقة، ولذلك من الأفضل البدء في تطبيق البطاقة والسعي دوماً لتطويرها لمواكبة أي تحديثات في بيئة أعمال المؤسسة.
3. عدم توفر الدعم اللازم من الإدارة العليا أو عدم الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4. عدم إشراك العاملين والأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة في عملية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
 5. إهمال شرح أفكار وأهداف البطاقة بعد الانتهاء من تصميمها للعاملين في المستويات الدنيا سيكون له أثر سيء على نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لاحقاً.
 6. عدم توفير الموارد والمتطلبات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب تخصيص المال والوقت اللازم للفريق القائم على العملية وإعطائه الفرصة لجمع المعلومات حول مؤشرات الأداء وتحليلها.
 7. عدم توفر التقنيات التكنولوجية اللازمة لدعم العملية والاعتماد على البرامج التطبيقية التقليدية لجمع وتحليل المعلومات.
 8. عدم القدرة على إعطاء الوزن المناسب لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعدم التوافق بشأن اختيار المقاييس المناسبة (الأسطل، 49:2011).
- ويرى عبيد (2014) أن هناك معوقات أخرى في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:**
1. تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتوازن عالية جداً، حيث يجب قبل تصميم النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة.
 2. معظم مقاييس الأداء غير المالية يصعب تقييمها وتفسيرها وتحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها.
 3. عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
 4. غياب نظم وقواعد البيانات في كثير من المؤسسات العامة.
 5. غياب البرامج المدروسة وغياب آليات التنفيذ اللازمة لإحداث التوازن (عبيد، 48:2014).
- ويضيف أبو ماضي (2015) مجموعة من المعوقات أبرزها:**
1. نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وعدم الإحاطة بمميزاته.
 2. الحاجة لرؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها عند إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
 3. يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة المطلوب الحصول عليها.
 4. قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يقود لمقاومة تطبيق هذا النظام (ماضي، 112:2015).
- يرى الباحث أنه بالإمكان تجنب كل هذه المعوقات من خلال عمل تقييم مستمر للأداء للتأكد من أن ما تم الوصول إليه يسير وفقاً لما حُطّط له، وضرورة دعم الكفاءات والخبرات الإدارية من كافة المستويات وتوفير الدعم المادي والمعنوي والذي يشجع الفريق على العمل.

المبحث الثاني

اتخاذ القرارات الإدارية

مقدمة

1.2.2 مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية.

2.2.2 أهمية اتخاذ القرارات الإدارية.

3.2.2 خصائص اتخاذ القرارات الإدارية.

4.2.2 خطوات اتخاذ القرارات الإدارية.

5.2.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.

6.2.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.

7.2.2 الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار.

8.2.2 معوقات اتخاذ القرارات الإدارية.

9.2.2 المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

مقدمة:

يعتبر اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية التي نمارسها في حياتنا، سواء على المستوى الشخصي أو في المنزل والعمل، وفي محيط الحياة الاجتماعية حيث يمر في حياتنا اليومية مواقف عديدة تتطلب اتخاذ قرار أو أكثر لتصريفها ومعالجتها، وما إن ارتبطت هذه القرارات بإطار العمل الإداري حملت بمجملها طابعاً مميزاً وخاصاً، ومن هنا كان القرار الإداري واتخاذها من الأمور التي تمثل أمراً حيوياً يرتبط بنشاط الإدارة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الأدبيات المتصلة باتخاذ القرارات الإدارية بحيث يتكون لدى الباحث الجانب النظري والذي يستطيع من خلاله صياغة وتنظيم الجانب التطبيقي للدراسة وبالتالي الوصول إلى النتائج، حيث يعرض المبحث مفهوم وأهمية وخصائص اتخاذ القرارات الإدارية بالإضافة إلى خطوات وأساليب والعوامل المؤثرة على اتخاذها وسيتم التعرف على الفرق بين صناعة القرار واتخاذها وأهم معوقات اتخاذ القرار وفي نهاية المبحث سيتم الحديث عن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

1.2.2 مفهوم اتخاذ القرار:

لقد اجتهد العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة على رسم وتوضيح مفهوم اتخاذ القرار الإداري وعليه جاءت الدراسات والأدبيات بجملة من التعريفات أهمها:

1. يُعرف الأغا (2012) اتخاذ القرار: "بأنه عملية عقلية تعتمد على اختيار أفضل البدائل المتاحة على أساس عدد من المعايير لبدل واحد من بديلين أو أكثر في موقف حياتي، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة موقف محدد ومن ثم اختيار الحل الأمثل من بينها" (الأغا، 2012: 90)
2. ويرى تغلب (2011): "أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات" (تغلب، 2011: 34).
3. ويضيف غبيان (2009) اتخاذ القرار: "عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أي قرار يتخذه الفرد يجب أن يكون مستنداً إلى قواعد ذهبية تتمثل بالمعلومات الكافية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى القرارات البديلة المتاحة" (غبيان، 2009: 109)
4. كما يؤكد حرز الله (2007) على أن اتخاذ القرار يعني: اختيار بديل من بين عدة بدائل يتم بعده دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. (حرز الله، 2007: 7)

5. ويذكر زيارة (2009) " أن عملية اتخاذ القرار هي عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة" (زيارة،2009:129)
6. ويشير كنعان (2003) أن القرار "هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها" (كنعان،2003:83).
7. وتعرف عملية اتخاذ القرار: بأنها " عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، بصفتها صاحبة السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استعراض الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار وتقييم البدائل" (الدوري وآخرون،2009:91).
8. في حين يؤكد زيتون (2003) على المعايير والقيم لدى الفرد فيُعرفه بأنه: "عملية تفكيرية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة للفرد في موقف معين، اعتماداً على ما لدى الفرد من معايير وقيم معينة تتعلق باختياراته" (زيتون،2003:43)

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يرى الباحث أنها تناولت النقاط التالية:

- ❖ وجود عدد من البدائل أمام متخذ القرار للمفاضلة بينها.
- ❖ عملية اتخاذ القرارات عملية عقلية مركبة.
- ❖ اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً للوصول إلى الحل.
- ❖ تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى مهارات إدارية.
- ❖ ترتبط عملية اتخاذ القرار بما لدى الفرد من قيم ومعايير خاصة.

2.2.2 أهمية عملية اتخاذ القرارات:

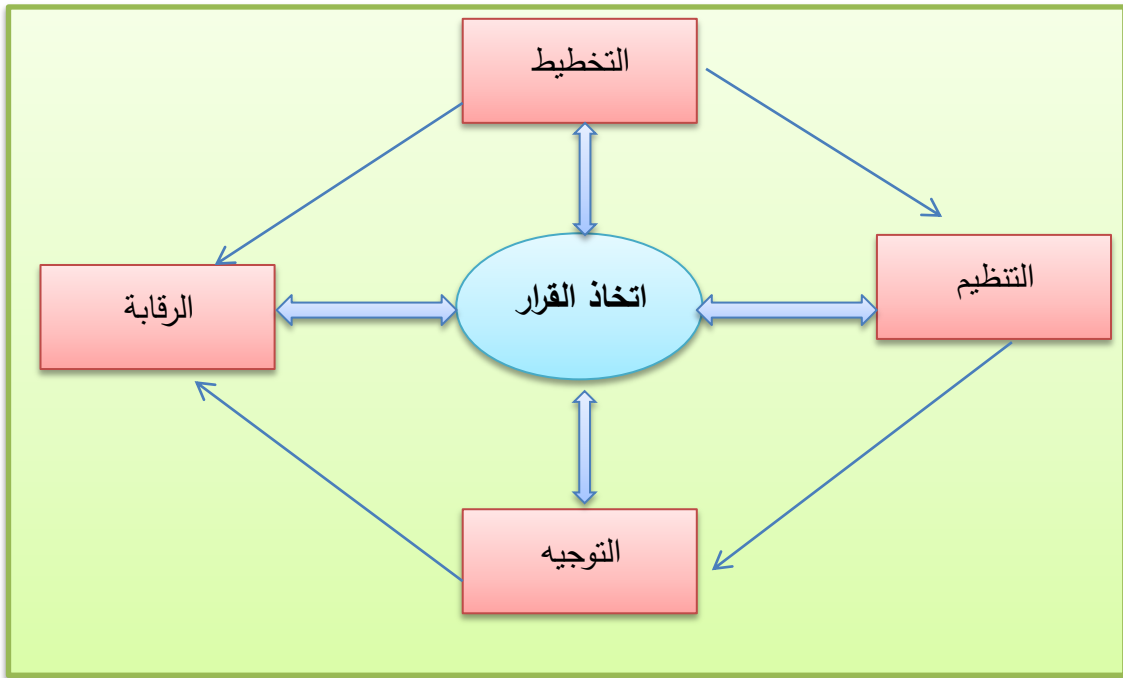
إن لعملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة ضمن السياق الإداري، خاصةً وإن ارتبطت بالمجال التربوي فهي تعتبر من المهام الأساسية للقيادات التربوية، حيث إن قدرتهم على اتخاذ القرار هي التي تميزهم عن غيرهم من أعضاء التنظيم الإداري، كما أن تعدد وتداخل الأهداف التي تشهدها الإدارات الحديثة زاد من مشكلات القيادات الإدارية، وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهتها (أبو سمرة،2014:40).

وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرار على مستوى المنظمات الإدارية إذ تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات -مهما

كان نوعها- يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات والتصرفات يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها (العجمي، 2010:225).

ويعتبر الشامي ونيبو (2001) عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وكذلك نشاطات التسويق والإنتاج، ويظهر ذلك في شكل رقم (5)، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل قائد أو مدير أو مشرف ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المؤسسة (الشامي، ونيبو، 2001:287).

شكل رقم (5) أهمية اتخاذ القرار



المصدر: (الشامي، ونيبو، 2001:288)

ويشير كل من (الدوري وآخرون، 2009:90) و (عبد الرحيم، 2007:81) في تعريفاتهم الخاصة باتخاذ القرار بأن مضمون القرار في الإدارة ما هو إلا ترجمة فعلية للأهداف والسياسات التي تتناط بالإدارة لتحقيقها، ذلك أن نظريات الإدارة والتنظيم التقليدية كانت تركز في دراستها على مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يمارسها القيادي الإداري، دون أن تعطي قدراً كافياً من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس اتخاذها كجزء أساسي من عمل أي شخص يشغل منصباً إدارياً، واليوم حيث يمثل اتخاذ القرار آخر مرحلة في صنع القرار فهو يعتبر جوهر العملية الإدارية، كما أنها المنطلق لدراسة الإدارة ووظائفها، كما أن النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرار، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة

جوانب التنظيم الإداري، وترتبط به ارتباطاً وثيقاً، حيث أن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس اتخاذ القرار مع التركيز على أساليب وإجراءات تنفيذها. وفي ضوء عمل الباحث في إحدى مؤسسات التعليم العالي يرى أن أهمية اتخاذ القرار تظهر من خلال اتباع الطرق المنطقية في التفكير والمبنية على أسس علمية للوصول إلى الهدف النهائي المطلوب تحقيقه.

3.2.2 خصائص القرار الإداري:

للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية والاجتماعية وقد ذكر الحريري جملة من خصائص اتخاذ القرار وهي:

1. القرار هو عملية فكرية بحتة، لذلك فإن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة.
2. القرار هو عملية إنسانية لأنه يتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.
3. تعتمد عملية اتخاذ القرارات على الحقائق العلمية والمرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار بحلها.
4. يتأثر القرار بالعوامل المحيطة بالمؤسسة.
5. تتضمن عملية اتخاذ القرار وجود بدائل لاختيار الأفضل منها.
6. القرار هو نتيجة تفاعل لمجموعة من الجهود المشتركة داخل المؤسسة (الحريري،-231:2008).

وفي السياق ذاته يشير حسن (2008:151-150) إلى أربع حالات تمثل خصائص القرار الإداري:

1. اتخاذ القرار في حالة التأكد: في هذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة.
2. اتخاذ القرار في حالة المخاطرة: إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها، ولكن غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة.
3. اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد: معناه أن المدير ليس لديه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي هذه الحالة لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة.
4. حالة الصراع والمنافسة: وهي الحالة التي تكون فيها عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن الظروف السياسية التي نعيشها والتي تحيط بنا تؤثر بشكل كبير وجوهري على القرار وتفرض القيود على البدائل المتاحة لمتخذي القرار.

4.2.2 خطوات اتخاذ القرارات الإدارية:

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل منظمة ومتعددة لا بد لمتخذ القرار مراعاتها وتمثل بالآتي:

1. تحديد المشكلة:

يرى (فياض، وآخرون) بأن تحديد المشكلة هي الخطوة الأولى والمهمة لاتخاذ القرار وفيها يشعر متخذ القرار بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات وبعد الشعور بالمشكلة يجب تحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح، ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تسهم في تحديد المشكلة وفهمها، ويجب أن يتم صياغة المشكلة بعبارات واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات العلاقة (فياض، وآخرون، 2010:73).

2. جمع البيانات والمعلومات:

تعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية في تحديد المشكلة وبالتالي في اتخاذ القرار السليم والمناسب، ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاجه من بيانات ومعلومات بالطرق العديدة مثل المقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير ومراكز المعلومات المختلفة وشبكات المعلومات كالانترنت وغيرها من الأساليب (عليان، 2007:75).

3. البحث عن حلول بديلة وتقييمها:

وفي هذه المرحلة يتم جمع بيانات أكثر، وتحليلها، وكذلك تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل وتظهر في هذه المرحلة أهمية إشراك الآخرين وخاصة من يتصلون مباشرة بالمشكلة موضع الدراسة، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وتحقيق درجة أكبر من الالتزام من جانبهم (عبد الرحيم، 2007:10).

4. اختيار أفضل البدائل:

في ضوء نتائج التقييم والمفاضلة بين البدائل، وتوضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار، يمكن تحديد البديل الذي يكون مجموعة فوائده أو مزاياه أكبر من مجموع تكاليفه أو عيوبه، بدرجة تفوق الفرق بينهما بالنسبة لأي بديل آخر (فياض، 2010:75).

5. متابعة تطبيق القرار ومراقبته:

إن أية إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أية انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلاً، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية (حسين والساعد، 2001:25).

وبالنظر إلى أدبيات علماء الإدارة حول طبيعة الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار نجد أن مراحل هذه العملية تتفق مع:

1. المنهج العلمي الذي يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة ثم استخلاص النتائج.

2. الطريقة المنطقية في التفكير (أبو سمرة، 2014:52).

ويضيف الباحث أنه لا بد من توفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة وإزالة كافة العقبات التي تظهر حتى نصل إلى أفضل النتائج.

5.2.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات منها:

1. عوامل تتعلق بالمعلومات:

وتشمل النقص في المعلومات الناتجة عن عدم معرفتنا بمكان وجود هذه المعلومة، وكيف نقيّمها، ومتى نحتاجها، ووجود معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة، أو توفر معلومات تزيد عن الحاجة بحيث تجعل من يريد اتخاذ القرار محتاراً في قراره (الريماوي وآخرون، 2004:331).

العوامل النفسية:

وهي عبارة عن التكوين النفسي لمتخذ القرار ويشمل ذلك الرتبة العلمية والدوافع والاتجاهات والسلوك، ومن العوامل السلوكية الاختلاف في الإدراك والخبرة الشخصية، إذ يختلف الناس في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشكلات وبالتالي فإن تشخيص المشكلات وتحديد البدائل قد يختلف من مدير لآخر مع أثر واضح للخبرة السابقة (موسى، 2010:46).

2. العوامل الحضارية والثقافية:

وتتضمن القيم والعادات والتقاليد السائدة، والتي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الأحسن.

3. تأثير البيئة الخارجية:

إن أي مؤسسة تشكل خلية من خلايا المجتمع، فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، والعادات والتقاليد والقيم، ويضاف إليها مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع إذ أن كل قرار يتخذ في مؤسسة لا بد وأن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى كالوزارات والتنظيمات المتعددة (أبو سمرة، 2014:54).

4. نوع المؤسسة وحجمها:

تلك التي يجري في إطارها اتخاذ القرار الإداري فقد تكون المؤسسة ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تربوية تعليمية وقد تكون كبيرة أو صغيرة أو متوسطة في الحجم، وعدد العاملين فيها، وعدد المنتسبين لها والمنفعين منها، وحجم العمل وقوته الذي تقوم به، واختلاف المؤسسات في كل هذه الجوانب من شأنه أن يؤثر على ما يجري فيها من نشاط إداري وما يتخذ في إطارها من قرارات.

5. الإمكانيات المادية والبشرية:

مدى ما يتوفر في المؤسسة من إمكانيات مادية وبشرية يحتاج إليها متخذو القرارات ومنفذوها ومن نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة تقويم تنفيذه (البدري، 2002:169).
ويؤكد الباحث على أنه بعد التعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار لا بد من التعرف على نسبة تأثير كل عامل من هذه العوامل على القرار حيث يجب على متخذي القرار الاهتمام بالعوامل التي تؤثر بشكل كبير مع عدم تجاهل التأثيرات الصغيرة لبعض العوامل حتى يضمن اتخاذ القرار السليم.

6.2.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

تعددت الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات، ويؤكد ذلك (العتيبي) "عندما تحدث عن أساليب القرار "أن الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية تتعدد من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وتقدير القائد والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة" (العتيبي، 2003:65).

وتُصنف أساليب اتخاذ القرارات الإدارية إلى: الأساليب التقليدية، والأساليب العلمية.

أولاً: الأساليب التقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية كما يذكر كنعان (2003) "بأنها تلك التي تفنر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات" (كنعان، 2003:181).

1. الخبرة:

حيث يعتمد المدير على ذكائه، وخبراته السابقة معتبراً أن المشكلات الحالية قد تتشابه مع المشكلات السابقة التي سبق أن اتخذت قرارات بشأنها، حيث يتخذ القرار هنا بسرعة وبدون تفسير (النبيه، 2011:26).

2. الحكم الشخصي والبدهي:

يذكر الجهني (2010) "أن هذا الأسلوب يعني استخدام متخذ القرار حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة والتقدير السليم لأبعاد المشكلة التي تعرض لها وإدراك عناصرها وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة" (الجهني، 2010:49).

ومن مزايا هذا الأسلوب كما يقو (علاقي) "الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن، والفعالية في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود، واستغلال المقدر الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف" (علاقي، 2000:526).

3. الآراء:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل (كنعان، 2003:186)، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها (موسى، 2010:44).

4. الحقائق:

تعد قواعد ممتازة في اتخاذ القرار، وحين تكون الحقائق متوافرة فإن القرارات المتخذة ذات منطقية تصبح ذات منطقية قوية، غير أن المشكلة تكمن في أن هذه الحقائق قد لا تكون متوافرة عند متخذ القرار في كل وقت وإزاء موقف معين، الأمر الذي يدفع القائد أحياناً إلى اتخاذ القرار رغم عدم توافر الحقائق والأدلة المؤيدة، هذا بالإضافة إلى أنه حتى لو توافرت الحقائق فإن اختيار

الصالح منها لاعتماده في اتخاذ القرارات لا يُعني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار (الرشيدي، 2000:40).

5. الهروب من المشكلة:

وذلك عندما تكون المشكلة موضوع القرار غامضة أو معقدة، قد يلجأ المدير إلى الحلول السهلة التي تخفف من تداعيات الموقف، ويترك المشكلة الأساسية باقية كما هي مما يجعلها عرضة للتفاهم، أو ربما يقوم بتأجيل القرار أو إلقاء مسؤولية اتخاذ القرار إلى الآخرين خوفاً من الفشل أو تهرباً من المسؤولية.

6. استخدام السياسات التقليدية:

بعض المؤسسات تعمل على انتهاج السياسة القديمة، وترفض التجديد، فهي تعتمد إلى القوة، واستخدام السلطة للتأثير على الآخرين وتخويفهم، مما يجعل العاملين فيها يفقدون اهتمامهم بالتفكير لأنهم غير قادرين على عمل شيء تحت نظام صارم، ومن هنا تنشأ المصالح الشخصية التي تتحكم باتخاذ القرار (مشرقي، 1997:90).

7. إجراء التجارب:

يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمسكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية (كنعان، 2003:184).

ثانياً: الأساليب العلمية:

ولتوضيح دور هذه الأساليب في عملية اتخاذ القرار سيتناول الباحث توضيح مختصر لبعض الأساليب العلمية ومنها:

1. بحوث العمليات:

تعتبر بحوث العمليات "مجموعة من الأساليب العلمية المتكاملة بحيث تمثل الأساليب الرياضية العمود الفقري لهذه الأساليب العلمية، وتمكن هذه الأساليب العلمية المتكاملة صانع القرار من اتخاذ القرارات المثلى في ظل الإمكانيات المادية وغير المادية المتاحة، كذلك تمكن متخذ القرار من متابعة تنفيذ القرارات وتقييم الآثار المترتبة على تنفيذها" (الدش، 2012:19).
ويضيف العلاق (2008) أن بحوث العمليات هي "عبارة عن دراسة المشكلات العملية لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للأهداف المحددة" (العلاقي، 2008:172).

2. الاحتمالات:

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما، ويشمل ذلك التالي:

- **أسلوب شجرة القرارات:** يرى طعمة (2008) "أن أسلوب شجرة القرارات هو عبارة عن أسلوب كمي بياني وتصويري للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة المدروسة وذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة" (طعمة، 2008:273) ويعتمد أسلوب شجرة القرارات "على إتاحة الفرصة أمام متخذ القرار للتفكير في صناعة القرارات بشكل شامل يبدأ من تحديد هدف محدود ثم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التي تساعد في تحقيق الهدف المحدد بما يتيح الفرصة أمامه لاختيار أنسب القرارات وأفضلها وذلك بالاعتماد على مقاييس كمية معينة" (راغب، 2011:150).

- **مصفوفة القرارات الخطية:** وتعكس عمليات اتخاذ القرارات الخطية، ووجود معلومات جزئية غير كاملة أمام متخذ القرار، وتستخدم تلك المعلومات المحدودة في حساب احتمالات وقوع البديل تحت كل الظروف. (العبد، 2004:91)

3. البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية أداة أو وسيلة تساهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بصدد توزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة سواء كان على صعيد المنشأة، الصناعة، الاقتصاد القومي ككل، بهدف تحديد أفضل عائد أو أقل تكلفة (مشرقي، 1997:155).

4. أسلوب التحليل الحدي:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي إستعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرار، وقد سمي هذا الاتجاه بالاتجاه الاقتصادي في الإدارة والذي تبناه بعض علماء الإدارة والاقتصاد، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة ما هي إلا اقتصاد تطبيقي تحكمه قوانين وقواعد اقتصادية يتوجب على متخذ القرار تطبيقها في ممارسة مهامه، ومن بين هذه القواعد الاقتصادية ما يسمى بأسلوب التحليل الحدي الذي ييسر لمتخذ القرار الاختيار بين الحلول البديلة محل القرار (العجمي، 2008:250).

ويؤكد الباحث على ضرورة الاهتمام بالأساليب العلمية الحديثة بشكل رئيسي حيث أنها تتلاءم مع التطور العلمي والتكنولوجي مع ضرورة اختيار الأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف المراد اتخاذ

القرار له مع عدم إغفال الأساليب التقليدية التي تدعم وتساند اتخاذ القرار، حيث أنه مهما تطورت الأساليب لا يمكن تجاهل خبرة متخذ القرار.

7.2.2 الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

هناك فرق بين اتخاذ القرار وصناعته، فعملية صنع القرار تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع معلومات عن المشكلة واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل وكل ما نشعر به من خوف وتردد. (مصطفى، 2002:185).

تعتبر عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار (أحمد، 2003:131).

أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأوقات شخص واحد أو هيئة واحدة في المؤسسة والتي تقع عليها مسؤولية اتخاذ القرار، لذا فمن السهل في كثير من الأوقات أن نتعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار (حرز الله، 2007:17).

إن عملية صنع القرار ليست اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أنها تستند إلى قرارات سابقة كما تؤثر في قرارات لاحقة وبالتالي هي عملية متصلة بالوقت باعتباره عنصراً مهماً في صنع القرارات:

فالماضي: تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما.

والحاضر: يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار فيما بينها.

والمستقبل: هو الوقت الذي تنفذ فيه هذه القرارات. (أحمد، 2002:141).

8.2.2 معوقات اتخاذ القرارات الإدارية:

تظهر معوقات اتخاذ القرارات الإدارية من خلال:

1. ضعف القدرة على تحقيق الأهداف بشكل فعال، إما بسبب غموض هذه الأهداف للقائد نفسه، أو للعاملين ضمن المؤسسة التي يعمل بها، فعدم وضوح الأهداف التي سوف تتحقق باتخاذ القرار يؤدي إلى ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل (البدري، 2002:108)

2. البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ويقصد بها العادات، والقوانين، والتغييرات، والعلاقات الإنسانية، والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية، والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية (البدري، 2002:109).
3. وقت القرار حيث كثيراً ما تُفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار ما في عجلة من الوقت مما يحول دون إجراء الدراسة، والبحث الكافي للموقف الإداري الذي يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه (مفتي، 1994:32).
4. عدم المشاركة في اتخاذ القرار، فالمشاركة هي روح القرار المتخذ، ويختلف المديرون في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية باختلاف جوانبهم النفسية والشخصية، فهناك من يشجع المشاركة، وهناك من يرفضها، أو من يأخذ المشاركة بدرجة دون أخرى (سلمية، 2010:329).

بينما اختصر السلمي (1999:108-107) معوقات اتخاذ القرارات في العبارات التالية:

1. التسرع في جمع معلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة.
2. الإقدام على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفكر متحيز ورأي مسبق.
3. التأثر بأفكار وآراء الآخرين.
4. الثقة الزائدة بالنفس.
5. الاعتماد على مفاهيم شائعة.
6. عدم اتباع منهج موضوعي واضح في تحليل المشكلة.
7. عدم إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار.
8. عدم متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ.
9. ضعف الثقة المتبادلة حيث يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها وإذا صدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة (أحمد، 2002:153).

في حين يذكر كلاً من الشامي ونيو (2001:296): أنه من الطبيعي لكل نشاط مزايًا ومعوقات، وأن عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى، فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي:

1. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها إلى: أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.

2. **ضعف الثقة المتبادلة:** بين المديرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

3. **التردد (عدم الحسم):** وأسباب التردد ترجع إلى: عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

ويرى الباحث أنه بالإمكان تقادي كل هذه المعوقات من خلال اتباع المنهجية العلمية لاتخاذ القرارات بالإضافة إلى عمل تقييمات مستمرة لكل خطوة للتأكد من أن ما تم الوصول إليه يسير وفق لما خُطط له بالإضافة إلى ضرورة توفر الكفاءة والخبرة لمتخذي القرارات.

9.2.2 المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد تزامن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة مع التطور السريع في الجانب التكنولوجي والمعرفي، وهذا بدوره أدى إلى تعقد وتراكم الدور الذي يقوم به القائد، وأصبح من الصعب أن تدار المؤسسات الحديثة من قبل رجل واحد، بل لا بد على القادة التعاون والعمل ضمن فريق وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بدورهم ومهامهم في المؤسسة، حيث يعتبر الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في عملية اتخاذ القرارات. (الطبيبي، 2013:99)

كما ويشير (عبد الله، 2011:135) أن المشاركة والمشاورة هي أسلوب من أساليب اتخاذ القرار، حيث تستند على أساس مفاده أن العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي، وأن الرأي الجماعي أفضل وأقوى من الرأي الفردي، والمشاركة أسلوب قديم استعمل في الحكم واتخاذ القرارات الحاسمة، وفي هذا الشأن فهذه ملكة بلقيس تشاور من حولها فتعرض الأمر عليهم، ويتخذون موقفاً وتعلق بدورها على ذلك، وقد أمر الله تعالى رسوله بالشورى في إدارة الحكم فقال تعالى: " فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَوَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " سورة آل عمران آية 159، وقد وصف الله جماعة المسلمين وإدارة شؤونهم في قوله تعالى " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ " (سورة الشورى، 38).

مفهوم المشاركة: دعوة المدير لمرؤوسيه لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، ويحفزهم على بذلك

الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسون، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات (عسكر، 2012:48).

مستويات (درجات) المشاركة في صنع القرار:

قدم تانينبوم وشميت نموذجاً يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس) لمرؤوسيه في صنع القرار وهي (راشدة، 2009:4) و (حرز الله، 2007:36) و (مصباح، 2011:29):

1. صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمرؤوسيه: يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفرداً، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

2. صنع القرار الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملاصباته ويستميلهم لقبوله، وهو يعتمد إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار، خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.

3. صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار واتخاذها، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره، وهو يريد على هذه الاستفسارات محاولاً إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.

4. اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من البدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول -القرار المبدئي- وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي، من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، وتبقي للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر وتحديد ما إذا كان القرار سيعدل أم لا.

5. عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولاً لها، وقد نتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسون.

6. تحديد الرئيس للمشكلة وللقيد على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس

بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

7. تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها بل تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائياً، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.

إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار:

- جعل القرارات أكثر واقعية وقبولاً للتنفيذ.
- شعور المرؤوسين بالإطمئنان داخل المؤسسة التي يعملون بها.
- إتاحة الفرصة للقيادات الدنيا للإرتفاع لدرجة القيادات العليا.
- توفر الشعور لدى المرؤوسين بأهمية وقيمة مقترحاتهم. (عبد الحميد، 1995:582).
- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
- المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة.
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه.
- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المؤسسة.
- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار. (السكرانة، 288-2010:287).

في حين يشير (عبوي، 2010:248) و (الغزالي، 2012:20) إلى عدد من إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار كالتالي:

- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات، وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- المساعدة في تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ويرى الباحث أن الذي يشارك في اتخاذ القرارات الإدارية:

1. تكون دافعيته لإنجاز ما تم الاتفاق عليه كبيرة حيث يعتبر نفسه جزء من القرار.
2. تقلل من مقاومة تنفيذ القرار حيث أن من يشارك في اتخاذ القرار يؤيده ولا يقف ضده.
3. يمكن من خلال المشاركة الحصول على بدائل قد تكون هي الأنسب لهذا القرار.

المبحث الثالث

الجامعات الفلسطينية

مقدمة.

1.3.2 الجامعة الإسلامية.

2.3.2 جامعة الأقصى.

3.3.2 جامعة فلسطين.

مقدمة:

يكتسب التعليم الجامعي أهمية بالغة لكونه من أهم معاقل الفكر والتنوير التي يتم من خلالها إعداد وتأهيل القيادات الفكرية والعلمية والتربوية، التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع المختلفة، ويقع على عاتقها قيادة المجتمع، والأخذ بيده بشكل مستمر نحو التقدم والازدهار. (النل، 1997:103).

حيث تمثل الجامعة بدورها الرائد والتميز في أبهى صورة ومستوى وضخ الخبرات في شتى صنوف الآداب والعلوم والفنون، فهي تقوم بدور فاعل من خلال إسهامها المتميز في بناء رأس المال البشري، ورفد المجتمع بالطاقات والكفاءات البشرية المزودة بصنوف العلم والمعرفة لتقوم بدورها في عمليات التنمية (المصري، 2007:8).

لذا تعد الجامعة معلماً بارزاً، بل من أبرز وأهم المعالم ذات التأثير الاجتماعي في المجتمع، حيث تحتضن الشباب الجامعي ذوي الطاقات المتفجرة والهمم العالية، والخصائص النمائية التي تضفي أهمية بالغة على هذه المرحلة العمرية المتميزة، ويمكن اعتبار الجامعة امتداداً للأسرة والمدرسة، إذ تستكمل دور هذه المؤسسات في توجيه الشباب في نمو قدراتهم ومهاراتهم فضلاً عن قيمهم واتجاهاتهم، كما تعمل على تقدير الشباب لذواتهم (المزين، 2009:36).

وتعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية نظراً لما تقوم به من وظائف وتتمثل في: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الجامعات تسعى إلى تنمية القوى البشرية من خلال ما يلي:

1. تزويده بالمهارات والمعارف والاتجاهات التي تؤهله إلى الإنخراط في المجتمع بكفاءة.
 2. تأهيل القيادات الناجحة في جميع المجالات.
 3. متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي.
 4. تقديم حلول لمشاكل المجتمع من خلال الكفاءات الأكاديمية في الجامعات.
- وفيما يلي عرض للجامعات الفلسطينية "عينة الدراسة" بمحافظات غزة، حيث اقتصرت الدراسة الحالية على ثلاث جامعات هي: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، وقد قام الباحث بزيارة المواقع الإلكترونية لهذه الجامعات للحصول على المعلومات عن هذه الجامعات وهي:

1.3.2 الجامعة الإسلامية:

❖ نبذة تاريخية:

أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلّة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة. وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980 افتتحت كليتا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986 قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005، وافتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006 افتتحت كلية الطب.

❖ نبذة تعريفية:

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 وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

❖ المجالس والهيئات التأسيسية:

للجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها وأهمها :

- مجلس الأمناء
- مجلس الجامعة

❖ رؤية الجامعة :

"منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة"

❖ رسالة الجامعة :

"الجامعة الإسلامية 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 الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع 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.

وتمنح الجامعة الإسلامية العديد من الدرجات العلمية:

أولاً: درجة الدكتوراة.

ثانياً: درجة الماجستير.

ثالثاً: درجة البكالوريوس.

❖ مرافق الجامعة:

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر.

2.3.2 جامعة الأقصى:

❖ نبذة تاريخية:

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

❖ رؤية الجامعة:

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

❖ رسالة الجامعة:

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

❖ الأهداف الاستراتيجية:

تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

1. تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعليمية فاعلة.
3. المساهمة في تحسين المعرفة و الفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات و صنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى و المجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والاقليمي والعالمى.

4. المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
5. تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية.

3.3.2 جامعة فلسطين:

❖ التعريف والنشأة:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام. تحمل جامعة فلسطين على عاتقها رسالة جليلة وهي توفير مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي عن طريق تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات حديثة والكترونية متكاملة ومناهج وضوابط وأنظمة أكاديمية ذات مواصفات عالمية، كما تؤمن الدعم والمساعدة للطلاب لضمان مستوى عالٍ من الإبداع والتميز، وتهتم بالبحث العلمي والمعرفي والتواصل مع حضارات وعلوم العالم، لترسيخ قيم المواطنة الصالحة والتعاون واحترام الغير بما يحقق رفاهية وسعادة الإنسانية. أسست جامعة فلسطين بمباركة من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات - أبو عمار عام 2003، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام 2005 في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج.

وقد استطاعت الجامعة خلال هذه الفترة من إتمام بعض منشئاتها في مبنى الخوارزمي ومبنى ابن خلدون، إلى أن توقف العمل في إنشاء المباني المتبقية في المدينة الجامعية لجامعة فلسطين وفق التصورات والمخططات التي وضعتها الجامعة لمبانيها بسبب ظروف الحصار المفروض على قطاع غزة ومنع مواد البناء من الدخول إليه.

الرؤية والأهداف:

جامعة فلسطين هي مؤسسة علمية تقوم على أساس من التكامل والشراكة الحقيقية مع نظيراتها من المؤسسات التعليمية في عملية بناء وتنمية مجتمع المعرفة، وذلك من خلال تحقيق الأمور التالية:

- بناء وإعداد أجيال الابتكار العلمي والمؤهلة فكرياً، وعلمياً، وتقنياً على وجه الخصوص، في بيئة تعليمية إبداعية، وبرامج عالية الكفاءة والجودة تدمج بين العلوم النظرية والتطبيقية، مع

استخدام تقنيات المعلومات في أحدث تطبيقاتها بشكل يعمل على تحويل الجامعة والطالب إلى عنصر مبدع ومنتج ومشارك بفاعلية في عملية التنمية ومتطلباتها.

■ سعى الجامعة بأن تكون مركز إشعاع علمي وثقافي، وجسراً علمياً وحضارياً بين البيئة الفلسطينية والعربية من جهة، والبيئة الدولية من جهة أخرى، من خلال تركيزها واهتمامها بنقل وتعريب وتوطين التكنولوجيا الدولية بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات الدولية العريقة خدمة للتنمية الشاملة والمستدامة.

■ التزام الجامعة بكافة عناصرها الأكاديمية والإدارية والطلابية بممارسة وتحقيق القيم الحضارية التالية:

✓ القيم الأخلاقية للحضارة العربية والإسلامية.

✓ قيم الجودة الشاملة والتميز.

✓ قيم العمل الجماعي والاجتهاد والمسؤولية والعطاء.

✓ تعزيز التفكير الناقد والإبداعي والتجديدي.

✓ التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.

✓ المعرفة والإبداع التخصصي والمهني في تقنية المعلومات.

الرؤية:

نحو جامعة متميزة، تستند إلى البحث والمعرفة وتوظيف التقنيات الحديثة لإعداد الكوادر، في شتى المجالات ضمن معايير الجودة الشاملة لرسم شخصية فلسطينية مميزة واثقة منفتحة على حضارات العالم وعلومه.

الرسالة:

جامعة فلسطين مؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية، تهدف إلى إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنياً قادرة على تلبية حاجات المجتمع، من خلال تهيئة البيئة الجامعية وفق متطلبات الجودة مع مواكبة المستجدات العلمية والتقنية وتعزيز دور البحث العلمي والتطور المعرفي، وذلك للمساهمة في دعم جهود التنمية المستدامة ومواكبة ركب الحضارة والمساهمة في صياغة خارطة المستقبل في إطار مبادئ وقيم حضارتنا العريقة.

الأهداف الاستراتيجية:

1. تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
2. تهيئة البيئة الجامعية التي تلبى تطلعات الطلبة للرقى بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
3. ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.

5. تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
6. الاهتمام بالبحث العلمي و مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في العملية التعليمية والتعلمية مما يساهم في بناء طالب متميز ومبدع يساهم في خدمة مجتمعه وأمته وتوجيهه لخدمة قضايا ومشكلات التنمية في المجتمع، وأن تكون الجامعة جسراً لنقل وتعريب وتوطيد العلوم والتكنولوجيا وتعزيز الانفتاح العلمي والثقافي.
7. تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الاجتماعي والمؤسسي وتقوية روابطها وعلاقاتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية (www.up.edu.ps)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة.

1.3 الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.

2.3 الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

مقدمة:

اطلع الباحث على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، حيث سيعرض الباحث الدراسات التي اهتمت ببطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرار، ورغم قلتها لحدثة الموضوع، فقد تناول الباحث بعض الدراسات القريبة من الموضوع، حيث صنفها الباحث من الأحدث إلى الأقدم إلى مجالين على النحو الآتي:

1.3 الدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن:

1. دراسة حجازي (2015): "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، استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة أداة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (67) من العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية لمجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير (المنصب الإداري، الرتبة العلمية).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس.
- تفعيل الزيارات العلمية للخبراء ذوي الدور البارز في تطوير الأداء المتوازن والمختصين في مجالات استدامة الجامعة، وتعزيز الممارسة المنهجية للبطاقة.

2. دراسة أبو ماضي (2015): "قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن".

هدفت الدراسة التعرف إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وانحصرت متغيرات الدراسة لدى الباحث بـ (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، العمر)

وتكون مجتمع الدراسة من الفئة العليا من الحكومة، وبلغت عينة الدراسة 146 موظفاً وموظفة، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسته.

ومن أهم التوصيات الدراسة:

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الجامعات، والمعاهد والمؤسسات الأهلية، والبنوك، والمنظمات الأهلية.
- تدريس بطاقة الأداء المتوازن لطلبة الجامعات في كلية التجارة، وكلية الهندسة، وفي الدراسات العليا.

3. دراسة عبد الرحمن (2014): "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن-دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013)".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات بمحاوره الأربعة (الطلبة، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) بالتطبيق على جامعة افريقيا العالمية حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على أداة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة لدراسته.

وأهم نتائج الدراسة:

- عدم توفر الأجهزة والتقنية الحديثة في التدريس.
- أن الجامعة تخصص ميزانية سنوية للتدريب.
- لا تولي إدارة الجامعة اهتماماً بتطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات ويتم ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية للعاملين في مجال المجال.

4. دراسة الهيني وزيادات (2014): " استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية".

هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى إدراك كلاً من الهيئتين الإدارية والتدريسية في الجامعات الأردنية لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبانة للوصول إلى البيانات المطلوبة للدراسة، وتم توزيعها على (75) مستجيباً يمثلون الهيئتين الإدارية والتدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- تعمل الجامعة على تأمين مصادر تمويل خاصة غير إيرادات رسوم الطلبة.
- تتناسب رسوم الساعات الدراسية في الجامعات مع نوعية الخدمة المقدمة للطلبة.
- تستجيب الجامعة لمشكلات الطلبة، وتحل مشاكلهم في وقت مناسب.

5. دراسة آل مرعي (2013)، 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، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أسلوب دلفاي لبناء مؤشرات النموذج المقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد وتكونت عينة الدراسة من 70 خبيراً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتفاق الخبراء على 57 مؤشراً لتقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أن تعمل الجامعة على إيجاد وحدة متخصصة بتقييم الأداء المتوازن.
- أن تسعى الجامعة لتطوير نظام إدارة الأداء الجامعي ليوافق بطاقة الدرجات المتوازنة.
- صياغة أهداف الوحدات والكليات والموظفين للتوافق مع أهداف الجامعة وغايتها.

6. دراسة أبو شرح (2012) بعنوان: "مدى إمكانية تقييم 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 تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسته، وتمثلت متغيرات الدراسة بـ (العمر، الرتبة العلمية، التخصص، الخبرة العملية).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة.
- تقوم الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقديم ما يلزم من تسهيلات للطلبة.
- تعمل الجامعة على مواكبة التطوير العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- إقامة دورات تدريبية متخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فاعل.
- زيادة الجهد من قبل إدارة الجامعة لمتابعة أوضاع الخريجين.

7. دراسة سفر (2012)، 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 خطتها الاستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة الأربعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت منهجية دراسة الحالية، وأسلوب دلفاي لبناء مؤشرات تقييم أداء جامعة أم القرى، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم 64 خبير، وتوصلت الدراسة إلى 49 مؤشراً تم اشتقاقها من 16 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 التعلم والنمو والبعد المالي.
- تم بناء بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بتقييم الأداء بجامعة أم القرى والمتضمنة المؤشرات التي تم بناءها وفق أبعاد الأداء المتوازن.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:

- 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.

8. دراسة حسن وأحمد (2011): "قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلاً عن تقييمها على النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية إدارة الجامعة تجاه زبائنها، وإمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداء جامعة الموصل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام للكليات، وتم اعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وبلغ عددها (222).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن نسبة الاتفاق لم تكن بالمستوى الذي يشير إلى وجود عملية مخطط لها في العمليات الداخلية الأمر الذي برز أنها بجهود فردية من السادة التدريسيين.
- ضعف العوائد المستحصلة من خلال الدراسة والتطوير.
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لدعم الأنشطة العلمية.

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

"Using balanced scorecard in educational organizations"

"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.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- بطاقة الأداء المتوازن تتصف بالمرونة والقدرة على حل مشكلات 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.
- أن الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تبدأ بتحليل المستفيدين (المجتمع، المؤسسين، وزارة التعليم)، وتعتمد المؤسسات لاستخدام استراتيجيات مختلفة لزيادة إيرادات الخدمة التعليمية المقدمة.

11. 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 التعلم والنمو) واعتمد 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%.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

وفي ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يأتي:

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

2.3 الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية:

1. دراسة عدي (2015): "درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (167) إدارياً من الجامعة الإسلامية، واعتمد الباحث أداة الاستبانة في دراسته.

من أهم نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر بالجامعة الإسلامية عالية بوزن نسبي (76,00).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تفعيل عنصر الاستشارات الخارجية عند اتخاذ القرارات المهمة والكبيرة في العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية.
- تزويد العمادات والدوائر بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد تحسين فاعلية اتخاذ القرار.

2. دراسة شبير (2015): "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة، الخبرة، المستوى الوظيفي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات (الإسلامية، الأزهر، فلسطين، الأقصى) والبالغ عددهم (2439) إداري، أكاديمي، رئيس قسم إداري وأكاديمي، مدير، ثم اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية من مجتمع الدراسة وبذلك بلغت عينة الدراسة (377).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعزيز إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضرورة الأهتمام أن يشارك المرؤوسون في تحديد أهداف الجامعة وإقرار الخطط السنوية والمشاركة في إعداد الموازنات العامة بالجامعات.

3. دراسة أبو عاشور (2014): "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات التي تحتاجها الدراسة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ (3072) عضو هيئة تدريس.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.

4. دراسة أبو سمرة (2014): " فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وانحصرت متغيرات الدراسة لدى الباحث بـ (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واعتمدت على أداة الاستبانة للوصول إلى البيانات اللازمة للدراسة، وكانت عينة الدراسة لديها عن طريق المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية الثلاثة التالية: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) والبالغ عددهم (117) رئيس قسم.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية عالية بوزن نسبي (84,82).
- لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجامعة).

5. دراسة محمد (2013): "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (320) عضو هيئة التدريس، منهم (130) من جامعة الجزائر، و (69) من جامعة وهران، و (121) من جامعة قسنطينة، من المجتمع الأصلي البالغ (1476) عضواً، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- مستوى المشاركة في مشاركة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني وبنسبة (80%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية الثلاث (وهران، الجزائر، قسنطينة) تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.

ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الرسالة:

- تشجيع عملية المشاركة في صناعة القرار على كافة المجالات في الجامعات الجزائرية.
- ضرورة إنهاء مرحلة الفردية في اتخاذ القرارات، وأن تكون عملية صناعة القرارات جماعية يسهم فيها الجميع، وكل حسب مهارته.
- العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وتوفير كل البيانات والمعلومات اللازمة في عملية صناعة القرارات الرشيدة.

6. دراسة (Moodley:2012): "اتخاذ القرار كنشاط للقيادة المدرسية دراسة حالة".

"Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف كانت تتم ممارسة القيادة وصنع القرار عبر الهياكل المدرسية المختلفة، وركز البحث على ممارسة صنع القرار بوصفه عنصراً من عناصر القيادة الموزعة، وكذلك كيفية تمهيتها وتعزيزها مع التركيز على عملية صنع القرار، والتحديات التي يمر بها كل من إدارة المدرسة والمربين، الدراسة تفسيرية نوعية، واتخذت شكل دراسة حالة لصنع القرار في مدرسة ابتدائية في ضواحي ناتال، واشتملت أساليب جمع البيانات المستخدمة على الاستبيانات والملاحظات والمقابلات الفردية شبه المنظمة، والتركيز على إجراء مقابلة جماعية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي.

ومن نتائج الدراسة أن هناك عدداً من هياكل صنع القرار داخل المدرسة والوسط المدرسي تشجع على سن اتخاذ القرارات المشتركة، ومنها نهج القيادة التحويلية وخصوصاً الرئيسة منها كمحفز لاتخاذ القرارات المشتركة، كذلك وجود بعض التحديات التي تواجه صنع قرار مشترك، ومن هذه التحديات بشكل رئيس عدم وجود دعم الأقران، وفرض الذات والحواجز مثل انعدام الثقة، وعدم وجود هياكل الدعم وقيود الوقت.

7. دراسة البلادي (2012)، بعنوان: "المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية كما يدركها مديرو المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات الإدارية المطلوب فيها اتخاذ قرارات والمتعلقة ببعض المهام التربوية، والتعرف إلى وجهة نظر مديري المرحلة الثانوية حول واقع الإدارة المدرسية باختلاف (المؤهل العلمي، مكتب التربية والتعليم التابعة له المدرسة، طبيعة المؤهل، الخبرة في الإدارة المدرسية)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكونت من (44) مديراً من مديري المدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة لأغراض الدراسة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- أن وزارة التربية والتعليم هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
- أن إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة تفعيل دور إدارات التربية والتعليم في عملية المشاركة في بناء المناهج الدراسية واللجان، والعمل على إشراك مديري المدارس الثانوية في لجان تأليف المناهج، وضرورة تزويد مديري المدارس بآليات صنع القرار المدرسي المتعلق بطرق التدريس والإشراف على التدريس من خلال تفعيل دور مديري المدارس في الإشراف التطويري، والعمل على منحهم الصلاحية لاتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

8. دراسة رفاعي (2011)، بعنوان: " اتخاذ القرار لدى مسؤولي الإدارة العليا التربوية وإمكانية تطويره (رؤية مقترحة)".

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم اتخاذ القرار وأنواعه ومراحله، وواقع أساليب اتخاذ القرار لدى مسؤولي الإدارة العليا التربوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة لمسؤولي التعليم من فئات الإدارة العليا (وكلاء الوزراء، الموجهون العموم للمواد الدراسية، مديرو المديریات، ومديرو التعليم الثانوي والإعدادي والابتدائي بالمديريات التعليمية).

ومن أهم نتائج الدراسة:

1. انفراد الإدارة العليا باتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية وبأسلوب يعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، مما يؤثر على كفاءة اتخاذ القرار وتنفيذه.
2. اعتماد الإدارة العليا في اتخاذ القرار على أساليب تقليدية كالخبرة الشخصية.

9. دراسة النبيه (2011): "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميه، واعتمد الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد أداة الاستبانة في دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (3882) معلماً ومعلمة واشتملت عينة الدراسة الأصلية من (670) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العنقودية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي الأقل ولمتغير سنوات الخدمة الأقل من خمس سنوات.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرار وحل المشكلات وضرورة اشراك العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرار.

10. دراسة مهنا (2006): "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مبدأ تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الميداني في دراسته وقام باتخاذ الاستبانة كأداة مناسبة لجمع المعلومات التي تحتاجها الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المنفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة جنين، جامعة القدس-أبو ديس، جامعة النجاح الوطنية)، والبالغ عددهم (1170) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة بوزن نسبي (76%).

وأهم توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية.
- ربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

11. دراسة أبو سبت (2005): "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وترتكز الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات (المعدات، البرمجيات، الاتصالات وقواعد البيانات، المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات، كفاءة الأفراد العاملين في النظام)، كما ركزت

الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات، تألفت عينة الدراسة من (195) متخذاً للقرار في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتم اعتماد العينة الطبقية في اختيار عدد أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن هناك فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وأن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة واستخدام المعلومات في عملية صنع القرارات.
- نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى النظم الخبيرة حيث لا تعطي حلولاً للمشكلات.

12. دراسة شقصي (2005): "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مشاركة العاملين وآليات صنع القرارات الإدارية في جامعة السلطان قابوس بعمان، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات التي تحتاجها الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السلطان قابوس في الإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم (390) موظفاً وموظفة وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة عددها (300) موظف وموظفة.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- أن المشاركة في صنع القرار تختلف باختلاف النمط الإداري وطبيعة النشاط والنمط المؤسسي ونوعية القرار.
- أن المناخ التنظيمي في جامعة السلطان قابوس يؤثر على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

13. دراسة (Janczak، 2005): "عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات".

"The Strategic Decision-Making Process in Organization".

هدفت الدراسة إلى وصف تطور عمليات القرار الاستراتيجي في المنظمات واقتراح دمج وجهة نظر جديدة لهذه العمليات، وسعت كذلك إلى تقديم عدد من الأدبيات السابقة والدراسات التي ركزت على عمليات التنمية الاستراتيجية، واستكشاف تصورات متعددة الأبعاد ووضع الاستراتيجيات وتقديم الاستفسارات لخصائص عمليات إدارية معينة، مثل الإبداع وتنمية الموارد والعقلانية، وتقدم الدراسة إجراء تقييم لطبيعة العلاقة بين عملية صنع القرار والأداء، وأخيراً، تشدد الدراسة على الحاجة إلى تحديد مستويات مختلفة من التحليل، والحاجة إلى عملية مستمرة

لتحليل الأزمنة المنوطة بالعمل الإداري، والحاجة لتقييم الأحداث المرتبطة بالقرار الإداري مع تعقيداتها الطبيعية.

من أهم نتائج الدراسة:

- أن المطلوب في مجال القرارات الاستراتيجية أن تنتهج ما يعرفه باسم "عملية"، أو أن تقوم بتبني نماذج جديدة.
- تسليط الضوء على الاتجاهات الجديدة في البحث العلمي وتطوير نماذج عملية استناداً إلى الدروس المستفادة في المؤسسة والتي تركز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لانتقالها من التركيز على المحتوى إلى التركيز على العملية بمفهومها.

14. دراسة (Harrison،2002): "فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية".

" **Communication means and participative decision making, an exploratory study Retrieved from**."

هدفت الدراسة التعرف إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما اعتمد أداة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وقام بتوزيع (264) استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا بالمنظمات الحكومية وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين الإداريين وتعزيز العلاقات بينهم بما يخدم عمليات اتخاذ القرار.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة والتمعن فيها أنها تتنوع من حيث المواضيع والأهداف وطبيعة المتغيرات التي استخدمتها الدراسات والمنهج الدراسي وأداة الدراسة، وعلى الرغم من هذا التنوع إلى أنها جميعاً أكدت على الأدوار الإيجابية لبطاقة الأداء المتوازن والفوائد المتعددة من تطبيقها.

أولاً : أوجه الاتفاق والاختلاف في الدراسات السابقة :

أ. المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عابدين (2013)، ودراسة أبو شرح (2014)، دراسة حسن وأحمد (2011)، دراسة أبو سمرة (2014) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت هذه الدراسات مع دراسة مرعي (2013)، دراسة سفر (2012) اللتان استخدمتا المنهج البنائي.

ب. الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، واختلفت مع دراسة مرعي (2013)، ودراسة سفر (2013) اللتان استخدمتا أسلوب دلفاي، ودراسة مودلي (2012) التي استخدمت الملاحظات والمقابلات الفردية والجماعية كأداة ثانية مع الاستبانة.

ت. المجتمع والعينة: لقد تنوع مجتمع الدراسة فمنهم من طبق دراسته على أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية كدراسة أبو شرح (2012)، ومنهم من طبقها على أعضاء مجلس الكلية ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية كدراسة عابدين (2013)، ومنهم من طبق دراسته على طلبة الدراسات العليا وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام كدراسة حسن وأحمد (2011)، ومنهم من طبق دراسته على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كدراسة أبو سمرة (2014)، ومنهم من طبق دراسته على متخذي القرار في الجامعات الفلسطينية كدراسة أبو سبت (2005)، ومنهم من طبق دراسته على مديري المدارس الثانوية كدراسة النبيه (2011)، منهم من طبق دراسته على أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الفلسطينية كدراسة مهنا (2006).

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. المساعدة في تكوين إطار مرجعي نظري حول موضوع البحث الذي يشمل المتغيرين الرئيسيين وهما بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الإدارية.
2. ساعدت الدراسات السابقة الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين.
3. اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي التحليلي بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة.
4. وفرت الدراسات السابقة على الباحث الجهد بتزويده بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
5. تعريف مصطلحات الدراسة اصطلاحاً وإجراءً.

ثالثاً: أوجه التميز في الدراسة الحالية:

1. أنها زاوجت بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الأمر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.
2. مثلت عينة الدراسة الجامعات الأهلية والخاصة والحكومية وهذا أيضاً لم تتناوله الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

مقدمة.

1.4 منهج الدراسة.

2.4 مجتمع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة.

4.4 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.

5.4 أداة الدراسة.

6.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

مقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

1.4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول 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، 2010: 105-104)

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **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"

2.4 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (الإسلامية، الأقصى، فلسطين) للعام الدراسي 2014-2015م، والبالغ عددهم (166) وفق إحصائيات الشؤون الأكاديمية في الجامعات الثلاث، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4/1)

مجتمع الدراسة المكون من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام

اسم الجامعة	العمداء	نواب العمداء	رؤساء الأقسام	المجموع
الجامعة الإسلامية	17	18	46	81
جامعة فلسطين	10	-	19	29
جامعة الأقصى	13	9	34	56
المجموع	40	27	99	166

*وفقاً للسجلات الرسمية لدائرة شؤون الموظفين بالجامعات الثلاثة 2014 - 2015.

3.4 عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية التالية (الإسلامية، الأقصى، فلسطين)، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إضافتهم لعينة الدراسة الأصلية التي تم التطبيق عليها.

2- عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة من (166) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً وقد تم استرداد (148) بنسبة استرداد (89.15%).

4.4 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجامعة:

يبين جدول رقم (4/2) أن ما نسبته (49.3%) من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، بينما ما نسبته (31.8%) يعملون في جامعة الأقصى، فيما كان (18.9%) من عينة الدراسة يعملون في جامعة فلسطين.

جدول رقم (4/2)

توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الإسلامية	73	49.3
الأقصى	47	31.8
فلسطين	28	18.9
المجموع	148	%100

2- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية:

يبين جدول (4/3) أن ما نسبته (14.9%) من عينة الدراسة هم برتبة أستاذ، بينما ما نسبته (31.8%) هم برتبة استاذ مشارك، وما نسبته (53.4%) هم برتبة استاذ مساعد فأقل.

جدول (4/3)

توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	العدد	النسبة المئوية %
أستاذ	22	14.9
أستاذ مشارك	47	31.8
أستاذ مساعد فأقل	79	53.4
المجموع	148	%100

3- توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري:

يبين جدول (4/4) أن ما نسبته (24.3%) من عينة الدراسة هم من العمداء، بينما ما نسبته (15.5%) هم من نواب العمداء، وما نسبته (60.1%) هم من رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية.

جدول (4/4)

توزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري

المنصب الإداري	العدد	النسبة المئوية %
عمداء	36	24.3
نواب عمداء	23	15.5
رؤساء أقسام	89	60.1
المجموع	148	%100

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4/5) أن ما نسبته (14.9%) من عينة الدراسة هم ممن سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما ما نسبته (32.4%) هم ممن سنوات خدمتهم من 5-10 سنوات، وما نسبته (52.7%) هم ممن سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (4/5)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	22	14.9
من 5-10 سنوات	48	32.4
أكثر من 10 سنوات	78	52.7
المجموع	148	%100

5.4 أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004:116)، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية" لمناسبتها لموضوع الدراسة، حيث قام الباحث ببناء استبانة تقيس درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام.

خطوات بناء أداة الدراسة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم استبانة لقياس " درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن"، وقد تكونت من (36) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (4) مجالات وهي (البعد المالي، رضا الطالب، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، انظر ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- تم عرض الاستبانة على (14) محكماً من الباحثين والأكاديميين في كليات التربية، والمختصين، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وإضافة بعض الفقرات فأصبحت الاستبانة (41) فقرة، لتستقر في صورتها النهائية، انظر ملحق (3).

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4/6).

جدول رقم (4/6)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن".

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) محكماً من المتخصصين في التربية والإدارة ملحق رقم (2)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. 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 للمجال الأول: "البعد المالي"

يوضح جدول رقم (4/7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/7)

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

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تستثمر الجامعة الموارد المالية بحيث تؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي بالجامعة.	.764	0.000
2	تستثمر الجامعة الموارد المالية بحيث تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري بالجامعة.	.704	0.000
3	توفر الجامعة مصادر تمويل من خلال تحسين الإيرادات وتطويرها.	.744	0.000
4	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتقديم صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة.	.704	0.000
5	تتناسب الكلفة الدراسية مع نوعية الخدمات المقدمة.	.617	0.000
6	الإيرادات تكفي لتغطية نفقات الجامعة.	.510	0.000
7	تُمكن مصادر التمويل المتوفرة في الجامعة من تحقيق رسالتها وأهدافها	.729	0.000
8	تراقب الجامعة الأداء المالي باستخدام أحدث الأدوات والتقنيات.	.763	0.000
9	تنفذ الجامعة الخطة المالية بكفاءة.	.712	0.000
10	هناك توافق بين الخطة الاستراتيجية للجامعة والوضع المالي الحالي.	.686	0.000

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

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "رضا الطالب"

يوضح جدول رقم (4/8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا الطالب" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا الطالب" والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.	.616	0.000
2.	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الإداري للإداريين.	.510	0.000
3.	تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة للطلبة من خلال نماذج تقييم الكادر الأكاديمي.	.724	0.000
4.	تستثمر الجامعة التكنولوجيا في تقديم الخدمات الأكاديمية للطلبة.	.714	0.000
5.	توفر الجامعة خدمات عالية الجودة في المرافق المختلفة (المكتبة المركزية، القبول والتسجيل، شئون الطلبة، الكافتيريا.....)	.783	0.000
6.	تعزز الجامعة العلاقات الإنسانية بين الطلبة والعاملين بالجامعة.	.736	0.000
7.	تُبادر الجامعة إلى معالجة شكاوى الطلبة في وقت قصير	.757	0.000
8.	يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها عبر التقنيات الحديثة (جوال، إيميل، تلفزيون، اذاعة)	.575	0.000
9.	تقيس الجامعة رضا الطلبة للخدمات المقدمة داخل الجامعة	.590	0.000
10.	تحرص الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين مستخدمة تقنيات متنوعة.	.602	0.000
11.	توفر الجامعة للخريجين فرصاً للتدريب والتوظيف.	.702	0.000
12.	تقوم الجامعة بدورها في تعزيز دور الطلبة في خدمة المجتمع.	.717	0.000

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

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: "العمليات الداخلية".

يوضح جدول رقم (4/9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/9)

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

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحدد إدارة الجامعة احتياجات ومتطلبات الطلبة.	.472	0.000
2.	تطور الجامعة أساليب ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.	.768	0.000
3.	تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة، تطوير الموارد، تحسين المخرجات).	.680	0.000
4.	تعقد الجامعة دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	.721	0.000
5.	تُفعل الجامعة دور الإرشاد للطلبة الجدد والقدامى.	.761	0.000
6.	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.	.784	0.000
7.	يوجد في الجامعة صندوق المقترحات الإلكتروني للطلبة.	.640	0.000
8.	تواكب الجامعة الاتجاهات المستحدثة لتطوير العملية التعليمية (التعليم المدمج، التعليم الخدمي، التعليم الإلكتروني).	.712	0.000
9.	توفر الجامعة البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.	.773	0.000
10.	تعمل الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل.	.778	0.000

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

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: "التعلم والنمو"

يوضح جدول رقم (4/10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعلم والنمو" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه

جدول رقم (4/10)

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

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.	.792	0.000
2.	تحرص الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات.	.891	0.000
3.	يرتقي العاملون في الجامعة مهنيًا عبر ما تقدمه عمادة الجودة والتعليم المستمر من برامج تدريبية.	.820	0.000
4.	تسعى الجامعة للحفاظ على ميزتها التنافسية بين الجامعات.	.826	0.000
5.	تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين.	.794	0.000
6.	تعمل الجامعة على تقييم البرامج والتخصصات المطروحة للطلبة في ضوء احتياجات سوق العمل.	.761	0.000
7.	تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها وبدون عوائق.	.745	0.000
8.	تسعى الجامعة لتفعيل وتحفيز الطلبة في النشاطات اللامنهجية (ورش عمل، أيام دراسية، مؤتمرات)	.839	0.000
9.	تسعى الجامعة لإيجاد شراكة حقيقية مع مؤسسات الوطن المختلفة.	.814	0.000

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

" Structure Validity " : الصدق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (4/11).

جدول (4/11)

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

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد المالي	.769	0.000
رضا الطالب	.931	0.000
العمليات الداخلية	.875	0.000
التعلم والنمو	.909	0.000

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

يتضح من جدول رقم (4/11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة 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 هي 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 الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4/12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.808_ 0.933)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.953) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4/12)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد المالي	10	0.869
رضا الطالب	12	0.886
العمليات الداخلية	10	0.808
التعلم والنمو	9	0.933
الدرجة الكلية للاستبانة	41	0.953

ب - طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث 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 = معامل الارتباط المعدل $\frac{2R}{R+1}$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4/13):

جدول رقم (4/13)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
0.886	0.795	البعد المالي
0.875	0.778	رضا الطالب
0.820	0.695	العمليات الداخلية
0.951	0.907	التعلم والنمو
0.967	0.935	الدرجة الكلية للاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4/13) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانياً : صدق وثبات استبانة اتخاذ القرارات الإدارية:

صدق الاستبانة: وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) محكماً من المتخصصين في التربية والإدارة، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- 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 لفقرات اتخاذ القرارات الإدارية:

يوضح جدول رقم (4/14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال " اتخاذ القرارات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرارات الإدارية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن الجامعة من اتخاذ القرار الإداري المناسب.	.861	0.000
2.	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	.879	0.000
3.	يتم الاستعانة بالمختصين لتطوير أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.	.866	0.000
4.	يُراعى صياغة القرارات بعبارات واضحة.	.796	0.000
5.	تقوم الجامعة باتخاذ الخطوات العلمية والموضوعية عند اتخاذ القرار.	.900	0.000
6.	يُراعى توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والمنظومة الإدارية بالجامعة.	.832	0.000
7.	تقوم الجامعة بتوضيح أهمية القرار المتخذ للمعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	.819	0.000
8.	تتابع الجامعة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.	.893	0.000
9.	تُراعى الجامعة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.784	0.000
10.	يتوفر لدى الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	.783	0.000
11.	تحرص الجامعة على تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	.871	0.000

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

ثبات الاستبانة : " Reliability "

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 الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4/15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمته للدرجة الكلية للاستبانة (0.958) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4/15)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية للاستبانة	11	0.958

ب - طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث 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 = معامل الارتباط المعدل $\frac{2R}{R+1}$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4/16):

جدول رقم (4/16)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
الدرجة الكلية للاستبانة	0.938	0.968

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4/16) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها

6.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

◀ النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوث.

◀ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

◀ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

◀ اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

◀ 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 استخدم مع جميع متغيرات الدراسة.

◀ اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي فئة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة.

1.5 المحك المعتمد في الدراسة.

2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
4. الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.
5. الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.

3.5 ملخص النتائج.

4.5 التوصيات.

المصادر والمراجع.

مقدمة:

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 إلى: "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة).

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 تم 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:

جدول (5/1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

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

المحك المعتمد للدراسة من تصميم (التميمي، 2004:42)

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

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول:

1. ما درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (عمداء الجامعات، نوابهم، رؤساء الأقسام)؟

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

جدول رقم (5/2)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	البعد المالي	3.12	62.40	2.03	0.022	4
2.	رضا الطالب	3.41	68.20	7.91	0.000	1
3.	العمليات الداخلية	3.38	67.60	6.75	0.000	3
4.	التعلم والنمو	3.39	67.80	6.37	0.000	2
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.32	66.50	6.66	0.000	

يبين جدول رقم (5/2) أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (العمداء، نوابهم، رؤساء الأقسام) يساوي (3.32)، وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ (66.50)، وأن قيمة اختبار T يساوي (6.66)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة متوسطة على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ اهتمام الجامعات الفلسطينية بتوفير بيئة جديدة جاذبة للطلبة تتوافق مع التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، لاجتذاب أكبر عدد من الطلبة إلا أن الأوضاع التي يمر بها الشعب الفلسطيني من ضعف تمويل ونقص الإمكانيات والأجهزة بسبب الحصار والعدوان المتكرر حدثت من عملية تطوير الجامعات
- ◀ اهتمام الجامعات الفلسطينية بتطبيق النماذج الإدارية الحديثة ووضع استراتيجيات تحقق الميزة التنافسية في ظل وجود عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي.
- ◀ سياسة الجامعة تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن حيث تتبنى سياسة التخطيط الاستراتيجي وأنظمة تقييم الأداء التي تطورها باستمرار.
- ◀ عقد الجامعة للعديد من البرامج التدريبية التي ترفع من كفاية الموظفين لمتابعة أدوارهم.
- ◀ إدراك الجامعات الفلسطينية بمدى التقدم الحاصل في الدول المتقدمة تقنياً وعلمياً وإلى الحاجة لتطوير جامعاتنا الفلسطينية لتواكب هذا التقدم في جميع المجالات.

كما يتضح من الجدول رقم (5/2) أن المجال الثاني "رضا الطالب" حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (68.20%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ تحسين خدمات الجامعة بشكل مستمر بما يتناسب مع تطلعات الطلبة، وما يعزز الميزة التنافسية للجامعة.
- ◀ اعتبار الجامعات بأن الطالب رأس مال الجامعة، وتلبية احتياجاته من أهم ما تسعى إليه الجامعات في ظل المنافسة الشديدة.
- ◀ ادراك الجامعات بضرورة تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية للطلبة بمستوى جودة عالي وبشكل متميز يحقق رضا الطالب.
- ◀ اهتمام الجامعات لتلبية احتياجات الطالب من خلال تلمس مشكلاتهم والعمل على حلها بشكل سريع، حيث توجد دائرة تعني بالقضايا الطلابية، ووجود صندوق للشكاوى والاقتراحات في بعض الجامعات.

☒ وقد حصل المجال الرابع " التعلم والنمو " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (67.80%) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ رفع كفايات موظفي الجامعة من الأكاديميين والإداريين مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي، ويجود العملية التعليمية.
- ◀ الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية.
- ◀ اهتمام الجامعات ببعث التعلم والنمو للموظفين، من إدراكها بأن رأس المال الحقيقي يكمن في عقولها.
- ◀ ادراك الجامعات إلى أن الوصول لأداء متميز يكمن من خلال توفير المناخ اللازم والمشجع على عمليات التطوير والابداع.

☒ وقد حصل المجال الثالث " العمليات الداخلية " على المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (67.60%) بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ تتمتع الجامعات الفلسطينية بتنظيم إداري جيد يدير عملياتها وينظمها، حيث تمتلك هيكلًا تنظيميًا واضحًا وملائمًا لطبيعة عملها.
- ◀ تضع الجامعات الفلسطينية خطط استراتيجية تنظم عملها وتسعى من خلالها لتحقيق أهدافها
- ◀ استثمار الموارد والإمكانات المادية والبشرية لدى الجامعات، وتحقيق الكفاءة اللازمة دون وجود أي هدر لهذه الموارد.
- ◀ الجامعات لديها أنظمة عمليات موثوقة وواضحة لجميع العاملين.

☒ وحصل المجال الأول " البعد المالي " على المرتبة الرابعة ، حيث بلغ الوزن النسبي (62.40%) وبدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث حصول البعد المالي على المرتبة الأخيرة إلى:

- ◀ وجود بعض القصور في العمليات المالية واستثمار مواردها وتحقيق الاستدامة في أدائها.

- ◀ تعمل الجامعات على استثمار إمكانياتها ومواردها بكفاءة وفاعلية، وذلك لإدراكها أهمية هذا البعد لتحقيق كفاءة الأداء الجامعي.
- ◀ ظروف الحصار الذي يعانيه الشعب الفلسطيني يحول دون القدرة على التواصل مع الجامعات العربية والعالمية.

تحليل فقرات المجال الأول: "البعد المالي" :

جدول رقم (5/3)

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

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تستثمر الجامعة الموارد المالية بحيث تؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي بالجامعة.	3.30	66.08	4.37	0.000	3
2	تستثمر الجامعة الموارد المالية بحيث تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري بالجامعة.	3.33	66.62	4.82	0.000	2
3	توفر الجامعة مصادر تمويل من خلال تحسين الإيرادات وتطويرها.	2.95	59.05	-0.53	0.297	9
4	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتقديم صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة.	3.28	65.68	3.59	0.000	4
5	تتناسب الكلفة الدراسية مع نوعية الخدمات المقدمة.	2.97	59.46	-0.29	0.386	7
6	الإيرادات تكفي لتغطية نفقات الجامعة.	2.71	54.19	-2.63	0.005	10
7	تُمكن مصادر التمويل المتوفرة في الجامعة من تحقيق رسالتها وأهدافها	2.99	59.73	-0.15	0.440	6
8	تراقب الجامعة الأداء المالي باستخدام أحدث الأدوات والتقنيات.	3.44	68.78	5.25	0.000	1
9	تنفذ الجامعة الخطة المالية بكفاءة.	3.20	64.05	2.78	0.003	5
10	هناك توافق بين الخطة الاستراتيجية للجامعة والوضع المالي الحالي.	2.97	59.46	-0.37	0.356	7

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/3) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: (تراقب الجامعة الأداء المالي باستخدام أحدث الأدوات والتقنيات) " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (68.78%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ وجود أنظمة محوسبة لدى الجامعات لمتابعة الأمور المالية المتعلقة بالرسوم الجامعية وكافة الأمور المالية الأخرى.

◀ وجود الدوائر المالية ودائرة الرقابة المالية ووجود مدققي حسابات بالجامعات لمتابعة كافة المعاملات المالية سواء الصادات أو الواردات.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تستثمر الجامعة الموارد المالية بحيث تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري بالجامعة" احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (66.62%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ تعمل الجامعات على الاستفادة من مواردها المالية في الاستثمار التكنولوجي من خلال امتلاك برامج وقواعد بيانات من شأنها تجويد الخدمات الإدارية والأكاديمية المقدمة للطلبة.

◀ هناك جهود متواصلة من قبل الجامعات لمواكبة تطوير الأداء الإداري ليقينهم بأن العمل الإداري هو أساس نجاح الجامعة كونه يؤثر على سير العمليات الداخلية بالجامعة والتي من شأنها التأثير على الجانب الأكاديمي أيضاً.

◀ جاء استثمار الموارد المالية بدرجة متوسطة نتيجة الظروف العصبية التي تمر بها الجامعات الفلسطينية بشكل عام وجامعتي الإسلامية والأقصى على وجه الخصوص، الأولى لقلة الدعم المالي المقدم لها من التعليم العالي، والثانية لأزمتهما الحالية مع التعليم العالي.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " الإيرادات تكفي لتغطية نفقات الجامعة " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (54.19%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ قلة الدعم المالي الذي تتلقاه الجامعات الفلسطينية وما نجم عنه من عجز مالي.

- ◀ تعمل الجامعات على زيادة التحكم في النفقات، وتحقيق التنااسب بين نفقات الجامعة وميزانياتها، من خلال تقليل التكلفة والمصاريف الإدارية.
- ◀ الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلبة متدنية ولا تكفي لسد احتياجات الجامعة من رواتب ونفقات تشغيلية وغيرها.
- ◀ ظروف الحصار الذي يحول دون جلب مشاريع تعمل على زيادة الإيرادات للجامعة.
- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " توفر الجامعة مصادر تمويل من خلال تحسين الإيرادات وتطويرها " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (59.05%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ التمويل يتأثر بالظروف الاستثنائية التي يمر بها الشعب الفلسطيني، وأحياناً تكون سياسة بعض الممولين تتعارض مع ثقافة الجامعة.
- ◀ إيرادات الجامعة الفعلية جلها يكون من الرسوم الدراسية للطلبة، ومن المعلوم أن الرسوم الدراسية لا تغطي احتياجات الجامعة وهنا تقف الجامعة عاجزة عن رفع الرسوم الدراسية نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني.
- ◀ عدم تفكير الجامعات بموارد بديلة للتمويل لكي تصبح جامعات منتجة.

تحليل فقرات المجال الثاني: رضا الطالب:

جدول رقم (5/4)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " رضا الطالب "

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.	4.05	81.08	13.66	0.000	2
2	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الإداري للإداريين.	3.07	61.35	0.78	0.217	11

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
3	تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة للطلبة من خلال نماذج تقييم الكادر الأكاديمي.	3.46	69.19	6.22	0.000	4
4	تستثمر الجامعة التكنولوجيا في تقديم الخدمات الأكاديمية للطلبة.	4.00	80.00	14.06	0.000	3
5	توفر الجامعة خدمات عالية الجودة في المرافق المختلفة (المكتبة المركزية، القبول والتسجيل، شؤون الطلبة، الكافتيريا....)	3.44	68.78	4.00	0.000	6
6	تعزز الجامعة العلاقات الإنسانية بين الطلبة والعاملين بالجامعة.	3.30	65.95	3.99	0.000	7
7	تُبادر الجامعة إلى معالجة شكاوى الطلبة في وقت قصير	3.30	65.95	4.06	0.000	7
8	يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها عبر التقنيات الحديثة (جوال، إيميل، تلفزيون، اذاعة)	4.09	81.76	18.93	0.000	1
9	تقيس الجامعة رضا الطلبة للخدمات المقدمة داخل الجامعة	3.45	68.92	6.49	0.000	5
10	تحرص الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين مستخدمة تقنيات متنوعة.	3.15	62.97	2.21	0.014	9
11	توفر الجامعة للخريجين فرصاً للتدريب والتوظيف.	2.51	50.27	-5.73	0.000	12
12	تقوم الجامعة بدورها في تعزيز دور الطلبة في خدمة المجتمع.	3.09	61.76	1.18	0.119	10

- الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/4) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها عبر التقنيات الحديثة (جوال، إيميل، تلفزيون، اذاعة" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (81.76%)".

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ سعي الجامعات إلى تحسين خدماتها المقدمة من خلال استثمار التكنولوجيا وهذا يتمثل في وجود صفحة إلكترونية تقدم العديد من الخدمات للطلبة، وأيضاً وجود نظام الرسائل القصيرة SMS التي يتم من خلالها إبقاء الطالب على تواصل دائم بالجامعة وإطلاعه على الأمور التي تخصه كمواعيد الامتحانات وأماكن القاعات أو اعتذار بعض المدرسين عن المحاضرة.

◀ التطور التكنولوجي وانتشار الأجهزة النقالة ومواقع التواصل الاجتماعي أصبحت جزء من حياة الطلبة، مما جعل الجامعات الفلسطينية تحرص على تعزيز التواصل الاجتماعي بين أفرادها.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس" احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (81.08%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ وجود نظام تقييم إلكتروني للأكاديميين يتم تعبئته في نهاية كل فصل دراسي من خلال صفحة الطالب، ويتم مراجعة التقييمات من قبل دائرة الجودة والتطوير، للوقوف على الأداء الأكاديمي في الجامعة ومعرفة نقاط الضعف والعمل على التغلب عليها، لإدراكهم أن الطالب هو رأس مال الجامعة، وأن رأس المال الفكري المتمثل بأعضاء الهيئة التدريسية هو الميزة التنافسية للجامعة.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (11) والتي نصت على: " توفر الجامعة للخريجين فرصاً للتدريب والتوظيف " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير قليلة، بوزن نسبي قدره (50.27%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ الزيادة الهائلة لأعداد الخريجين تجعل من الصعب القيام بدورات تدريبية لكافة الطلبة أو توفير فرص عمل لهم، بالتزامن مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بها الجامعات والمجتمع على حدٍ سواء.

◀ الظروف الاقتصادية التي تمر بها الجامعات تجبرها على الاهتمام بالجوانب الرئيسية في العملية التعليمية كونها الهدف الأساس، وإذا ما توفر الدعم اللازم للدورات التدريبية فإنها تقوم بتقديمها وهذا أيضاً لا يكون لكافة الخريجين.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الإداري للإداريين " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (61.35%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ تعتبر الجامعات الفلسطينية أن رأس المال البشري هو العامل الرئيسي لنجاح الجامعات وتقدمها وتطورها، فالأشخاص المدربين والمؤهلين قادرين على رفع كفاءة وجودة التعليم.

◀ بعض الآراء المقدمة من الطلبة قد لا تتوافق مع أنظمة وقوانين بعض الجامعات في حين أن تنفيذها يتطلب من الجامعات تخصيص موازنات قد لا تتوافق مع قدراتها المالية.

◀ بعض الجامعات تكتفي بوجود صندوق للشكاوي، للتعرف إلى الأمور الإدارية التي يتذمر منها الطالب.

تحليل فقرات المجال الثالث: "العمليات الداخلية".

جدول رقم (5/5)

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

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تحدد إدارة الجامعة احتياجات ومتطلبات الطلبة.	3.64	72.84	3.11	0.001	1
2	تطور الجامعة أساليب ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.	3.40	67.97	6.51	0.000	5
3	تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة، تطوير الموارد، تحسين المخرجات).	3.42	68.38	7.18	0.000	4
4	تعقد الجامعة دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	3.24	64.73	3.07	0.001	9

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
5	تُفعل الجامعة دور الإرشاد للطلبة الجدد والقدامى.	3.32	66.49	4.22	0.000	7
6	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.	3.33	66.62	4.77	0.000	6
7	يوجد في الجامعة صندوق المقترحات الإلكتروني للطلبة.	3.27	65.41	2.98	0.002	8
8	تواكب الجامعة الاتجاهات المستحدثة لتطوير العملية التعليمية (التعليم المدمج، التعليم الخدمي، التعليم الإلكتروني).	3.57	71.35	7.51	0.000	2
9	توفر الجامعة البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.	3.22	64.46	2.98	0.002	10
10	تعمل الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل.	3.48	69.59	6.84	0.000	3

- الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

- يتضح من الجدول رقم (5/5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تحدد إدارة الجامعة احتياجات ومتطلبات الطلبة" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (72.84%). ويعزو الباحث ذلك إلى:
- ◀ لضمان سير العملية التعليمية على النحو الأفضل، من خلال توفير كافة الاحتياجات الممكنة، التي من شأنها المساهمة في تحسين وتجويد سير العملية التعليمية.
- ◀ إدراك الجامعات أن توفير متطلبات الطلبة عامل مهم في العملية التنافسية بين الجامعات ويحسن سمعة الجامعة مما يزيد من أعداد الطلبة الملتحقين بها.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " تواكب الجامعة الاتجاهات المستحدثة لتطوير العملية التعليمية (التعليم المدمج، التعليم الخدمي، التعليم الإلكتروني) " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (71.35%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ تضمنت استراتيجيات الجامعات الاهتمام بالتعليم الإلكتروني والتعليم المدمج والتعليم عن بعد.

◀ وجود عدد من القاعات الدراسية المزودة بالوسائل التقنية والتكنولوجية مثل أجهزة الكمبيوتر وشاشات العرض LCD، أجهزة الصوت التي تسهل العملية التعليمية.

◀ بعض الجامعات توفر مراكز التعليم الإلكتروني المساند كجامعة فلسطين والجامعة الإسلامية والذي يسهل التواصل بين الطلبة ومدرسيهم، بالإضافة إلى تطبيق الجامعة الإسلامية للتعليم الخدمي في بعض مساقات البكالوريوس ومساقات الماجستير في التربية والإدارة.

◀ بعض الجامعات توفر مراكز لتكنولوجيا التعليم ومراكز للتعليم الإلكتروني كجامعة الإسلامية، وتحرص الجامعات على تجهيز القاعات الدراسية بأحدث الوسائل التكنولوجية.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " توفر الجامعة البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (64.46%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ ضعف الميزانية المخصصة لتحفيز العاملين ومكافأتهم بسبب قلة المصادر المالية المتاحة.

◀ ضعف أداء حاضنات الأعمال الموجودة في بعض الجامعات في تشجيع المواهب والأفكار الإبداعية، ومتابعتها وتطويرها.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " تعقد الجامعة دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (64.73%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ ندرة وجود فرص للعمل في محافظات غزة كنتيجة للوضع الاقتصادي السيء والحصار المفروض على القطاع منذ ما يزيد عن ثمانية أعوام.
- ◀ قلة التعاون المشترك بين الجامعات الفلسطينية وشركات الأعمال والمؤسسات، لتبني مشاريع الطلبة الإبداعية، أو دعم وتقديم الدورات التدريبية.

تحليل فقرات المجال الرابع: "التعلم والنمو"

جدول رقم (5/6)

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

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تعمل الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.	3.50	70.00	7.41	0.000	5
2	تحرص الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات.	3.19	63.78	2.68	0.004	8
3	يرتقي العاملون في الجامعة مهنيًا عبر ما تقدمه عمادة الجودة والتعليم المستمر من برامج تدريبية.	3.24	64.73	2.92	0.002	6
4	تسعى الجامعة للحفاظ على ميزتها التنافسية بين الجامعات.	3.64	72.80	7.80	0.000	1
5	تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين.	2.93	58.65	-0.84	0.200	9
6	تعمل الجامعة على تقييم البرامج والتخصصات المطروحة للطلبة في ضوء احتياجات سوق العمل.	3.23	64.59	2.99	0.002	7
7	تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها وبدون عوائق.	3.55	71.08	8.89	0.000	4
8	تسعى الجامعة لتفعيل وتحفيز الطلبة في	3.56	71.22	7.41	0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
	النشاطات اللامنهجية (ورش عمل، أيام دراسية، مؤتمرات)					
9	تسعى الجامعة لإيجاد شراكة حقيقية مع مؤسسات الوطن المختلفة.	3.63	72.60	8.14	0.000	2

- الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

• يتضح من الجدول رقم (5/6) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تسعى الجامعة للحفاظ على ميزتها التنافسية بين الجامعات " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (72.70%). ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ ازدياد عدد الجامعات يجعل الاهتمام برأس المال الفكري من الأمور الملحة للجامعات التي تسعى للتميز وبالتالي ينعكس ذلك إيجابياً على اسم الجامعة وسمعتها ومكانتها.

◀ اهتمام الجامعات بالنمو المهني للعاملين فيها من خلال عقد الدورات وورش العمل والمشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية من أجل تعزيز المعرفة لدى العنصر البشري واعتماده كميزة تنافسية للجامعة.

◀ اهتمام بعض الجامعات بعقد اتفاقية تبادل أكاديمي وطلابي.

◀ دور التكنولوجيا الواضح في تسهيل الخدمات وتوفير الوقت والجهد وتجويد العملية التعليمية، يمكن الجامعات الفلسطينية من تعزيز الميزة التنافسية فيما بينها.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " تسعى الجامعة لإيجاد شراكة حقيقية مع مؤسسات الوطن المختلفة " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (72.60%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ سعي الجامعات للتواصل المستمر مع مؤسسات المجتمع وفتح المجال للاطلاع على مجالات عملها والتطلع لتقديم ما يتلاءم معها.

◀ بعض المؤسسات والجمعيات تضع شروطاً مقابل الخدمات التي تقدمها من الممكن أن تتعارض مع سياسات ونظام الجامعة وهذا يؤدي إلى فض التعاون بين الجامعة والمؤسسة.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (58.65%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بها معظم الجامعات الفلسطينية تحتم عليها ترشيد نفقاتها، مما يقلل من حجم الميزانية المتعلقة بتدريب العاملين.

◀ حرص الجامعات على تطوير العنصر البشري لديها من خلال عقد دورات وورشات عمل بالتعاون مع المؤسسات الداعمة.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " تحرص الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير متوسطة، بوزن نسبي قدره (63.78%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ تنظم الجامعات الفلسطينية الدورات التدريبية اللازمة بشكل نسبي، لإكساب العاملين فيها مهارات حل المشكلات الإدارية والفنية لمواكبة التطورات الجارية، وتخصص أنظمة لتحفيز العاملين نحو تطوير نموهم المهني.

◀ بعض الجامعات أو الدوائر داخل الجامعات تكون قراراتها مركزية ولا تُشرك العاملين أو الموظفين في اتخاذ قراراتها بشأن مشكلة ما أو القرارات التطويرية.

الإجابة عن السؤال الثاني:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:
 الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، فلسطين).
 للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (5/7)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" الجامعة "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	13.114	2	6.057	16.250	0.019
	داخل المجموعات	59.101	145	0.420		
	المجموع	70.214	147			
رضا الطالب	بين المجموعات	18.200	2	9.100	33.225	0.000
	داخل المجموعات	39.713	145	0.274		
	المجموع	57.913	147			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	14.225	2	7.112	17.745	0.000
	داخل المجموعات	58.118	145	0.401		
	المجموع	72.343	147			
التعلم والنمو	بين المجموعات	18.103	2	9.051	21.234	0.000
	داخل المجموعات	61.810	145	0.426		
	المجموع	79.912	147			
جميع المجالات معا	بين المجموعات	11.482	2	5.741	20.306	0.000
	داخل المجموعات	40.994	145	0.283		
	المجموع	52.476	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير

الجامعة، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (5/8): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.000	.63288	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية
0.027	0.28412	جامعة فلسطين	
0.013	-.34877	جامعة فلسطين	جامعة الأقصى

يوضح جدول (5/8) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ الجامعة الإسلامية هي جامعة نظامية بتقنيات إلكترونية، حيث تتمتع الجامعة باستقلالية كاملة أكاديمية ومالية وإدارية، وتحرص على توفير مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي لطلابها، من خلال تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات إلكترونية حديثة متكاملة ومناهج أكاديمية عالية الجودة، وكذلك تأمين خدمات الدعم والمساعدة للطلاب عبر مناخ جامعي متميز يضمّ خيرة من الخبراء والأساتذة الجامعيين، وتشتترط على أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها استخدام التكنولوجيا ووسائل التعلم الحديثة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد فأقل).

- للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول رقم (5/9)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " الرتبة العلمية "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	1.270	2	0.635	1.336	0.266
	داخل المجموعات	68.944	145	0.475		
	المجموع	70.214	147			
رضا الطالب	بين المجموعات	0.845	2	0.423	1.074	0.344
	داخل المجموعات	57.068	145	0.394		
	المجموع	57.913	147			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	0.550	2	0.275	0.556	0.575
	داخل المجموعات	71.793	145	0.495		
	المجموع	72.343	147			
التعلم والنمو	بين المجموعات	0.562	2	0.281	0.513	0.600
	داخل المجموعات	79.350	145	0.547		
	المجموع	79.912	147			
جميع المجالات معا	بين المجموعات	0.646	2	0.323	0.904	0.407
	داخل المجموعات	51.830	145	0.357		
	المجموع	52.476	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ تقارب آراء عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نابع من كون سياسة التخطيط وتقييم الأداء تكون ضمن أطر محددة بغض النظر عن الرتبة العلمية.
- ◀ كون بطاقة الأداء المتوازن مفهوم غير متداول بشكل كبير، وتعد حديثة نوعاً ما فأغلب الأكاديميين على نفس درجة الدراية بها وبمضمونها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حجازي (2015)، ودراسة أبو ماضي (2015).

وتختلف مع نتائج دراسة (أبو شرح، 2012)، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية لصالح أستاذ مشارك

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير المنصب الإداري (عميد، نائب عميد، رئيس قسم).

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

جدول رقم (5/10)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " المنصب الإداري "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	11.277	2	5.638	13.872	0.000
	داخل المجموعات	58.937	145	0.406		
	المجموع	70.214	147			
رضا الطالب	بين المجموعات	5.014	2	2.507	6.872	0.001
	داخل المجموعات	52.899	145	0.365		
	المجموع	57.913	147			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	7.431	2	3.716	8.300	0.000
	داخل المجموعات	64.912	145	0.448		
	المجموع	72.343	147			
التعلم والنمو	بين المجموعات	7.055	2	3.527	7.020	0.001
	داخل المجموعات	72.858	145	0.502		
	المجموع	79.912	147			
جميع المجالات معا	بين المجموعات	7.342	2	3.671	11.794	0.000
	داخل المجموعات	45.134	145	0.311		
	المجموع	52.476	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المنصب الإداري، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الإداري، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (5/11): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.984	-0.02707	نائب عميد	عميد
0.000	.44404	رئيس قسم	
0.002	.47111	رئيس قسم	نائب عميد

يوضح جدول (5/11) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الإداري حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات المنصب الإداري لصالح نائب العميد، ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ تكليف نائب العميد بأغلب الأعمال الإدارية وتفريغ العميد للقضايا المحورية والجوهرية، يجعل نائب العميد أكثر إماماً بدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

◀ سعي نائب العميد للارتقاء والترقية يجعله يتطلع ويهتم بكافة الأمور والتفاصيل.

◀ كون نائب العميد هو حلقة الوصل بين العميد ورؤساء الأقسام، هذا يجعله مُلم بكافة القضايا والتفاصيل داخل الكلية أو الدائرة.

وتختلف مع نتائج دراسة (حجازي، 2015) ودراسة (أبو شرخ، 2012) والتي أكدت كلا الدراستين على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المنصب الإداري.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

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

جدول رقم (5/12)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " سنوات الخدمة "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	3.437	2	0.819	2.732	0.096
	داخل المجموعات	66.777	145	0.361		
	المجموع	70.214	147			
رضا الطالب	بين المجموعات	1.881	2	0.940	2.434	0.091
	داخل المجموعات	56.032	145	0.386		
	المجموع	57.913	147			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	0.300	2	0.150	0.301	0.740
	داخل المجموعات	72.043	145	0.497		
	المجموع	72.343	147			
التعلم والنمو	بين المجموعات	1.697	2	0.848	1.573	0.211
	داخل المجموعات	78.216	145	0.539		
	المجموع	79.912	147			
جميع المجالات معا		1.317	2	0.658	1.866	0.158
		51.159	145	0.353		
		52.476	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ أفراد العينة وباختلاف عدد سنوات خدمتهم يعملون بذات بيئة العمل، وما تشمله من لوائح وأنظمة تسري عليهم جميعاً بغض النظر عن سنوات خدمتهم.
- ◀ الأثر الإيجابي لسنوات الخبرة، فكلما زادت فترة الخبرة كلما كان التأييد أكثر لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

◀ الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة متاحة للجميع بغض النظر عن سنوات خدمتهم وهذا يتيح الفرصة للجميع للاستفادة من هذه الدورات وتنمية مهاراتهم العلمية والمعرفية.

✓ وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شرح، 2012) ودراسة (أبو ماضي، 2015)

الإجابة عن السؤال الثالث:

6. ما درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام؟

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

جدول رقم (5/13)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي للدرجة الكلية للاستبانة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
	0.000	6.00	68.20	3.41	الدرجة الكلية للاستبانة

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

يبين جدول رقم (5/13) أن المتوسط الحسابي لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام يساوي (3.41)، وبذلك فإن الوزن النسبي (68.20%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (6.00)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ طبيعة عمل الجامعات تتطلب تحقيق فاعلية وتحسين للقرارات الإدارية.
 ◀ بُعد الجامعات عن المركزية في اتخاذ القرارات يجعل القرار يؤخذ بالتشاور والمشاركة، مما يُحسن القرارات الإدارية المتخذة.

◀ تحسين القرارات الإدارية مهمة جميع الأكاديميين، وهذا يقتضي الحاجة إلى جهد ووقت كبير للمتابعة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الذبيه، 2011).

• تحليل فقرات مجال: تحسين القرارات الإدارية

جدول رقم (5/14)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحسين القرارات الإدارية "

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن الجامعة من اتخاذ القرار الإداري المناسب.	3.54	70.81	7.58	0.000	3
2	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	3.43	68.51	6.04	0.000	6
3	يتم الاستعانة بالمختصين لتطوير أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.	3.36	67.30	4.28	0.000	7
4	يُراعى صياغة القرارات بعبارات واضحة.	3.59	71.89	7.53	0.000	1
5	تقوم الجامعة باتخاذ الخطوات العلمية والموضوعية عند اتخاذ القرار.	3.52	70.41	6.66	0.000	4
6	يُراعى توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والمنظومة الإدارية بالجامعة.	3.57	71.35	7.39	0.000	2
7	تقوم الجامعة بتوضيح أهمية القرار المتخذ للمعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	3.32	66.35	4.14	0.000	8
8	تتابع الجامعة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.	3.43	68.65	5.07	0.000	5
9	تُراعى الجامعة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.30	65.95	3.24	0.001	9
10	يتوفر لدى الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات	3.27	65.41	3.26	0.001	10

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
	الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
11	تحرص الجامعة على تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	3.16	63.24	1.80	0.074	11

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

ينضح من الجدول رقم (5/14) أن أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يُراعى صياغة القرارات بعبارات واضحة " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (71.89%) بدرجة تقدير كبيرة. يعزو الباحث ذلك إلى:

◀ لاختلاف مؤهلات الإدارة الدنيا التي يقع على عاتقها تنفيذ القرارات الإدارية، وذلك لضمان تنفيذ القرارات على النحو المأمول.
 ▶ تحقيق قدر عالٍ من الدقة والتنفيذ من قبل منفي القرارات.
 ▶ حرص الجامعات على تنفيذ القرارات على الوجه المطلوب وهذا يتطلب أن يكون جميع المعنيين على دراية بكل حيثيات القرار التي تمكنهم من تنفيذه بصورته المطلوبة.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يُراعى توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والمنظومة الإدارية بالجامعة " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (71.35%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

◀ إدراك الجامعات أن الأهداف تشكل حافزاً قوياً واستثارة لدافعية العاملين لاستثمار جميع قدراتهم وامكاناتهم لبلوغ أهدافهم.
 ▶ التوافق على القرارات يساعد في سرعة تنفيذها ونجاحها، فعند اتخاذ قرار يتوافق مع سياسة الجامعة ونظامها يحتم على جميع العاملين الاستجابة لهذا القرار ويجعلهم يتحملون المسؤولية ويزيد من دافعيتهم لتنفيذه.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن الجامعة من اتخاذ القرار الإداري المناسب" احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسبي قدره (70.81%) بدرجة تقدير كبيرة.

يعزو الباحث ذلك إلى:

◀ وجود المجالس المتعددة في الدوائر والكليات التي تتخذ معظم قراراتها ضمن أسس علمية يتم من خلالها تحديد المشكلة محل الدراسة، والتعرف إلى سبل التغلب عليها.

◀ اعتماد أسلوب المشاورة عند اتخاذ القرارات من خلال إشراك جميع المعنيين مما يوفر مجموعة من الحلول يتم الأخذ بما يتناسب مع المشكلة المطروحة.

وأن أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على: " تحرص الجامعة على تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.24%) بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ للتعرف إلى نقاط القوة والضعف التي جاءت نتيجة القرار.

◀ حرص الجامعات على الكشف عن نتائج تنفيذ القرار وهل وصلت للمستوى المطلوب، في حين أن بعض الجامعات في بعض قراراتها لا تقيّم نتائج هذه القرارات نتيجة للعشوائية التي تم اتخاذ القرار فيها وعدم صدور قرارات مبنية على أسس علمية.

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على: " يتوفر لدى الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (65.41%) بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ إدراك الجامعات لطبيعة الوضع السياسي والاقتصادي الذي تمر به الجامعات وما ينتج عنه من تغير وتبدل في طبيعة العمل.

◀ حرص الجامعات على ألا تهتز صورتها لدى المجتمع المحلي.

◀ ثقافة المجتمع لا تشجع على الاعتذار والتراجع عن القرار.

◀ بعض القرارات يصعب التراجع عنها أو إصدار قرارات متناقضة معها مما يجعل الجامعات تتعامل معها كأمر واقع.

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " تُراعي الجامعة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية " احتلت المرتبة التاسعة، بوزن نسبي قدره (65.95%) بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ لضمان نجاح القرار وتنفيذه على الوجه المطلوب، وعدم مقاومته ومحاولة إفشاله.

◀ بعض القرارات يتم اتخاذها ولا تتسجم مع الظروف الخارجية ولكن تغليب مصلحة الجامعة يحثها على اتخاذ هذه القرارات.

الإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجامعة، الرتبة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة (الإسلامية، الأقصى، فلسطين).

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

جدول رقم (5/15)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " الجامعة "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	6.093	2	3.046	4.667	0.011
	داخل المجموعات	94.643	145	0.653		
	المجموع	100.735	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/15) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحسين القرارات الإدارية الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه.

جدول (5/16): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.020	.42895	جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية
0.139	0.35946	جامعة فلسطين	
0.937	-0.06949	جامعة فلسطين	جامعة الأقصى

يوضح جدول (5/16) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الجامعة حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص الجامعة الإسلامية للتميز في برامجها الأكاديمية وخدماتها الإدارية المقدمة من خلال وجود عمادة الجودة والتطوير التي تتابع تنفيذ القرارات ومدى تحقيقها لأهدافها.

✓ تنفيذ الجامعة الإسلامية لنظام إعادة هندسة العمليات وسعيها لتحديث الهيكيلية التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

✓ العمر الزمني للجامعة الإسلامية له دور في البحث عن تحسين وتجويد القرارات المتخذة التي من شأنها وضع الجامعة في المرتبة الأولى في مجال التنافس مع الجامعات في محافظات غزة.

وتختلف مع نتائج دراسة (أبو سمرة، 2014)، ودراسة (أبو عاشور، 2014)، ودراسة (شبير، 2015).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد فأقل).

• للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (5/17)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	1.281	2	0.640	0.934	0.395
	داخل المجموعات	99.455	145	0.686		
	المجموع	100.735	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ القوانين واللوائح والنظم التي يتم اتخاذ القرار بناء عليها واحدة على اختلاف الرتبة العلمية لمتخذ القرار.

✓ تفهم جميع العاملين لأهمية دورهم في المشاركة في تحسين القرارات المتخذة لتكون أكثر فاعلية، وإيمانهم بقدراتهم على التأثير في هذه القرارات وحسن تسييرها، بغض النظر عن رتبهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عدي، 2015)، ودراسة (شبير، 2015)

وتختلف مع نتائج دراسة (النبية، 2011)

الفرضية السابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير المنصب الإداري (عميد، نائب عميد، رئيس قسم).

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

جدول رقم (5/18)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " المنصب الإداري "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	5.228	2	2.614	3.969	0.021
	داخل المجموعات	95.508	145	0.659		
	المجموع	100.735	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أصغر من مستوى الدلالة (0.05) للدرجة الكلية للاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية، تُعزى إلى متغير المنصب الإداري، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه.

جدول (5/19): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.476	0.06730	نائب عميد	عميد
0.021	.40776	رئيس قسم	
0.101	0.34045	رئيس قسم	نائب عميد

يوضح جدول (5/19) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المنصب الإداري حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فئات المنصب الإداري، لصالح العمداء، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ◀ تقع مسؤولية تنفيذ القرارات داخل كل كلية على عاتق العميد أولاً، مما يحتم على العميد العمل على تحسين القرارات المتخذة كي تحقق الهدف الذي صدرت لأجله.
 - ◀ الاطلاع الواسع للعميد أكثر من غيره داخل الكلية من خلال اجتماعه بمجلس العمداء ومجلس الجامعة.
 - ◀ العميد المنفذ الأول لقرارات وسياسات الجامعة كل حسب كليته ودائرته، مما يحتم عليهم تجويد قراراتهم فيما يصب في مصلحة الجامعة ككل.
- الفرضية الثامنة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط درجة تقديرات أفراد العينة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزي لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

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

جدول رقم (5/20)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " سنوات الخدمة "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	3.001	2	1.501	2.226	0.112
	داخل المجموعات	97.734	145	0.674		
	المجموع	100.735	147			

من النتائج الموضحة في جدول (5/20) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

◀ لأن القرارات الإدارية تعتمد على توفير المعلومات إضافة إلى استخدام منهج موضوعي بوجود حاجة للقرار مروراً بالإجراءات الإدارية الواجب اتباعها عند تنفيذ القرار، بناءً على الصلاحيات المخولة واللوائح والتعليمات، والمصادقة عليه من الجهات الإدارية المختلفة، وكل هذه المتطلبات واحدة على اختلاف سنوات الخدمة لمتخذ القرار.

◀ قصر المدة التي يعمل فيها رئيس القسم أو نائب العميد والعميد والتي قد لا تزيد عن سنتين، قد لا تعكس الخبرة التي قضاها واكتسبها في سنوات خدمته، بالإضافة إلى احتياج المنصب لمهارات إدارية معينة قد تتحقق بالتدريب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عدي، 2015) وتختلف مع نتائج دراسة (النبية، 2011).

الإجابة عن السؤال الخامس:

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (العمداء، نواب العمداء، ورؤساء الأقسام)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

3. الفرضية التاسعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودرجة تحسين القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر (العمداء، نواب العمداء، ورؤساء الأقسام).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون".

جدول رقم (5/21)

نتائج اختبار " بيرسون "

متوسط تقدير درجة تحسين القرارات الإدارية	المقاييس	متوسط تقدير درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
148	حجم العينة	الدرجة الكلية
.670	معامل الارتباط	
*0.000	القيمة الاحصائي (sig)	

الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05 -

من النتائج الموضحة في جدول (5/21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " بيرسون " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقدير درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتوسط تقدير درجة تحسين القرارات الإدارية، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة تحسين القرارات الإدارية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ الدور الواضح لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وما يعكسه على مستوى تحسين القرارات الإدارية.
- ✓ ممارسة الجامعات وتطبيقها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن يجعلهم قادرين على التغلب على المعوقات التي قد تواجههم وما ينتج عنه من تحسين للقرارات الإدارية المتخذة.
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تسعى لتحسين الهياكل التنظيمية داخل الجامعة مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة وبالتالي إمكانية تحسين وتجويد للقرارات المتخذة في ضوء الواقع.

ملخص النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها على النحو التالي:

نتائج محور (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن):

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، في مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (3.32)، وبوزن نسبي (66.50%).

وسنوضح نتائج ترتيب أبعاد (المحور الأول) للاستبانة كالتالي:

حصل المجال الأول "البعد المالي" على المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) وبوزن نسبي (62.40%) وبدرجة تقدير متوسطة.

حصل "بعد رضا الطالب" على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وبوزن نسبي (68.20%).

حصل المجال الثالث "العمليات الداخلية" على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وبوزن نسبي (67.60%) وبدرجة تقدير متوسطة.

حصل المجال الرابع "التعلم والنمو" على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وبوزن نسبي (67.80%) وبدرجة تقدير متوسطة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تُعزى إلى متغير (الجامعة، المنصب الإداري)

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية تُعزى إلى متغير (الرتبة العلمية، سنوات الخدمة).

نتائج المحور الثاني "تحسين اتخاذ القرارات الإدارية":

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية لدى أفراد العينة بلغ (3.41)، وبوزن نسبي (68.20%).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجامعة، المنصب الإداري).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة تقدير أفراد العينة لدرجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الرتبة العلمية، سنوات الخدمة).
4. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين متوسطات تقديرات لدرجة تحسين القرارات الإدارية.

التوصيات

يقدم الباحث فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة، أملاً من إدارة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة الأخذ بها، وللاستفادة من هذه الدراسة في تعزيز التوجه نحو التوظيف الكامل لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والاهتمام بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

- سعي الجامعات الفلسطينية على استقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتبني أي أدوات وأساليب إدارية حديثة عبر نشر الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف المناسبة.
- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس.
- اهتمام إدارة الجامعات بالبعد المالي من خلال تبني أنشطة ومشاريع إنتاجية تعمل على تدبير موارد مالية إضافية تساعد الجامعات على تغطية تكاليفها.
- ضرورة وجود رؤية تخطيطية للجامعات على صعيد الاستثمار وبناء مشاريع إنتاجية والتفكير بإيجاد مصادر دخل مستدامة وليس فقط مصادر دعم غير مضمونة الاستدامة.
- عقد علاقات تعاون وشراكة مع الأطراف الخارجية وسوق العمل لإيجاد فرص عمل مناسبة للخريجين.
- صقل مهارات الطلبة من خلال عقد الدورات التدريبية لتهيئتهم لسوق العمل من خلال (تفعيل التعلم الخدمي، تدعيم المساقات العملية، التدريب الميداني، دورات تدريبية عامة ومتخصصة).
- ضرورة الاهتمام بتوفير البيئة الجامعية الملائمة للإبداع والابتكار.
- تخصيص ميزانية سنوية لتدريب العاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم وتطوير مهارات الإبداع والابتكار لديهم.
- ضرورة اهتمام الجامعات بتقييم البرامج والتخصصات والعمل على ملائمتها في ضوء احتياجات سوق العمل.
- تبني معايير واضحة لضمان تحسين اتخاذ القرارات الإدارية من خلال التركيز على البحث العلمي وربطه بأهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع.
- تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها والعمل على القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

- أن تحرص الجامعات على مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات.
- تفعيل عنصر الاستشارات الخارجية وأصحاب الخبرات عند اتخاذ القرارات الإدارية المهمة والكبيرة في الجامعات.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

-القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

- 1) أبو جزر، أحمد (2012): "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني-دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2) أبو حطب، فؤاد، صادق، أمال (2010): **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 3) أبو سمرة، أسماء (2014): "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 4) أبو قمر، محمد (2009): "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5) أحمد، أحمد (2002): **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، مكتبة المعارف الحديثة، مصر.
- 6) أحمد، حافظ فرج (2003): **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- 7) إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009): **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- 8) الأسطل، فادي (2011): "بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية-دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 9) الأغا، إحسان، الاستاذ، محمود (2004): **مقدمة في تصميم البحث التربوي**، غزة، فلسطين.

- 10) الأغا، حمدان (2012) فاعلية توظيف استراتيجية E,S Seven البنائية في تنمية المهارات الحياتية في مبحث العلوم العامة الفلسطيني لدى طلاب الصف الخامس الأساسي بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 11) آل مرعي، فارس (2013): "نموذج مقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الدرجات المتوازنة، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- 12) البديري، طارق عبد الحميد (2002): أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 13) تلعب، سيد (2011)، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 14) التل، سعيد (1997): "قواعد التدريس في الجامعة"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 15) التميمي، فواز (2004): 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 العربية، الأردن.
- 16) الجهني، عبد الله (2010): أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- 17) جودة، محفوظ أحمد (2008): "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية"، بحث منشور، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ص 273-292.
- 18) حرز الله، أشرف (2007): "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 19) الحريري، رافدة (2008): **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20) حسن، أمين عبد العزيز (2001): **إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون**، القاهرة، مصر دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 21) حسين، علي والساعد، رشاد (2001): **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22) درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد (2009): "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)"، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17، العدد 2، 741-788.
- 23) الدش، عفاف، (2012): **بحوث العمليات واتخاذ القرارات**، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 24) دودين، أحمد يوسف (2012): "درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية-دراسة ميدانية"، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، المجلد 12، العدد 1، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 25) راشدة، عزيزو (2009): **المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها**، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- 26) راغب، راغب (2011): **الإدارة التربوية في القطاع المدرسي**، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 27) الرشيد، علي (2000): **نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الأمنية**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، معهد الدراسات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 28) الرفاتي، عادل (2011): "مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي"، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- (29) زيارة، فريد (2009): **وظائف الإدارة**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (30) زيتون، حسن حسين (2003): **تعليم التفكير رؤية تطبيقية في تنمية العقول المفكرة**، القاهرة: عالم الكتب.
- (31) السكارنة، بلال خلف (2010): **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- (32) السلمي، علي (1999): **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق**، القاهرة، مصر، دار غريب.
- (33) سلمية، بوزيد، (2010): المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد (20)، 319-333.
- (34) الشامي لبنان، نينو ماركو (2001): **"الإدارة: المبادئ الأساسية"**، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان، الأردن.
- (35) الشيشني، حازم محمد (2004): **"نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، ص ص 97-130.**
- (36) طعمة، حسن (2008): **نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط**، عمان: دار صفاء للنشر.
- (37) الطيبي، سفيان (2013): **"الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- (38) العباس، هشام عبد الله (2009): **"مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً"**، بحث منشور، العربية 3000، العدد السادس والثلاثون، ص ص 7-24.
- (39) عبد الحليم، نادية راضي (2005): **"دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"**، بحث منشور، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ص ص 1-30.

(40) عبد الحميد، عبد العظيم (1995)، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، القاهرة، دار النهضة العربية.

(41) عبد الرحيم، محمد عبد الله (2007): "حل المشاكل وصنع القرار، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.

(42) عبد العزيز، شهيرة (2003): "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 27، العدد 3.

(43) عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركيان، حنان (2006): بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.

(44) عبد الله، رابح سرير (2011): القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(45) عبد الملك، أحمد رجب (2006): "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية-دراسة نظرية وتطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 82، 2006-147.

(46) العبد، جلال ابراهيم، (2004): استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

(47) عبوي، زيد منير (2010): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(48) عبيد، وليد (2014): "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة-دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- (49) عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد(2001): **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (50) العتيبي، محمد (2003)، أثر التنظيم الغير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- (51) العجمي، محمد (2008): **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (52) عسكر، عبد العزيز محمد (2012): **القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (53) العلاقي، بشير (2008): **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (54) علاقي، مدني (2000)، **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، ط9، جدة: مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع.
- (55) علام، رجاء(2010): **مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- (56) عليان، رحي (2007): **أسس الإدارة المعاصرة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (57) عوجة، أزهار مراد (2010): **"العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة-دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية-**"، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
- (58) عوض، فاطمة (2009): **"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، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 59) غيبان، عمر محمود (2009): القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 60) الغزالي، عبد الكريم (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 61) فياض، محمود، وعليان ربحي (2010)، مبادئ الإدارة (وظائف المدير). عمان: دار صفاء للنشر.
- 62) القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 63) كنعان، نواف (2003): "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 64) ماضي، كامل (2015): "قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- 65) مريم، بودودة (2014): "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-" رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة2، الجزائر.
- 66) المزين، محمد (2009): "دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز قيم التسامح لدى طلبتها من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 67) مشرقي، حسن علي (1997): نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 68) مصبح، مصطفى عطية محمد (2011): القدرة على اتخاذ القرارات وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- 69) المصري، رفيق (2007): "تقييم الدور التنموي لوظائف جامعية الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية"، مجلة جامعة الأقصى، العدد (1)، مجلد (11)، ص1-37.

- (70) مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (71) المغربي، عبد الحميد (2006): **"الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"**، المنصورة، المكتبة العصرية.
- (72) مفتي، ثناء أسعد درويش (1994): **أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات مدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.**
- (73) موسى، شهر زواد محمد شهاب، **"القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- (74) النبيه، إياد أحمد حسن (2011): **فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.**
- (75) الهاللي، الشرييني (2009): **دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي**، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مصر.
- (76) الهاللي، الهاللي وغبور، أماني وعبد الشافي، أحمد (2010). **بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح). المؤتمر السنوي العربي الخامس-الدولي الثاني في جامعة المنصورة، 14-15 ابريل (2010)، 38-62**

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) Harrison, Teresa (2002): **communication means and participative decision making an exploratory study Retrieved from.**
- 2) Janczak, Sergio (2005). **The Strategic Decision-Making Process in Organizations.**
- 3) Moodley, Ronnie Velayathum. (2012). **Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study, Master Thesis, School of Education and Development, University of Kwazulu, Natal.**

- 4) 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
- 5) Niven, Paul (2002). "**Balanced Scorecard STEP-BY-STEP: Maximizing Performance and Maintaining Results**". New York: Johnwily & sons, Inc.
- 6) Tohidi, Hamid Jafari, Aida & Afashar, Aslan (2010): "Using balanced scorecard in educational organizations". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, VOL (2), Issue (2), p 5544-554

رابعاً: مواقع الانترنت:

www.iugaza.edu.ps

www.alaqsa.edu.ps

www.up.edu.ps

ملاحق الدراسة

- (1) الاستبانة في صورتها الأولية. <
- (2) قائمة بأسماء المحكمين. <
- (3) الاستبانة في صورتها النهائية. <
- (4) رسالة تسهيل مهمة. <

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية-غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية-قسم أصول التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

يتشرف الباحث أن يضع بين يدي سيادتكم أداة هذه الدراسة وهي عبارة عن استبانة لجمع البيانات المتعلقة بدراسته المعنونة بـ:

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة والمكونة من (50) تنقسم إلى محورين رئيسيين: المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن وتتكون من أربعة أبعاد أساسية: (البعد المالي، بعد رضا الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، والمحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية. لذا يرجو الباحث تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، من خلال تحكيمكم لفقرات الاستبانة من حيث وضوحها وانتماؤها لكل مجال، نظراً لما تتمتعون به من خبرة طويلة في مجال البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير،،،،،

الباحث/ حامد عبد الكريم أبو مسامح

رقم الجوال/0598404101

أولاً: البيانات العامة/

جامعة الأقصى		جامعة الأزهر		الجامعة الإسلامية		1. الجامعة:
		دكتوراه فأعلى		ماجستير فأقل		2. الرتبة العلمية:
		رئيس قسم		عميد		3. المنصب الإداري:
أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		4. سنوات الخدمة:

ثانياً: محاور الاستبانة/

وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة
غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
المحور الأول : بطاقة الأداء المتوازن				
البعد الأول: البعد المالي:				
				1 يتم استثمار الموارد المالية والإمكانات المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير الجامعة من الناحيتين الأكاديمية والإدارية.
				2 يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها.
				3 يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة.
				4 تتناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.
				5 الإيرادات تكفي لتغطية نفقات الجامعة والعاملين.
				6 تعمل الجامعة على زيادة البرامج والخدمات لتحسين الإيرادات.
				7 تسعى الجامعة إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.
				8 تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.
				9 تحقق الجامعة أرباحاً مناسبة.
				10 تعتمد الجامعة في ميزانية التنمية والإنشاءات على المساعدات الخارجية.
				11 تحرص الجامعة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.
البعد الثاني: بعد رضا الطالب/				
				1 تسعى إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الأداء

				الأكاديمي والإداري للأكاديميين والإداريين.	
				تسعى الجامعة إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	2
				تعمل الجامعة على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية المتاحة والحصص المستهدفة من خريجي الثانوية العامة.	3
				تحرص الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	4
				تعمل الجامعة على توفير خدمات عالية الجودة في المرافق المختلفة (المكتبة المركزية، القبول والتسجيل، شؤون الطلبة، الكافتيريا....)	5
				تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل بوقت مناسب وقصير.	6
				تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار معقولة للساعات الدراسية.	7
				تعمل الجامعة على تحقيق الرضا للطلبة للاحتفاظ بهم.	8
				إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤها منها.	9
البعد الثالث: العمليات الداخلية/					
				تحرص إدارة الجامعة على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.	1
				تقوم الجامعة بتطوير أساليب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية المقدمة للطلبة باستمرار.	2
				تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية (تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة).	3
				تسعى الجامعة دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدماتية.	4
				تعمل الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	5
				تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.	6
البعد الرابع: التعلم والنمو/					
				تعمل الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.	1
				تحرص الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين في حل المشكلات.	2

				يوجد بالجامعة عمادة الجودة والتطوير وخدمة المجتمع والتعليم المستمر.	3
				تعمل الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل.	4
				تحرص الجامعة على الاستمرار في تطوير قدرات الابداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات.	5
				تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين.	6
				تعمل الجامعة باستمرار بمراجعة التخصصات المطروحة وطرح تخصصات جديدة تواكب الاحتياجات المجتمعية.	7
				تعمل الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	8
				تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها وبدون عوائق.	9
				توفر الجامعة للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للابداع والابتكار.	10

المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

م.	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
1.	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن الجامعة من اتخاذ القرار الإداري المناسب.				
2.	يتم تجميع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار.				
3.	يُراعى توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والمنظومة الإدارية بالجامعة.				
4.	يتم الاستعانة بالأساتذة المختصين بالجامعة لتطوير أكبر عدد ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.				
5.	تقوم الجامعة باتخاذ الخطوات العلمية والموضوعية عند اتخاذ القرار.				
6.	لدى الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلائم مع التطورات المختلفة.				
7.	تحرص الجامعة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.				

				تسهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تحملهم قدر أعلى من المسؤولية.	8.
				تقوم الجامعة بتوضيح أهمية القرار المتخذ للمعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	9.
				يتم صياغة القرارات بعبارات واضحة.	10.
				تحرص الجامعة على تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	11.
				تتوفر لدى الجامعة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.	12.
				تتابع الجامعة بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.	13.
				تختار الدائرة الوقت المناسب لإعلان القرار بعد اتخاذه.	14.

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

#	الاسم	مكان العمل
.1	أ.د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية
.2	أ.د. فريد القيق	الجامعة الإسلامية
.3	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
.4	أ.د. محمد حسين	الجامعة الإسلامية
.5	د. محمد الحنجوري	الجامعة الإسلامية
.6	د. عبد الشكري	الجامعة الإسلامية
.7	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
.8	د. ماهر درغام	الجامعة الإسلامية
.9	د. أيمن أبو سويح	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
.10	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر
.11	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
.12	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
.13	د. فتحي كلوب	وزارة التربية والتعليم
.14	د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)
الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية-غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية-قسم أصول التربية

تطبيق استبانة

الأخ الفاضل/ حفظه الله،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية بغزة بعنوان:

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية

وقد قام الباحث ببناء الاستبانة التي بين أيديكم، وشملت الاستبانة محورين: الأول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والثاني اتخاذ القرارات الإدارية، واستهدفت الدراسة العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وتحتوي الاستبانة على (52) فقرة موزعة على (5) مجالات.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحديد درجة موافقتكم أو تأييدكم لها بوضع إشارة في العمود المناسب، وأرجو الإجابة عن عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك من أجل الوصول لنتائج صادقة وصحيحة، علماً بأن جمع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وبارك الله فيكم،،،

الباحث/ حامد عبد الكريم أبو مسامح

أولاً: البيانات العامة:

جامعة فلسطين		جامعة الأقصى		الجامعة الإسلامية		1. الجامعة:
أستاذ مساعد فأقل		أستاذ مشارك		أستاذ		2. الرتبة العلمية:
رئيس قسم		نائب عميد		عميد		3. المنصب الإداري:
أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		4. سنوات الخدمة:

ثانياً: فقرات الاستبانة:

المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المجال الأول: البعد المالي					الفقرة	م.
موافق بدرجة						
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تستثمر الجامعة الموارد المالية بحيث تؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي بالجامعة.	1.
					تستثمر الجامعة الموارد المالية بحيث تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري بالجامعة.	2.
					توفر الجامعة مصادر تمويل من خلال تحسين الإيرادات وتطويرها.	3.
					يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتقديم صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة.	4.
					تتناسب الكلفة الدراسية مع نوعية الخدمات المقدمة.	5.
					الإيرادات تكفي لتغطية نفقات الجامعة.	6.
					تُمكن مصادر التمويل المتوفرة في الجامعة من تحقيق رسالتها وأهدافها	7.
					تراقب الجامعة الأداء المالي باستخدام أحدث الأدوات والتقنيات.	8.
					تنفذ الجامعة الخطة المالية بكفاءة.	9.
					هناك توافق بين الخطة الاستراتيجية للجامعة والوضع المالي الحالي.	10.

المجال الثاني: رضا الطالب				
				1. تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.
				2. تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الإداري للإداريين.
				3. تستفيد الجامعة من التغذية الراجعة للطلبة من خلال نماذج تقييم الكادر الأكاديمي.
				4. تستثمر الجامعة التكنولوجيا في تقديم الخدمات الأكاديمية للطلبة.
				5. توفر الجامعة خدمات عالية الجودة في المرافق المختلفة (المكتبة المركزية، القبول والتسجيل، شؤون الطلبة، الكافتيريا.....)
				6. تعزز الجامعة العلاقات الإنسانية بين الطلبة والعاملين بالجامعة.
				7. تُبادر الجامعة إلى معالجة شكاوى الطلبة في وقت قصير
				8. يتم إعلام الطلبة بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها عبر التقنيات الحديثة (جوال، إيميل، تلفزيون، اذاعة)
				9. تقيس الجامعة رضا الطلبة للخدمات المقدمة داخل الجامعة
				10. تحرص الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين مستخدمة تقنيات متنوعة.
				11. توفر الجامعة للخريجين فرصاً للتدريب والتوظيف.
				12. تقوم الجامعة بدورها في تعزيز دور الطلبة في خدمة المجتمع.
المجال الثالث: العمليات الداخلية				
				1. تحدد إدارة الجامعة احتياجات ومتطلبات الطلبة.
				2. تطور الجامعة أساليب ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.
				3. تعمل الجامعة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية

					(تبسيط الإجراءات، تقليل التكلفة، تطوير الموارد، تحسين المخرجات).
					4. تعقد الجامعة دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.
					5. تُفعل الجامعة دور الإرشاد للطلبة الجدد والقدامى.
					6. تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر الوقت.
					7. يوجد في الجامعة صندوق المقترحات الإلكتروني للطلبة.
					8. تواكب الجامعة الاتجاهات المستحدثة لتطوير العملية التعليمية (التعليم المدمج، التعليم الخدمي، التعليم الإلكتروني).
					9. توفر الجامعة البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.
					10. تعمل الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل.
المجال الرابع: التعلم والنمو					
					1. تعمل الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.
					2. تحرص الجامعة على تطوير مهارات الإبتكار والابداع لدى العاملين في حل المشكلات.
					3. يرتقي العاملون في الجامعة مهنيًا عبر ما تقدمه عمادة الجودة والتعليم المستمر من برامج تدريبية.
					4. تسعى الجامعة للحفاظ على ميزتها التنافسية بين الجامعات.
					5. تخصص الجامعة ميزانية سنوية لتدريب العاملين.
					6. تعمل الجامعة على تقييم البرامج والتخصصات المطروحة للطلبة في ضوء احتياجات سوق العمل.
					7. تسمح الجامعة باستخدام قواعد البيانات العلمية للجميع للاستفادة منها وبدون عوائق.
					8. تسعى الجامعة لتفعيل وتحفيز الطلبة في النشاطات اللامنهجية (ورش عمل، أيام دراسية، مؤتمرات)
					9. تسعى الجامعة لإيجاد شراكة حقيقية مع مؤسسات الوطن المختلفة.

المحور الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية:

م.	الفقرة	موافق بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1.	يتم تحديد المشكلة تحديداً واضحاً مما يمكن الجامعة من اتخاذ القرار الإداري المناسب.				
2.	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.				
3.	يتم الاستعانة بالمختصين لتطوير أكبر قدر ممكن من بدائل الحلول للمشكلة.				
4.	يُراعى صياغة القرارات بعبارات واضحة.				
5.	تقوم الجامعة باتخاذ الخطوات العلمية والموضوعية عند اتخاذ القرار.				
6.	يُراعى توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والمنظومة الإدارية بالجامعة.				
7.	تقوم الجامعة بتوضيح أهمية القرار المتخذ للمعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.				
8.	تتابع الجامعة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.				
9.	تُراعى الجامعة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الإدارية.				
10.	يتوفر لدى الجامعة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.				
11.	تحرص الجامعة على تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها.				

تسهيل مهمة الجامعة الإسلامية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم:ج نين ع/35/Ref

التاريخ:2015/11/01/Date

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
الجامعة الإسلامية - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ حامد عبدالكريم سلمان أبو مسامح، برقم جامعي 120130322 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول علي المعلومات التي تساعده في اعدادها والتي بعنوان:

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها
بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية



والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف علي المناعمة

صورة إلى:-
الملك.

تسهيل مهمة جامعة الأقصى

STATE OF PALESTINE

AL-AQSA UNIVERSITY

Vice President For Academic Affairs



دولة فلسطين

جامعة الأقصى

مكتب نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

الرقم : ش.أ / 857 / 2015

لتاريخ : 2 / 11 / 2015م

الموافق : 20 / محرم / 1437هـ

المحترمون ...

السادة/ عمداء الكليات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم الشئون الأكاديمية أطيب تحياتها، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحث/ حامد عبد الكريم سلمان أبو مسامح المقيد ببرنامج الماجستير في الجامعة الإسلامية - غزة تخصص أصول التربية بشأن توزيع الاستبانة على مساعديكم ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومساعدتهم بكليتكم بهدف دراسة "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

أ.د. أيمن محمود صبح

نسخة للملف

Gaza-Palestine

Tel : 08/ 2641600

Email : academic@alaqsa.edu.ps

Fax: 08/ 2641617

غزة - فلسطين

ص.ب 4051

تسهيل مهمة جامعة فلسطين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ...ع/35/35 Ref

التاريخ: ...2015/11/01 Date

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
جامعة فلسطين - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ حامد عبدالكريم سلمان أبو مسامح، برقم جامعي 120130322 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول علي المعلومات التي تساعد في اعدادها والتي بعنوان:

درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها



والله وبني التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤف علي المناعة

لداغ
ع/35/35
التاريخ