

اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة: (كليات عنيزة الأهلية)

The effect of using the balanced scorecard from the perspective of strategic planning in improving institutional performance

مشاعل بنت على بن عوض العتيبي

كليات عنيزة الأهلية - السعودية

E-mail: m_a_alo@yahoo.com

الملخص

تناولت الدراسة اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للكليات عنيزة الأهلية. وهدفت الدراسة الى التعرف على الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن. نبعت اهمية الدراسة من خلال إبراز مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير إستراتيجية متكاملة يتم صياغتها بناء على رؤية المؤسسة. اتبع الدراسة المنهج التحليلي، والوصفي الذي يناسب عملية جمع أوصاف علمية دقيقة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتم تطبيقه على عينة عشوائية مقدارها (40) فرداً. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المستفيدين، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الترشيد المالي) في تحسين الأداء المؤسسي. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالكلية وإعتبرها أداة فاعلة لتنفيذ إستراتيجية الكلية.

الكلمات المفتاحية:

الأداء المتوازن، التخطيط الإستراتيجي، الأداء المؤسسي، كليات عنيزة الأهلية.

Abstract

The study dealt with the effect of using the balanced scorecard from the perspective of strategic planning in improving institutional performance. This basic aim of the paper to identify the different dimensions of the balanced scorecard. The importance of the study highlighting the importance of using the balanced scorecard in developing an integrated strategy that is formulated based on the organization's vision. The study followed the analytical and descriptive approach that suits the process of collecting accurate scientific descriptions of the phenomenon under study, and it was applied to a random sample of (40) individuals. The study important results: There is a positive relationship between the dimensions of the balanced scorecard in improving institutional performance. The study recommended: The necessity of applying the college's balanced scorecard and considering it an effective tool for implementing the college's strategy.

Keywords: balanced scorecard, strategic planning, institutional performance Onaizah Colleges.

١. مقدمة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أنساب مقياس للإستراتيجية المستقبلية للمؤسسات التعليمية، وأكثرها ملائمة وهي منأحدث الأدوات المستخدمة والتي هي بمثابة إطار متكامل، فهي تقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، إذ تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين أربعة أبعاد، في كل بعد عدد من المؤشرات التي تشكل قاعدة التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء، وتمثل هذه المؤشرات ترجمة عملية لكل بعد، وهذه الأبعاد هي: **البعد المالي**، **بعد الطلبة (العملاء)**، **بعد العمليات الداخلية**، **بعد التعلم والنمو**. ويدع التخطيط الإستراتيجي سمةً أساسيةً من سمات العصر الحديث، بل ويعُد من السبل المؤدية إلى التقدم والتطور الذي تتسابق إليه معظم الدول. فأسلوب التخطيط الإستراتيجي يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كونه قد جرى تطويره بمزيج من التجارب الميدانية والمتخصصة النابعة عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات والمؤسسات المختلفة على الأمد البعيد لضمان بقائها واستمرارها. ويختلف مفهوم التخطيط الإستراتيجي حسب نوع المؤسسة التي تعمل فيه، حيث يتميز بالشمول والتكميل والمرونة والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية وبين مستويات التخطيط والتنفيذ. ويأخذ في الاعتبار التخطيط الإستراتيجي المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات المستهدفة، وهو عملية متعددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (علي، 2013)، كما أصبح التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية للمؤسسات لكي تنهض وتتطور، إذا أرادت صياغة حالة من التميز والإستجابة بطريقة فعالة للتغيرات المجتمعية الآخذة في التسارع والإزدياد، من خلال تطوير وتنمية بذائل العمل، للوصول إلى تلك الأهداف في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف(طرطار، 2006). وبذلك تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية يمكن تبنيها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقييم الأداء التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها، وتوصيل المعلومات والبيانات لكافة أعضاء المؤسسة وذلك من خلال ترجمة المعلومات والبيانات إلى مجموعة مترابطة ومتعلقة من الأهداف التشغيلية.

١.١ مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في صنع القرارات الإستراتيجية المناسبة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس الأداء ليبيان تحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية بتزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في القطاعات الحكومية المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من ضمان البقاء واكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، ولا يتم هذا إلا من خلال تقييم أدائها ولعل من بين أهم هذه الأدوات الحديثة والتي ظهرت مؤخراً بطاقة الأداء المتوازن، حيث شهدت هذه الأداة اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين ورجال الأعمال. ومن خلال ما سبق تم صياغة السؤال الرئيسي التالي: ما اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي لكليات عزيزة الأهلية. ومنها تتفرع عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالخطيط الإستراتيجي؟
- ماذا نعني بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن؟
- كيف يتم استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي؟

1.2. أهداف الدراسة

- التعرف على الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن.
- إبراز كفاءة وفعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنمية وتطوير التخطيط الإستراتيجي.
- تبيان واقع التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإيجاد مقاييس متكاملة ومتوازنة في تحديد الأهداف، التخطيط والتنفيذ.

1.3. فرضيات الدراسة

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد المستفيدين (الطلبة) في تحسين الأداء المؤسسي.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في تحسين الأداء المؤسسي.

1.4. أهمية الدراسة

ظهرت أهمية الدراسة من خلال توضيح اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي لكلية عزيزة الأهلية، وإبراز مدى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير إستراتيجية متكاملة يتم صياغتها بناء على رؤية المؤسسة. وبناء فلسفة بطاقة الأداء المتوازن التي ساد استخدامها في المؤسسات التعليمية الناجحة، فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو إستراتيجية العمل بالمؤسسة.

1.5. منهج الدراسة

اتبع الدراسة المنهج التحليلي، والوصفي الذي يناسب عملية جمع أوصاف علمية دقيقة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وتم تصميم استبيان وتطبيقه على عينة قصدية مكونة من (40) فرداً من مجتمع الدراسة لاختبار ومعرفة اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي لكلية عزيزة الأهلية.

1.6. مصطلحات الدراسة

- **التخطيط الإستراتيجي:** عملية متواصلة ونظمية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

- **بطاقة الأداء المتوازن:** هي نظام إداري يمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنوافذ الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء.

- **بعد المستفيدين:** تهتم وتسعى الكلية في الوقت الحاضر في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر على درجة الحصول على الخدمات الجديدة وامكانية المحافظة على تحسين نوعية الخدمات.

- **بعد العمليات الداخلية:** يهتم هذا البعد بالأنشطة والإجراءات الوظيفية الداخلية التي تمكن الكلية من تنفيذ إستراتيجية بامتياز التي تؤدي إلى تحقيق النجاح بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى مدى قدرتها في تلبية متطلبات الطلبة.

- **بعد التعلم والنمو:** يمثل البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين، حتى يمكنها أن تعامل مع عمليات التحدي والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية.
- **البعد المالي:** يرتبط هذا بعد بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الاداء في الاجل القصير وإظهار نتائج الافعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير الى حقيقة فيما اذا كانت استراتيجية الادارة وتنفذها يسهمان في عملية تحسين الاداء.

1.7 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دور التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على العاملين بكليات عزيزة الأهلية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث داخل حدود كليات عزيزة الأهلية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث في خلال الفترة 1443 / 2022.

2. الدراسات السابقة

2.1. دراسة: عبد الرحمن بن فيصل (2019): هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، والمقترنات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكademie والإدارية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام علمية ومديري إدارات بجامعة الإمام عبدالرحمن. ومن أهم نتائج الدراسة: موافقة أفراد الدراسة بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن. ومن أهم توصيات الدراسة: جمع البيانات عن الجامعة وتحليل أوضاعها الداخلية والخارجية؛ لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات.

2.2. دراسة: رامز رمضان (2019): هدفت الدراسة للتعرف على الآثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الأربع (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). وذلك في معالجة جوانب القصور الناتجة عن استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقدير الأداء المؤسسي في المنظمات. ولهذا الغرض تم تصميم استقصاء تكونت من (47) استثماراً مع الاعتماد على أسلوب العينات البسيطة وذلك لكبر حجم المجتمع. ومن أهم نتائج الدراسة: الاعتماد على المحاور الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة المصرية. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة دمج محاور بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لقدرتها على التأثير في عملية تحسين وتقدير الأداء المؤسسي وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمات العامة.

2.3. دراسة: يحيى الشهري (2018): هدفت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات التعليمية بالسعودية، وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيانة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (50) اداري وموظف بجامعة بيشة، ومن أهم نتائج الدراسة أن أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأنظمة التقليدية تجمع بين تقييم الأداء المالي للمؤسسة والأداء غير المالي. وأوصت الدراسة بتوصيات من أهمها ضرورة مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها، كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتيسير عمليات التحليل والمقارنة.

2.4. دراسة: فائق مشعل (2017): هدفت الدراسة الى قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وفق منظور الخارطة الاستراتيجية لجامعة تكريت، مع توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في طرق قياس المنظمات التعليمية وتحديد العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية كآلية لبناء مؤشرات القياس. ومن أهم نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية جديدة تستخدما المنظمات لتحقيق التوازن في جميع عملياتها. لانه تسمح بإدخال الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع العملية التعليمية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة السعي لاستخدام هذه التقنية الحديثة في المؤسسات التعليمية للاستفاد من مزاياها كأداة لقياس وتقدير الأداء بشكل شامل لمختلف الأجزاء في وقت واحد.

2.5. دراسة: عمار فتحي (2015): هدفت الدراسة الى تقييم الخطة الإستراتيجية لكلية التجارة جامعة مدينة السادات بالكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان لهذا الغرض، وأشارت النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية و تسمح للمديرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل مع القياسات ذات الأجل القصير مما يتيح ترجمة إستراتيجية المؤسسة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية للمؤسسة بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير والسعى للاعتماد على المقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.

2.6. دراسة: رحمة زغبي (2014): هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين بالجامعة نحو اثر التخطيط الاستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن في مستوى أداء جامعة بسكرة واحتبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (180) موظفاً من العاملين في الجامعة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والختار الاستراتيجي) تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضاً يجب أن يشارك في صياغة الأهداف جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

2.7. دراسة: كرمة ماجد (2001): هدفت إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات، وقد تكونت عينة الدراسة من (235) موظفاً إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم إعداد استبيان لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة النتائج إلى وجود درجة متوسطة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات العامة الأردنية.

2.8. أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

طبقت الدراسات السابقة في دول عدة محلية وعربية وعالمية، كما أجريت هذه الدراسات على مختلف المؤسسات والمنظمات كدراسة عبد الرحمن فيصل (2019)، دراسة رامز رمضان (2019)، دراسة يحيى الشهري (2018)، دراسة فائق مشعل (2017)، دراسة عمار فتحي (2015)، دراسة رحمة زغبي (2014)، دراسة كرمة ماجد (2001)، وجدت الباحثة أن هناك بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في جوانب عده منها: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة والعينة والتي تمثل المؤسسات التعليمية، كدراسة عبد الرحمن فيصل (2019)، دراسة يحيى الشهري (2018)، دراسة فائق مشعل (2017)، ودراسة رحمة زغبي (2014)، وتختلف عن

بعض الدراسات التي اختارت المؤسسات دراسة كرمة ماجد (2001)، دراسة رامز رمضان (2019)، دراسة كرمة ماجد (2001). وتنقق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصف كدراسة رحمة زغبي (2014)، دراسة كرمة ماجد (2001)، دراسة عمار فتحي (2015). وتنقق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي استخدمت مناهج مختلطة كدراسة رامز رمضان (2019). وتنقق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الأهداف كدراسة كرمة ماجد (2001)، دراسة عبد الرحمن فيصل (2019)، دراسة رامز رمضان (2019). واختلفت الأهداف في الدراسات التالية كدراسة يحيى الشهري (2018)، دراسة فائق مشعل (2017)، دراسة عمار فتحي (2015).

3. الاطار النظري للدراسة

3.1. التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي سمةً أساسيةً من سمات العصر الحديث، بل ويعدُّ من السبل المؤدية إلى التقدم والتطور الذي تتسابق إليه معظم الدول. فأسلوب التخطيط الإستراتيجي يختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كونه قد جرى تطويره بمزيج من التجارب الميدانية والمتخصصة النابعة عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات والمؤسسات المختلفة على الأمد البعيد لضمان بقائها واستمرارها.

3.1.1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد (المصري، 2020). ويعرف التخطيط الإستراتيجي بـ"إنها عملية تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تحصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية، بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص" (مذر، 2019: 12).

3.1.2. عناصر التخطيط الإستراتيجي

في البيئة شديدة التغير تعاني المنظمات من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي إذا أريد له النجاح لا بد من اعتماد العناصر والمرتكزات التالية (ابو قمر، 2009):

- ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي مثل: وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتتوفر الموارد المالية وغيرها.
- وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية المشاركة لقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.
- وجود فريق متكامل ل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.

3.1.3. أهمية التخطيط الاستراتيجي ومبرراته

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة التي تحدد البديل المناسب واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة. وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من تحقيقه للفوائد التالية (ماهر، 2018).

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التقويض للقرارات.
- تعطي إطار لتخفيض الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
- تخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.

3.1.4. مبررات التخطيط الاستراتيجي

تعود مبررات لجوء المنظمات الحديثة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي إلى تعدد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل. فالعمل الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد بالنسبة للظروف المستقبلية، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضروريًا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل الأهداف في ظل الظروف المتوقعة. وهذه المبررات " تتمثل الآتي (المغربي، 2006:17)" :

- اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة، تتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة.
- ظهور فجوة ملفتة للنظر في أداء المنظمة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعة.
- تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوب وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعة إذا وجد عدم ملاءمتها لأهداف المنظمة.

3.2. بطاقة الأداء المترافق

تعتبر بطاقة تقويم الأداء المترافق Scorecard Balanced إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة لقياس وتقويم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف وهي إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة (ابو قمر، 2009).

3.2.1. مفهوم بطاقة الأداء المترافق

كما عرفت بطاقة الأداء المترافق بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤوية والإستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء (الملوح، 2015). وعرفها كابلن ونورتن سنة " بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم" (عبد المحسن، 2006:19).

3.2.2. أهمية بطاقة الأداء المترافق

يمكن حصر أهمية بطاقة الأداء المترافق في النقاط التالية (أبوجزر، 2012):

- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال.
- تزويـد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتـيـجة عن مؤسـسـاتهم.

- تمكين من مراقبة نتائج المالية وغير المالية.

- ترجم الرؤية والإستراتيجية.

3.2.3. منظورات بطاقة الأداء المتوازن

ت تكون منظورات (ابعادها) بطاقة الاداء المتوازن من التالي (المرسي، 2013):

- المنظور المالي:** يجب أن تتماشى الأهداف المالية النموذجية مع الأرباح وقيمة المساهمين وكذا مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع مؤسسة أخرى منافسة، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تعمل على تحقيق الأهداف المالية.

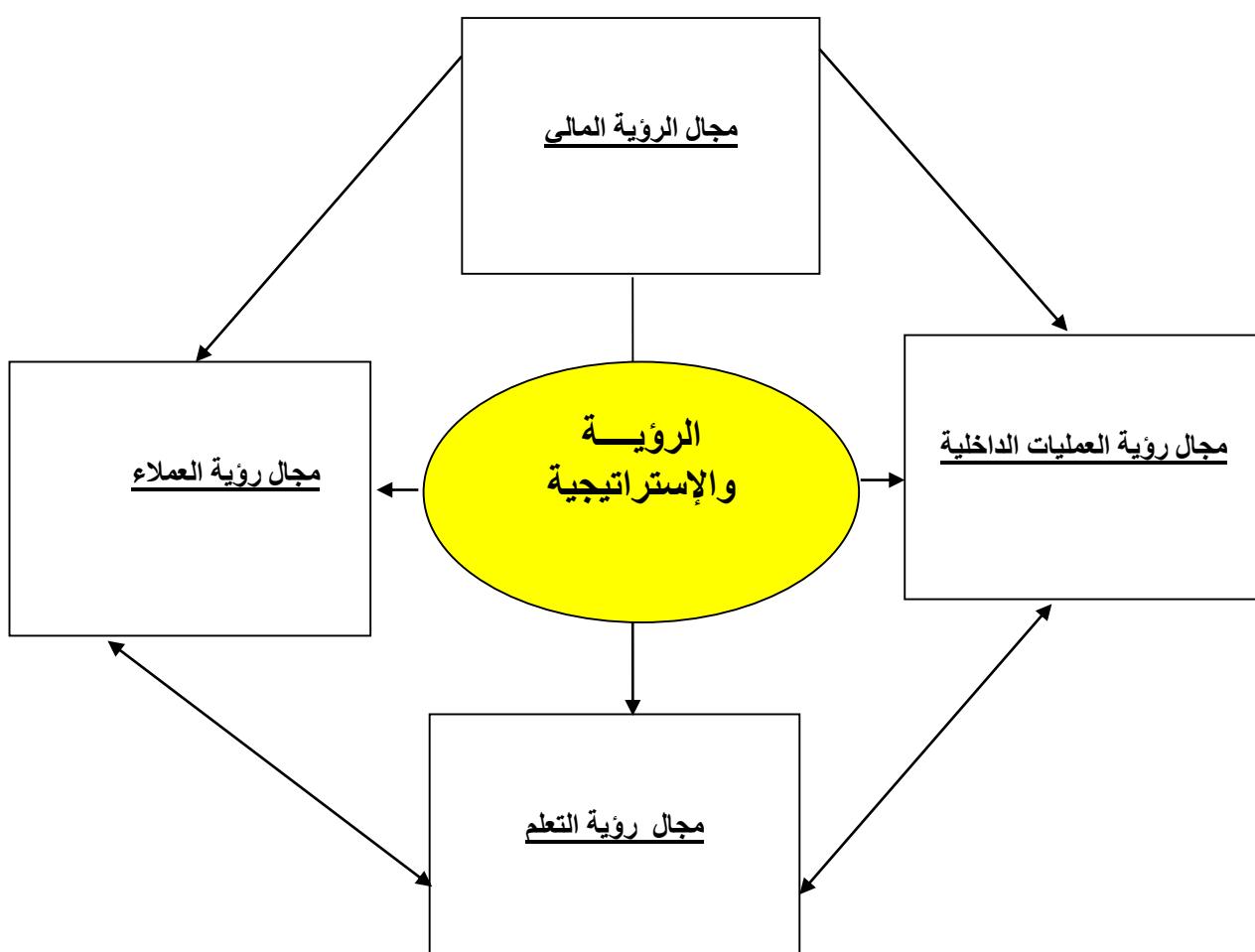
- منظور العملاء:** تبدي فلسفة التسبيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المسبق، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة.

- منظور العمليات الداخلية:** ماهية العمليات التي يجب أن تتميز بها؟ أي الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها التي تلبى الحاجات للعملاء وأهداف المالكين.

- منظور التعليم والنمو:** يعد أساسياً لكل المنظورات السابقة ويقصد به تجديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تتحققها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقيق نمو طويل الأجل.

شكل رقم (١)

أبعاد قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلن ونورتن



ولذلك فإن نظام الأداء المتوازن ليس لقياس الأداء فقط بل هو نظام للتحفيظ والتنفيذ والرقابة والإدارة والتقييم أي أنه نظام متكامل (على، 2013).

3.3 الأداء المؤسسي

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، الأداء المؤسسي هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها. واقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، حيث يعتبر الأداء عند البعض قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وعليه فكل عامل يعطي الأداء الذي يتتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله. وكذلك الأداء المؤسسي أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهداف، كما يعتبره آخرون على أنه البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم (أحمد، 2010).

3.3.2 المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي

تتمثل أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء في ما يلي (ماهر، 2018):

- **الفعالية:** وهي درجة بلوغ الأهداف أي مقارنة بين النتائج المحققة والمراد تحقيقها أي الأهداف، وحسب شبر وايت فإن قياس الفعالية يكون من منطق داخلي والذي هو ضمن البيئة الداخلية وتقييم على أساس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها مثل حجم المبيعات، أما المنطق الخارجي فهو ضمن البيئة الخارجية التي تcales على أساس قوتها التنافسية مثل درجة قبول منتجاتها ودرجة استيعابها للتطور التكنولوجي ومدى تحسبها للتقلبات الاقتصادية.
- **الكفاءة:** العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل بأقل تكلفة وما عنصرain متكاملين لا نجاح المؤسسة في الأداء ويكون من خلال بلوغ الأهداف أي الفعالية وكذلك من ناحية تدنّي مستويات استخدام الموارد دون المسار بالأهداف أي الكفاءة.
- **الإنتاجية:** حسب الوكالة الأوروبية للإنتاجية فإن مفهومها يتمحور في اتجاهين: الأول تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج. والثاني موقف يقوم على البحث الدائم للتطور بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء أمس وأداء الغد أفضل من أداء اليوم.
- **الربحية:** تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها ليس التركيز فقط على الوفرة في النقود بل التركيز كذلك على تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل عن المنافسين لأن هذا يزيد الفرص.
- **التنافسية:** القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب أي تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وهذا بدون مساعدة الدولة والنجاح في الأسواق الدولية وتقاس بمستوى الربحية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج وكذلك حصة المؤسسة في الأسواق الدولية.

3.3.3 أهمية الأداء المؤسسي

تلخص أهمية الأداء في الآتي (يوسف، 2005):

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

3.3.4 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يُخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الإيجابية وتخفيض أثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقضي التكيف معها أكثر، وهي (أبوشريخ، 2012):

- **العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجيا، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.
- **العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما فيها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعده العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، نوعية المنتج، الشكل والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج)، والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات)(المغربي، 2006).

3.3.5 مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً. ويعرف كذلك بأنه طريقة منظمة لتقدير المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية.

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة وتتجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتتألف من رقم ووحدة قياس، فاما الرقم فيبين الجانب الكمي، وأما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

3.3.6 أهمية قياس الأداء:

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية(المهواري، 2017):

- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.

- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

3.3.7 مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة، ويعرف كذلك بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً(رواية، 2003).

4. إجراءات الدراسة الميدانية

4.1 مجتمع الدراسة وعيته

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بكليات عزيزة الاهلية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة الاستبانة لمجتمع الدراسة ومن خلالها تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوانية) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من أفراد مجتمع الدراسة، وتم توزيع عدد (40) استبانة لعينة الدراسة وهي تعتبر نسبة جيدة لتعزيز نتائج الدراسة. تحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استماراة تهدف إلى معرفة رأى أفراد العينة حول موضوع البحث (اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي). وتتكون الاستماراة من قسمين:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة البحث وهي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويشمل عبارات البحث الأساسية: وهي الابعاد التي من خلالها يتم التعرف على فروض البحث، ويشتمل هذا القسم على عدد (26) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

- **البعد الاول: يقيس فرضية الدراسة الاولى:** (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد المستفيدين في تحسين الأداء المؤسسي) (ويتكون من 7 عبارات).

- **البعد الثاني: يقيس فرضية الدراسة الثانية:** (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي) (ويتكون من 7 عبارات).

- **البعد الثالث: يقيس فرضية الدراسة الثالثة:** (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي) (ويتكون من 7 عبارات).

- **البعد الرابع: يقيس فرضية الدراسة الثالثة:** (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي) (ويتكون من 7 عبارات).

4.2 مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له وقد اعطيت له (5) درجات ممثلة في حقل الاجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة

وتمثل في حقل الاجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو اتحاد المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1).

الجدول (1) مقياس درجة الاستجابة

| الدالة الإحصائية | النسبة المئوية | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|--------------------|----------------|--------------|---------------|
| موافقة عالية جداً | %80 | اكبر من 5 | أوافق بشدة |
| درجة موافقة عالية | %80-70 | 4 | أوافق |
| موافقة متوسطة | %69-50 | 3 | محايد |
| موافقة منخفضة | %49-20 | 2 | لا أافق |
| موافقة منخفضة جداً | أقل من 20% | 1 | لا أافق بشدة |

المصدر: إعداد الباحثة، ٢٠٢٢م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يصبح على النحو التالي: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(3/5)=5.5$ و هو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

4.3. معدل الاستجابة

الجدول رقم(2) يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين، كما تم توزيع عدد (40) استبيانة عن طريق العينة القصدية للعاملين بكليات عزيزة الأهلية، بعد تعبيتها مباشرة، أي بنسبة(100%) وهي نسبة جيدة في البحث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات التي تعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدم في جميع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (2): معدل استجابة المبحوثين(حجم العينة=40)

| البيان | العدد | النسبة% |
|-----------------------------|-------|---------|
| الاستبيان الموزعة | 40 | %100 |
| الاستبيانات المستردّة | 40 | %100 |
| الاستبيانات الصالحة للتحليل | 40 | %100 |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

4.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم(3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الاناث (22%) من حجم العينة والتي تعكس نسبة ارتفاع الاناث الى نسبة الذكور، بينما بلغت نسبة الذكور (18%) من حجم العينة. وبلغت مفردات العينة حسب الفئة العمرية أقل من 30 سنة (25%)، بينما بلغت الفئة العمرية 30 وأقل من 40 حوالي (30%) وهي تمثل أعلى فئة بين الفئات المبحوثة للعمر، بينما شكلت الفئة العمرية 40 وأقل من 50 سنة (27.5%)، بينما بلغت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر (17.5%), وهي تمثل أقل فئة بين الفئات المبحوثة كما تشير نتائج التحليل أن المؤهل العلمي التي تشمل درجة البكالريوس بلغت (20%) من المبحوثين، ودرجة الدبلوم العالي بلغت (15%) وهي أقل نسبة بين المبحوثين، ودرجة الماجستير (27.5%)، ودرجة الدكتوراه بلغت (37.5%) من المبحوثين وهي أكبر نسبة مما يعكس أهمية موضوع الدراسة، وتشير نتائج التحليل للمسمى الوظيفي أن تكرار رئيس القسم بلغت (10%) من المبحوثين وهي أقل نسبة بين المبحوثين، وتكرار عضو هيئة تدريس بلغت (62.5%)، وهي أعلى نسبة بين المبحوثين، بينما درجة تكرار الموظف بلغت (27.5%). وأوضحت نتائج التحليل أن سنوات الخبرة العملية أقل من 5

سنوات بلغت(%)27.5)، بينما شكلت الفئة العمرية من 5 واقل من 10 سنة (20%)، والفئة العمرية من 10 سنة واقل من 15 سنة (17.5%) أقل نسبة بين المبحوثين، بينما بلغت الفئة العمرية 15 سنة فأكثر (35%) وهي أعلى نسبة بين المبحوثين. والجدول التالي يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم(3): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| النوع | البيان | العدد | النسبة |
|----------------|-------------------|-------|--------|
| الفئة العمرية | ذكر | 18 | %45 |
| | أنثى | 22 | %55 |
| | المجموع | 40 | %100 |
| المؤهل العلمي | أقل من 30 سنة | 10 | %25 |
| | 30 وأقل من 40 | 12 | %30 |
| | 40 وأقل من 50 | 11 | %27.5 |
| | فأكثر 50 | 07 | %17.5 |
| | المجموع | 40 | %100 |
| | بكالريوس | 08 | %20 |
| المسمي الوظيفي | دبلوم عالي | 06 | %15 |
| | ماجستير | 11 | %27.5 |
| | دكتواره | 15 | %37.5 |
| | المجموع | 40 | %100 |
| | رئيس قسم | 04 | %10 |
| | عضو هيئة تدريس | 25 | %62.5 |
| سنوات الخبرة | موظف | 11 | %27.5 |
| | آخر | - | %0 |
| | المجموع | 40 | %100 |
| | أقل من 5 سنوات | 11 | %27.5 |
| | 5 واقل من 10 سنة | 08 | %20 |
| | 10 واقل من 15 سنة | 07 | %17.5 |
| المجموع | 15 سنة فاكثر | 14 | %35 |
| | المجموع | 40 | %100 |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

4.5. تحليل الإعتمادية: Reliability

يستخدم تحليل الإعتمادية للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات وهي تقع بين (الصفر والواحد الصحيح) ثم احتساب قيمة (الفا كرو نباخ). اذا كانت قيمة معامل الفا كرو نباخ أقرب الى الواحد يعتبر الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير وهذا يعني أنه عند ارتفاع معامل الثبات تقل وتتحفظ احتمالية الاخطاء، وهناك علاقة عكسية بين مستوى معامل الثبات والاخطاء المحتملة للأداة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4): اختبار الإعتمادية Cronbach's Alpha

| البعد | عدد العبارات | الإعتمادية (الفا كرونباخ) |
|-------------------|--------------|---------------------------|
| المستفيدين | 7 | 0.94 |
| التعلم والنمو | 7 | 0.82 |
| العمليات الداخلية | 7 | 0.77 |
| الترشيد المالي | 7 | 0.96 |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من الجدول رقم (4) يتضح أن قيم الفا كربنباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (70%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية " من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

٤.٦ مناقشة أبعاد الدراسة الأساسية وتشخيصها عن طريق المتوسطات

سيتم فيما يلي تناول كل بُعد من أبعاد الصعوبات التي تواجه المعلم في تدريس حل المسائل الرياضية الفظوية للصفوف الأولية بمدينة جدة من وجهة نظر المبحوثين فيها، بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل بُعد:

البعد الأول: المستفيدين (الطلبة)

قيس هذا البُعد من خلال (7) فقرات بينها الجدول رقم (5) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لبعد المستفيدين

| رقم الفقرة | ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | درجة التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | تحقيق رؤية الإدارة ورسالتها في ضوء مخرجات التعليم العالي. | 4.10 | 0.84 | 2 | مرتفع |
| 2 | تهدف البرامج الأكademie إلى تزويد الطالب الخريج بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل. | 4.25 | 1.07 | 1 | مرتفع |
| 3 | تستطلع الكلية بشكل دوري آراء الطلاب حول مستوى جودة الخدمات الأكademie والإدارية التي يتم تقديمها. | 2.73 | 0.95 | 7 | متوسط |
| 4 | تعزيز الابداع والابتكار لدى الطلبة. | 3.98 | 1.12 | 3 | مرتفع |
| 5 | الكشف عن الطلبة الموهوبين ورعايتهم. | 2.80 | 0.98 | 6 | متوسط |
| 6 | يتناسب عدد الطلبة الملتحقين بالأقسام المختلفة مع الطاقة الاستيعابية للقسم. | 3.25 | 0.58 | 5 | مرتفع |
| 7 | ترتبط الأقسام العلمية برامجها باحتياجات السوق. | 3.60 | 0.86 | 4 | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسطات عبارات بُعد المستفيدين لبطاقة الاداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي السائدة في تحسين الاداء المؤسسي لكليات عزيزة الأهلية من وجهة نظر المبحوثين تراوحت بين (4.25) الى (2.73) وفق مقياس التدرج الخامس. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تهدف البرامج الأكademie إلى تزويد الطالب الخريج بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25) أي بدرجة مرتفعة، بإنحراف معياري (1.07). في المقابل كانت أقل فقرة مطبة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تستطلع الكلية بشكل دوري آراء الطلاب حول مستوى جودة الخدمات الأكademie والإدارية التي يتم تقديمها" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.73) بإنحراف معياري (0.95). ظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد المستفيدين لبطاقة الاداء المتوازن تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، ربما يعود

السبب في ذلك إلى رغبة المبحوثين على المساعدة في تحقيق رؤية الإدارة ورسالتها نحو الإبداع والابتكار والتميز الأكاديمي.
البعد الثاني: التعلم والنمو

قيس هذا البُعد من خلال (7) فقرات يبيّنها الجدول رقم (6) الذي يظهر المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لبعد التعلم والنمو

| رقم الفقرة | ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | درجة التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | تمكن الكلية القيادات الأكademie والإدارية في كافة المستويات التنظيمية من أداء مهامها. | 4.03 | 0.48 | 3 | مرتفع |
| 2 | تعمل الكلية على التطوير المستمر لمجالات البحث العلمي. | 4.30 | 0.69 | 1 | مرتفع |
| 3 | تطوير وتحديث البنية التحتية بالمؤسسات التعليمية للكلية. | 4.14 | 1.10 | 2 | مرتفع |
| 4 | تراجع الأقسام العلمية البرامج التعليمية والمقررات الدراسية بشكل دوري. | 3.88 | 1.03 | 4 | مرتفع |
| 5 | تدعم الكلية الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة. | 3.69 | 0.99 | 5 | مرتفع |
| 6 | تقوم الكلية الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع. | 3.63 | 0.84 | 6 | مرتفع |
| 7 | تعمل الكلية على تطوير المسار الوظيفي للموظفين والإداريين. | 3.57 | 1.23 | 7 | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (6) أن متوسطات عبارات بُعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي السائد في تحسين الاداء المؤسسي للكليات عنيدة الأهلية من وجهة نظر المبحوثين تراوحت بين (4.30) الى (3.57) وفق مقياس التدرج الخماسي. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تعمل الكلية على التطوير المستمر لمجالات البحث العلمي "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.30) أي بدرجة مرتفعة، بإنحراف معياري (0.69). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تعامل الكلية على تطوير المسار الوظيفي للموظفين والإداريين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.57) بانحراف معياري (1.23). ظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن كلها مرتفعة، ربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة المبحوثين في تطوير الكلية ومجالات البحث العلمي.

البعد الثالث: العمليات الداخلية

قيس هذا البُعد من خلال (7) فقرات يبيّنها الجدول رقم (7) الذي يظهر المتوسطات الحسابية وإنحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد العمليات الداخلية

| رقم الفقرة | ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | درجة التقدير |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | الاستفادة من الامكانيات البشرية والمادية بفاعلية أكبر. | 2.58 | 0.55 | 7 | متوسط |
| 2 | التوجيه نحو استمرارية عملية تطوير الأداء الإداري وشموليته. | 4.08 | 0.99 | 2 | مرتفع |
| 3 | تعتمد الكلية التحسين المستمر لخدماتها التعليمية. | 3.96 | 0.95 | 4 | مرتفع |
| 4 | دعم القرار المبني على مؤشرات الأداء. | 4.00 | 0.53 | 3 | مرتفع |
| 5 | ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية للخطوة الإستراتيجية للكلية بمهام الإدارات والعمادات. | 3.88 | 0.90 | 5 | مرتفع |
| 6 | تعمل الكلية على التطوير المستمر لإدارات ومراكز البحث فيها. | 4.11 | 0.88 | 1 | مرتفع |
| 7 | توفر أدلة عمل تنظيمية واجرائية لتوصيف مهام الإدارة والعاملين بها. | 3.60 | 1.05 | 6 | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (7) أن متوسطات عبارات بُعد العمليات الداخلية لطاقة الاداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي السائدة في تحسين الاداء المؤسسي للكليات عنيدة الأهلية من وجهة نظر المبحوثين تراوحت بين (4.11) الى (2.58) وفق مقياس التدرج الخماسي. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تعمل الكلية على التطوير المستمر لإدارات وراكز البحث فيها" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.11) أي بدرجة مرتفعة، بإنحراف معياري (0.88). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "توفر أدلة عمل تنظيمية واجرائية لتوصيف مهام الإدارة والعاملين بها" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.58) بإنحراف معياري (0.55). ظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بُعد العمليات الداخلية لطاقة الاداء المتوازن تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، ربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة المبحوثين على العمل نحو استمرارية عملية تطوير الاداء الإداري والاקדמי.

البعد الرابعة: الترشيد المالي

قيس هذا الُّبعد من خلال (7) فقرات يبيّنها الجدول رقم (8) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد الترشيد المالي

| رقم الفقرة | ترتيب الفقرة تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | درجة التقدير |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 1 | يتوافر لدى الكلية الموارد المالية اللازمة لدعم البرامج التعليمية. | 3.75 | 0.55 | 5 | مرتفع |
| 2 | تسعى الكلية إلى التحسين المستمر خلال خفض التكلفة وزيادة قيمة الخدمات الجامعية. | 3.60 | 0.52 | 7 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|------|------|--|---|
| مرتفع | 6 | 1.02 | 3.64 | تسعى الكلية إلى زيادة إيراداتها من خلال مصادر تمويل بديلة. | 3 |
| مرتفع | 3 | 0.33 | 3.87 | يتم توفير الموارد المالية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. | 4 |
| متوسط | 4 | 0.76 | 3.80 | يرتبط نظام المكافآت بالكلية بنتائج مقياس أداء العاملين. | 5 |
| مرتفع | 2 | 0.65 | 4.10 | تتبع الكلية سياسات واضحة لترشيد الإنفاق المالي. | 6 |
| مرتفع | 1 | 0.96 | 4.19 | تدعم الكلية نظم المراجعة الداخلية لتحسين قرارتها المالية. | 7 |

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2022

يتضح من الجدول رقم (8) أن متوسطات عبارات بعد الترشيد المالي لبطاقة الاداء المتوازن من منظور التخطيط الإستراتيجي السائدة في تحسين الاداء المؤسسي للكليات عنيزة الأهلية من وجهة نظر المبحوثين تراوحت بين (4.19) الى (3.60) وفق مقياس التدرج الخماسي. وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تدعم الكلية نظم المراجعة الداخلية لتحسين قرارتها المالية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25) أي بدرجة مرتفعة، بإنحراف معياري(0.96). في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " يتوافر لدى الكلية الموارد المالية اللازمة لدعم البرامج التعليمية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.60) بإنحراف معياري (0.52). ظهر من النتائج أن متوسطات عبارات بعد الترشيد المالي لبطاقة الاداء المتوازن كلها مرتفعة، ربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة المبحوثين على ضرورة تحقيق الترشيد المالي للكلية حتى يتم تحقيق الاهداف المرسومة.

4.7. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وتم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية:

اختبار الفرضية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية وبعد المستفيدين (الطلبة) في تحسين الأداء المؤسسي:

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على اثر بعـد المستفيدين (الطلبة) في تحسين الأداء المؤسسي. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين بعـد المستفيدين في تحسين الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة $F=52.437$ ، (عند مستوى دلالة معنوية 0.00)، لذلك فإننا نرفض فرض عدم ونقل الفرض البديل التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين بعـد المستفيدين في تحسين الأداء المؤسسي. أما القابلية التقسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0.85) مما يشير إلى أن 85% من التغيرات في المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) تفسـرها المتغير المستقل (بعد المستفيدين)، أي كلما زادت بعـد المستفيدين (الطلبة) زادت درجة تحسين الأداء المؤسسي. والباقي حوالي 15% تفسـرها العوامل الأخرى خارج موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الآخـاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى وجود علاقة

إيجابية بين بُعد المستفيدين في تحسين الأداء المؤسسي فقد جاءت نتيجة التحليل لقيمة (T) موجبة (7.241) وهذه النتيجة تعكس أهمية درجة بُعد المستفيدين في خلق اتجاهات إيجابية لتحسين الأداء المؤسسي. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين بُعد المستفيدين في تحسين الأداء المؤسسي فقد اشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين بُعد المستفيدين (الطلبة) في تحسين الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة بيتا(Beta) للمتغير المستقل بُعد المستفيدين (0.594) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية مما يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بُعد المستفيدين (الطلبة) في تحسين الأداء المؤسسي. والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول رقم (٩): تحليل العلاقة بين بُعد المستفيدين (الطلبة) في تحسين الأداء المؤسسي

| المتغير المستقل | قيمة (Beta) | قيمة (الثابت) | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-------------|---------------|----------|---------------|
| بعد المستفيدين (الطلبة) | 0.594 | 2.320 | 7.241 | 0.00 |
| R^2 | 0.85 | | | |
| F | 52.437 | | | |
| مستوى الدلالة | * 0.00 | | | |

* sig < 0.05

اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي:

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعددة للتعرف على أثر بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي، ومن خلال تحليل الانحدار تم التواصل إلى وجود علاقة إيجابية بين بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة $F = 1337.3$ ، (عند مستوى دلالة معنوية 0.00)، لذلك فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي. أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0.93) مما يشير إلى أن 93% من التغيرات في المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) تفسرها المتغير المستقل بُعد التعلم والنمو أي كلما زادت بُعد التعلم والنمو زادات أيضاً درجة تحقيق تحسين الأداء المؤسسي. والباقي حوالي 7% تفسرها العوامل الأخرى خارج موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. ومن خلال تحليل الانحدار تم التواصل إلى وجود علاقة إيجابية بين بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي فقد جاءت نتيجة التحليل لقيمة (T) موجبة (36.57) وهذه النتيجة تعكس أهمية درجة بُعد التعلم والنمو في خلق اتجاهات إيجابية في تحسين الأداء المؤسسي. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي فقد اشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة بيتا(Beta) للمتغير المستقل بُعد التعلم والنمو (0.966) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية مما يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي. والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول رقم (10): تحليل العلاقة بين بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المؤسسي

| المتغير المستقل | قيمة (ثابت) | قيمة (Beta) | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------------|-------------|----------|---------------|
| بعد التعلم والنمو | 0.433 | 0.966 | 36.570 | 0.00 |
| R^2 | 0.93 | | | |
| F | 1337.3 | | | |
| مستوى الدلالة | * 0.00 | | | |

* sig < 0.05

اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي:

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعددة للتعرف على اثر بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي، ومن خلال تحليل الانحدار تم التواصل الى وجود علاقة إيجابية بين بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة F=3310.0، عند مستوى دلالة معنوية (0.00)، لذلك فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الذي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي. أما القابلية القسرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0.97) مما يشير الى أن 85% من التغيرات في المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) تفسرها المتغير المستقل بُعد العمليات الداخلية، أي كلما زادت بُعد العمليات الداخلية زادت درجة تحقيق تحسين الأداء المؤسسي. والباقي حوالي 3% تفسرها العوامل الأخرى خارج موضوع الدراسة، بالإضافة الى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. ومن خلال تحليل الانحدار تم التواصل الى وجود علاقة إيجابية بين بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي فقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة بيتا(Beta) للمتغير المستقل بُعد العمليات الداخلية (0.986) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية مما يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية بين بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي. والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول رقم (11): تحليل العلاقة بين بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المؤسسي

| مستوى الدلالة | قيمة(T) | قيمة (Beta) | قيمة (الثابت) | المتغير المستقل |
|---------------|---------|-------------|---------------|-----------------------|
| 0.00 | -57.456 | 0.986 | 0.257 | بعد العمليات الداخلية |
| 0.97 | | | | R^2 |
| 3301.0 | | | | F قيمة |
| * 0.00 | | | | مستوى الدلالة |

* sig < 0.05

اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي:

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار المتعددة للتعرف على اثر بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي، ومن خلال تحليل الانحدار تم التواصل الى وجود علاقة إيجابية بين بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة $F=1350.1$ (عند مستوى دلالة معنوية 0.00)، لذلك فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي. أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0.90) مما يشير الى أن 90% من التغيرات في المتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) تفسرها المتغير المستقل بُعد الترشيد المالي أي كلما زادت بُعد الترشيد المالي زادات ايضاً درجة تحقيق تحسين الأداء المؤسسي. والباقي حوالي 10% تفسرها العوامل الأخرى خارج موضوع الدراسة، بالإضافة الى الاخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. ومن خلال تحليل الانحدار تم التواصل الى وجود علاقة إيجابية بين بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي فقد جاءت نتيجة التحليل لقيمة (T) موجبة (25.32) وهذه النتيجة تعكس أهمية درجة بُعد الترشيد المالي في خلق اتجاهات إيجابية في تحسين الأداء المؤسسي. أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي فقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة بيتا(Beta) للمتغير المستقل بُعد الترشيد المالي (0.523) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية مما يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية بين بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي.

والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول رقم (12): تحليل العلاقة بين بُعد الترشيد المالي في تحسين الأداء المؤسسي

| المتغير المستقل | قيمة (ثابت) | قيمة (Beta) | قيمة(T) | مستوى الدلالة |
|----------------------|-------------|-------------|---------|---------------|
| بعد الترشيد المالي | 0.256 | 0.523 | 25.320 | 0.00 |
| R² | | | | 0.90 |
| F | | | | 1350.1 |
| مستوى الدلالة | | | | * 0.00 |

* sig < 0.05

5. النتائج

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المستفيدين، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الترشيد المالي) في تحسين الأداء المؤسسي.
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على درجة تطبيق بعد المستفيدين لبطاقة الأداء المتوازن أبرزها (تهدف البرامج الأكademie بالكلية إلى تزويـd الطالب الخريـg بالمهارات التي يحتاجـa سوق العمل).
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على درجة تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن أبرزها (تعمل الكلية على التطوير المستمر لمجالـات البحث العلمـي).
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على درجة تطبيق بعد العمليـات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن أبرزها (تعمل الكلية على التطوير المستمر لإدارـات ومراـكـز البحـوث فيها).
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة على درجة تطبيق بعد الترشيد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أبرزها (دعم الكلية نظم المراجـعة الداخلية لتحسين قرارـتها المالية).

6. التوصيات:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالكلية وإعتبارها أداة فاعلة لتنفيذ الإستراتيجية.
- ضرورة الاهتمام بصياغـة إستراتيجـية واضـحة المعـالم للـكلـية عـلـى مـدى زـمـنـي منـاسـبـ، مع نـصـيبـ وـافـرـ من التركـيزـ عـلـى المسـارـاتـ وـالتـوجـهـاتـ المـسـقـبـلـيةـ.
- بناء نظام متكامل للبيانـاتـ وـالمـعـلومـاتـ بالـكـلـيـةـ وـتحـديثـهـ بشـكـلـ دـورـيـ.
- ضرورة توفير موارـدـ مـالـيـةـ مـتـنـوـعةـ لـدـعمـ الـمـبـادـارـاتـ وـالـمـشـارـيعـ.
- ضرورة توزـيعـ مـسـؤـولـيـةـ إـدـارـةـ الـأـهـدـافـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ عـلـىـ الـأـعـضـاءـ بـالـكـلـيـةـ بـحـسـبـ الـاـخـتـصـاصـ.

7. المراجع

1. أبو جزر، حمد أحمد. (2012). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
2. أبو شرخ، جمال حسن محمد. (2012). مدي إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن : دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
3. أبو قمر، محمد أحمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. احمد، جودة محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. الخولي، هالة. (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة الفاشرة ، العدد 57.
6. راوية، حسن. (2003). مدخل استراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. زغلول، جودة عبد الرءوف محمد. (2010). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي و التشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، السعودية، 19-8 مايو 2010.
8. شلبي وآخرون، احمد وسمية. (2002). فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
9. طرطار، أحمد. (2006). الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
10. العامري، صالح مهدي محسن. (2003). طاهر محسن منصور الغالبى، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترن للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني.
11. عبد الحليم، نادية راضي. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد 2.
12. عبد المحسن، توفيق محمد. (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة ، ستة سيمجا وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة ، دار الفكر العربي.
13. عبد الملك. (2006). أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة حلوان..
14. على، غازي. (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية ، مجلة إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، العدد 100.

15. غوث، غادة منصور. (2005). أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
16. ماهر، أحمد. (2018). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية - مصر، مركز التنمية الإدارية.
17. المرسي، جمال الدين محمد. (2013). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، القاهرة : الدار الجامعية.
18. المصري، أحمد حمد. (2020). التخطيط والمراقبة الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
19. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة المكتبة العصرية.
20. الهيثي، خالد عبد الرحيم مطر. (2003). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل ، الطبعة الأولى،الأردن.
21. وسيلة، حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
22. يوسف، محمد محمود. (2005). بعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية..