

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد

The Impact of Using Balanced Scorecard in Evaluating Strategic Performance at King Khalid University

أ. إبراهيم عبدالله سعيد أبو عصيد، أ. محمد عامر عيسى عسيري، د. عبدالرزاق أحمد لقواق

¹ جامعة جازان (المملكة العربية السعودية)، iasidah@jazanu.edu.sa

² جامعة جازان (المملكة العربية السعودية)، amasiri@jazanu.edu.sa

³ جامعة الملك خالد (المملكة العربية السعودية)، alaghouag@kku.edu.sa

تاريخ الاستلام: 2022/05/31 تاريخ القبول: 2022/06/15 تاريخ النشر: 2022/07/14

ملخص:

لم تعد الأساليب المالية التقليدية كفيلة أو قادرة على إظهار صورة كاملة للأداء الاستراتيجي بشكل الجيد، مما أدا إلى ضرورة وجود بعض الأساليب الجديدة. ومن أهم الأساليب الجديدة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وهي البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية. ويهدف هذا البحث إلى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الملك خالد. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: يمكن للجامعة تحديد نقاط القوة والضعف من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هناك انتماء وولاء لدى الموظفين إتجاه وظائفهم والجامعة بشكل عالي. كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، الأداء الاستراتيجي.

تصنيفات JEL: M10، O15، L25

Abstract:

The traditional financial methods can no longer show a complete picture of good strategic performance, which led to the need for some new methods. One of the most important new methods is the Balanced Scorecard method. This research aims to apply the dimensions of the balanced scorecard to evaluate King Khalid University's strategic performance. Among the most important results that have been reached is the university can identify its strengths and weaknesses. There is a high level of affiliation and loyalty among employees.

Keywords: Balanced scorecard; performance evaluation; strategic performance;

JEL Classification Codes : M10, O15, L25

المؤلف المراسل: إبراهيم عبدالله سعيد أبو عصيد، الإيميل: iasidah@jazanu.edu.sa

1. مقدمة:

أدى ظهور التكنولوجيا والمنافسة القوية والعملة وتطور رغبات وحاجات العملاء المتزايدة إلى تغير في بيئات الأعمال مما تطلب التغيير في الاستراتيجيات التي تساعد في التغلب على التحديات والعقبات الناتجة عن هذا التغيير.

1.1. إشكالية البحث:

أن الاعتماد على الأساليب التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية في تقييم الأداء لم تعد قادرة على تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعة. ومن الأساليب الحديثة التي يجب استخدامها هي بطاقة الأداء المتوازن.

ويكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد؟

- هل تمتلك جامعة الملك خالد الإمكانيات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

2.1. أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

أ. عرض الإطار النظري لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة باعتبارها من الأساليب الجديدة في تقييم الأداء الاستراتيجي.

ب. عرض الإطار النظري لتقييم الأداء بشكل عام وتقييم الأداء الجامعي بشكل خاص.

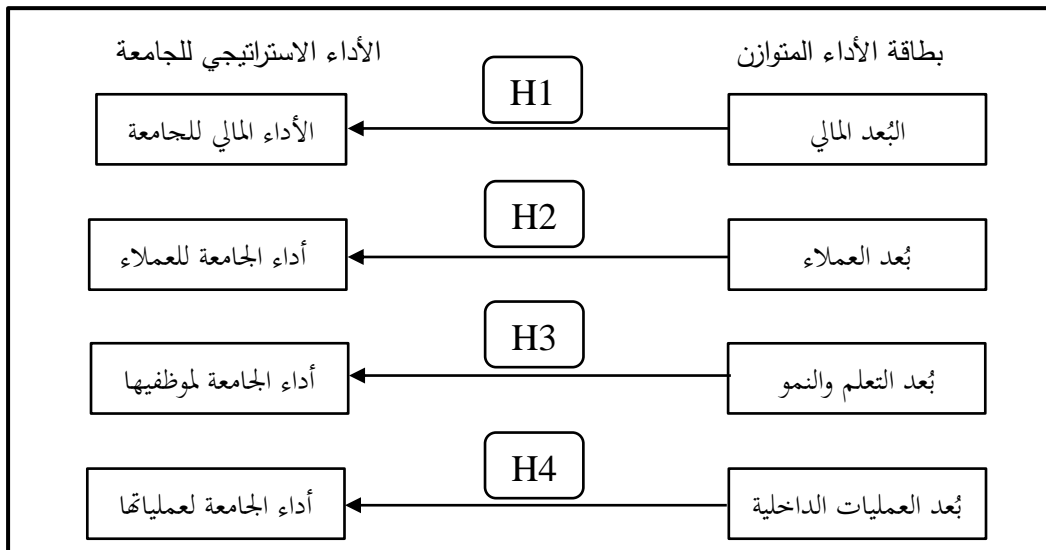
ت. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على جامعة الملك خالد لتقييم أدائها.

3.1. منهج البحث:

المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من سجلات الجامعة وعمل المقارنات للتوصل إلى النتائج المرجوة، بالإضافة إلى تحليل الإجابات

على الاستبانة للتعرف على آراء الطلبة، وموظفي الجامعة من منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو.

4.1. نموذج البحث:



المصدر: الباحثين

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 بطاقة الأداء المتوازن:

1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد الباحثين Kaplan & Norton في عام (1990) عندما قام بنشر بحثهما عن قياس الأداء ببطاقة الأداء المتوازن. وقد اعتمد الباحثين في دراستهما على فرضية أن مقاييس الأداء المالية قد أصبحت غير كافية للمنظمات في الوقت الحالي، حيث أن المقاييس المالية قد تؤثر بشكل سلبي على قدرات المنظمات في خلق القيمة، من خلال البحث والمناقشة لمجموعة من البدائل توصلنا إلى تصميم بطاقة الأداء المتوازن (Niven, 2008: 11، السعدون، 2017: 22).

2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأساليب المستخدمة في الربط بين رؤية واستراتيجيات المنظمات وقياس أدائها، وقد عرفها Kaplan & Norton 1992 على أنها نظام إداري مساعد يهدف إلى ترجمة رؤية واستراتيجيات المنظمة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والمقاييس، التي تساعد في تقييم ورسم أنشطتها المستقبلية من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. (السويد، 2016:433)

ويمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام إداري استراتيجي يساعد المنظمات على ترجمة وتحويل رؤيتها واستراتيجياتها إلى أهداف تشغيلية سواءً على مستوى المنظمة ككل أو لجميع الوحدات الاقتصادية من خلال استخدام الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور رئيسية وهي كما يلي:

أ. **البُعد المالي:** يعتبر البعد المالي من المحاور الرئيسة لتقويم الأداء حيث يركز هذا البعد على النتائج من الجهة المالية. كم أنه موجة لتحقيق الأهداف المالية والتي تسعى لتحقيق الأرباح وخلق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. كما يركز على حجم المبيعات وحجم العوائد على حقوق الملكية وإجمالي الأصول والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة التشغيلية. وكما يركز على خفض التكاليف مقارنة بالتكاليف المنافسة للوحدات. (Horngren et. al.,)

478: 2015، السعدون، 2017:32)

ب. **بعد العملاء:** ويركز هذا البعد على العملاء والأسواق المستهدفة والعمل على محاولة تحديد المقاييس التي تساعد في تقييم الأداء والتي تتمثل في تحديد رضا العملاء، والمحافظة على العملاء، ومحاولة جذب عملاء جدد، والتوسع في حصص سوقية جديدة، وريحية العملاء. (حسن ونور، 2005:7، السعدون، 2017:34)

ج. **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العمليات الداخلية للمنظمة حيث يتم قياس أداء الإدارات المستقبلية عن طريق عرض ما تم إنجازه من مهام وعمليات داخلية لتحقيق جميع الأهداف ومتطلبات العملاء. فلا بد من تحديد رغبات العملاء وتقديم الخدمات لهم من خلال الابتكار والتطوير من أجل الحصول على رضاهم. (أبو شرخ، 2012: 39، السعدون، 2017: 36)

د. **بعد التعلم والنمو:** يهتم هذا البعد بمدى قدرة الموظفين على التعلم والتطور والنمو والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، ومدى استطاعت المنظمة في استغلال المعرفة والخبرات المتراكمة لدى موظفيها. (الكفراوي، 2010: 31، السعدون، 2017: 73) وكما يساعد هذا البعد على تحديد الفجوة بين القدرات الحالية للموظفين والقدرات المطلوبة من أجل الوصول إلى الأداء المنشود من خلال تدريب الموظفين. (نديم، 2013: 29، السعدون، 2017: 37)

2.2 تقويم الأداء الاستراتيجي:

1. مفهوم تقويم الأداء:

تعددت المفاهيم التي توضح معنى تقويم الأداء ومنها ما يلي:

- هي عملية قياس أداء المنظمة باستخدام الأساليب الكمية والتي تهتم بالأهداف المعنية والنتائج المرجوة من أجل تحقيق التفوق في قياس الأداء، وكما يجب التمييز بين المقاييس المستخدمة والأداء المراد قياسه من قبل المدراء. (Crosson & Needles, 2011:302، السعدون، 2017: 58)

- هي عملية مراقبة أداء الموظفين وتقييمهم بناءً على المؤشرات التي تم تحديدها مسبقاً من أجل تطوير أداء الموظفين وتحسين الضعف الأداء لديهم. (الدجني، 2010: 3، السعدون، 2017: 58)

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف تقويم الأداء على أنها أداة تعمل على قياس جميع الأنشطة والمهام التي توجهها المنظمة لموظفيها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الأساليب والأدوات المناسبة التي تساعد في تحقيق التميز في قياس الأداء.

2. المحاور الأساسية لعملية التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات:

إن عملية التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات يعتمد على عدة أساليب والتي تهدف إلى التأكد من مقدرة الجامعات على الأداء بكفاءة لتحقيق رسالتها وسبب وجودها. (السعدون، 2017:76) وتعتمد هذه العملية على محورين كما أشار إليها (السعدون، 2017:76) عن (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009:33) وهي كالآتي:

أ. **محور القدرة الجامعية:** ويقصد بها مدى توفر لدى الجامعة القدرات المالية والبشرية والمادية التي تساعد في إنجاز المهام والأنشطة بكفاءة وفاعلية، وتتضمن المعايير التالية كما أشار إليها (السعدون، 2017:81-77):

1. التخطيط الاستراتيجي: وهي مدى توفر لدى الجامعة خطة طويلة المدى تتراوح ما بين 5-3 سنوات موضحاً رسالة وأهداف الجامعة التي تسعى لتحقيقها وفق الخطة الزمنية دون إهمال الفرص والتحديات في البيئة المحيطة والموارد والامكانيات. (الدجني، 2011:50)
2. الهيكل التنظيمي: ويتمثل في الإطار الذي يوضح المستويات الإدارية المختلفة وكما أنه يوضح السلطة والمسؤوليات داخل الجامعة. (العميان، 2010:205)

ب. **محور الفاعلية التعليمية:** الوظيفة الرئيسية والهدف الأساسي من وجود الجامعة هو التعليم من أجل تخرج طلاب ذو كفاءة عالية. وتتضمن المعايير التالية كما أشار إليها (السعدون، 2017:81-84):

1. البرامج التعليمية: وهي كل ما يتم تقديمه لطلاب من أجل الحصول على المعرفة والعلوم والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التعليمية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008:94، 1)

2. البحث العلمي والأنشطة العلمية الأخرى: البحث العلمي يعتبر من أهم الأنشطة التي

تقدمها الجامعات عن طريق أعضاء هيئة التدريس.

من المهم التعرف على أهم محاور تقويم الأداء الجامعي والتي تساعد على معرفة الاتجاه الأساسي للجامعة

وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى الفرص والتحديات التي قد تواجهها الجامعة.

3. منهجية البحث:

نظراً لطبيعة موضوع البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي

التحليلي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك خالد من أجل

تقويم أدائها من خلال بعض المؤشرات المالية وغير المالية.

1.3 تصميم أداة الدراسة:

تمثلت أداة البحث في الاستبانة التي تم تصميمها من خلال الاستفادة من الإطار النظري، والبحوث

والدراسات السابقة، حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والطلاب بجامعة الملك خالد. أما بالنسبة لعينة الدراسة فهي

عبارة عن عينة عشوائية بسيطة تشمل الموظفين والطلاب بإجمالي (166) موظف وطالب وتم توزيع

الاستبانة عليهم واسترجاعها وتحليلها إحصائياً. حيث تم استرجاع 141 استبانة.

3.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

إن الوقوف على خصائص عينة البحث، يعطي فكرة عامة عن الخصائص والسمات العامة لمجتمع

البحث، من حيث درجة التباين في الفئات العلمية والخبرة العملية والتي تلعب دور مهم في تباين

استجابات أفراد مجتمع البحث، الجداول التالية تستعرض أهم خصائص مجتمع البحث الحالي كما

يلي:

الجدول 1: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للنوع

عينة الطلاب		عينة الموظفين		فئات المتغير
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
44.9	35	87.3	55	ذكر
55.1	43	12.7	8	أنثى
100%	78	100%	63	المجموع

الجدول 2: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

عينة الطلاب		عينة الموظفين		فئات المتغير
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
93.6	73	36.5	23	بكالوريوس
3.8	3	23.8	15	ماجستير
2.6	2	22.2	11	دكتوراه
-	-	22.2	14	أخرى
100%	78	100%	63	المجموع

الجدول 3: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئات العمرية

عينة الطلاب			عينة الموظفين		فئات المتغير
النسبة %	العدد	فئات المتغير	النسبة %	العدد	
67.9	53	من 18 وأقل من 23 سنة	30.2	19	من 25 وأقل من 35 سنة
25.6	20	من 23 وأقل من 27 سنة	47.6	30	من 35 وأقل من 45 سنة
6.4	5	من 27 سنة فأكثر	22.2	14	من 45 سنة فأكثر
100%	78	المجموع	100%	63	المجموع

الجدول 4: توزيع أفراد عينة الموظفين وفقاً لسنوات الخدمة

عينة الموظفين		فئات المتغير
النسبة %	العدد	
12.7	8	أقل من 5 سنوات
27	17	من 5 وأقل من 10 سنوات
25.4	16	من 10 وأقل من 15 سنة
34.9	22	من 15 سنة فأكثر
%100	63	المجموع

4.3 مؤشرات الصدق والثبات لأدوات البحث:

وقد تم التعرف على هذه المؤشرات للاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين)

تم عرض فقرات أداتي البحث بصيغتهما الأولية على لجنة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، كلية الأعمال، للاسترشاد بأرائهم حول العبارات الموجهة لأفراد عينة البحث، وبياناتها الأولية، ومدى تناسب عبارات الاستبيان إلى محاورها، وجود صياغة كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى مناسبة التدرج الخماسي للاستبيان، وقد تم اقتراح تعديل ما يلزم من اقتراحات وإعادة صياغتها من قبل الباحثين، وبناءً على آراء المحكمين قام الباحثين بأعداد الصورة النهائية لأداة البحث.

2. الاتساق الداخلي (ارتباط بيرسون):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبانة البحث، لجأ الباحثين إلى حساب مؤشرات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من أبعاد:

• أولاً: الاتساق الداخلي لاستبانة رضا الطلاب:

الجدول 5: يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لاستبانة رضا الطلاب

الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	مضمون العبارة	
**0.768	تهتم الكلية والقسم العلمي بمتطلبات وحاجات الطلبة	1.
**0.773	يتعاون الموظفون في الكلية مع الطلبة لتلبية احتياجاتهم بشكل لائق	2.
**0.774	يملك الموظفون الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة واستفسارات	3.
**0.806	تهتم الكلية والقسم بمتابعة مشكلات الطلبة والعمل على معالجتها	4.
**0.761	توفر الكلية أعضاء هيئة التدريس أكفاء لتدريس الطلبة	5.
**0.729	أشعر أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بتدريس المواد حسب	6.
**0.768	يتفهم أعضاء هيئة التدريس احتياجات الطلبة وظروفهم	7.
**0.802	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المناقشة العلمية والتعبير	8.
**0.681	ترتبط أعضاء هيئة التدريس والطلبة علاقات قائمة على الثقة	9.
**0.659	يتعامل أعضاء هيئة التدريس مع الطلبة بعدالة وبدون أي تحيز فيما	10.
**0.782	الدراسة في الكلية تعمل على إعداد الطالب المؤهل للعمل بعد	11.
**0.557	القاعات التدريسية مناسبة من حيث المساحة والإضاءة والتكييف	12.
**0.689	تتوفر الأجهزة في المعامل العلمية وبما يتناسب مع عدد الطلبة	13.
**0.748	يتم استطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم	14.
**0.642	توفر الكلية فرصاً للطلبة للالتحاق بدورات تدريبية لتطوير	15.
**0.720	توفر الكلية للطلبة زيارات علمية ميدانية للطلبة للاطلاع	16.
**0.764	نظام الإعارة في مكتبة الكلية والجامعة سلس وسهل	17.
**0.801	مكتبة الكلية والجامعة تلي رغبة الطالب في المطالعة والبحث العلمي	18.
**0.650	تسمح الكلية للطلبة بمزاولة الأنشطة المختلفة لتنمية مهاراتهم في	19.
**0.590	تتوافر في الجامعة الملاعب المختلفة لأنواع الأنشطة الرياضية	20.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من نتائج الجدول (5) أن قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (0.590** إلى 0.806**) وهي جميعها ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يؤكد من وجهة نظر الباحث أن عبارات استبانة رضا الطلاب صادقة لما وضعت لقياسه.

● ثانياً: الاتساق الداخلي لاستبانة رضا الموظفين:

جدول 6: يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لأبعاد استبانة الموظفين

عبارات البعد الأول: الانتماء والولاء للوظيفة	
الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مضمون العبارة
**0.603	1. أحب واعتز بنوعية العمل الذي أقوم به، وأشعر بأهميته في
**0.757	2. تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين في الجامعة
**0.630	3. العلاقة بين الموظفين هي علاقة قائمة على الثقة والاحترام
**0.768	4. أشعر في بعض الأحيان بأن عملي لا معنى له
**0.798	5. إن مستوى رضاك عن عملك جيد وعالٍ إلى حد ما

نتائج الجدول (6) أن قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تتراوح بين (**0.603 إلى **0.798) وهي جميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد من وجهة نظر الباحث أن عبارات بعد الانتماء والولاء للوظيفة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 7: يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لبعد المكاسب والعوائد من الوظيفة

عبارات البعد الثاني: المكاسب والعوائد من الوظيفة	
الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	
**0.627	1. يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك
**0.788	2. أداؤك لعملك يقابل بالشكر والتقدير
**0.717	3. يتم مكافأة وتقدير المتميزين من الموظفين
**0.765	4. الحافز المادي والمعنوي للموظفين مهم جداً لاستمرار العمل ونجاحه

نتائج الجدول (7) أن قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تتراوح بين (**0.627 إلى **0.788) وهي جميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد من وجهة نظر الباحث أن عبارات بعد المكاسب والعوائد من الوظيفة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 8: يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لبعده طبيعة وظروف العمل

الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	عبارات البعد الثالث: طبيعة وظروف العمل	
**0.659	تعتقد أنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي	1.
**0.633	توفر إدارة الجامعة التقنيات الحديثة (كالحاسوب والانترنت)	2.
**0.747	تتوفر الظروف المادية (التبريد، التهوية، الإضاءة... الخ) في مكان	3.
**0.782	مهام العمل التي أقوم بها واضحة وتم شرحها لي	4.

نتائج الجدول (8) أن قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تتراوح بين (**0.633 إلى **0.782) وهي جميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد من وجهة نظر الباحث أن عبارات بعد طبيعة وظروف العمل صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 9: يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لبعده التطوير والتدريب

الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	عبارات البعد الرابع: التطوير والتدريب	
**0.804	تقوم الجامعة بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم	1.
**0.827	التدريب يكسب الموظفين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين	2.
**0.720	توجد فرص كبيرة للترقية لذوي الأداء الجيد	3.

نتائج الجدول (9) أن قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تتراوح بين (**0.720 إلى **0.827) وهي جميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد من وجهة نظر الباحث أن عبارات بعد التطوير والتدريب صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 10: يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لبعده المشاركة والعدالة

الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	عبارات البعد الخامس: المشاركة والعدالة	
**0.861	يتم إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	1.
**0.829	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق العدالة عند توزيع المهام بين الموظفين	2.
**0.781	يتم التعامل مع الموظف ذي الأداء الضعيف وذو الأداء الجيد بشكل	3.
**0.760	الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على	4.
**0.853	يعاملني المسؤول أو المدير باحترام	5.

نتائج الجدول (10) أن قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح بين (0.603** إلى 0.806**) وهي جميعها ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد من وجهة نظر الباحثين أن عبارات استبانة الموظفين صادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات استبانة البحث (ألفا كرونباخ):

للتأكد من ثبات استبانة البحث، لجأ الباحثين إلى حساب مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانات:

1. مؤشرات ألفا كرونباخ لعبارات استبانة الطلاب جميعها < 0.90 وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة جداً على أن يكون دال إحصائياً وموثوق به إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (≤ 0.60) والعكس صحيح، وهذا يؤكد على وضوح ورسانة صياغة عبارات استبانة الطلاب.
2. أن مؤشرات ألفا كرونباخ لعبارات استبانة الموظفين جميعها < 0.90 وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة جداً على أن يكون دال إحصائياً وموثوق به إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (≤ 0.60) والعكس صحيح، وهذا يؤكد على وضوح ورسانة صياغة عبارات استبانة الموظفين.

5.3 نتائج فرضيات البحث وتفسيرها ومناقشتها:

1. البعد المالي:

يعد البعد المالي من أهم المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن التي تساعد في وصف النتائج الاستراتيجية من الناحية المالية التقليدية من أجل تحقيق الأهداف المالية. ومن أهم المؤشرات التي يتم استخدامها لقياس المنظور المالي ما يلي:

أ. نسبة الصرف:

الجدول 11: نسبة الصرف

البيان	2020-2019 (1441)	2021-2020 (1442)	نسبة التغير
مجموع المخصصات المالية	3589465545	3289745643	-8%
مجموع المصروفات الفعلية	3269745856	3045867269	-7%
نسبة الصرف	91%	92%	

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن هناك نسبة الصرف في عام 1442 هي أعلى من عام 1441 وكانت المصروفات الفعلية اقل من المخصصات المالية بنسبة 1% وهي تعتبر نسبة جيدة. وقد انخفضت المخصصات المالية لعام 1442 مقارنة بعام 1441 بنسبة 8% وكذلك المصروفات الفعلية انخفضت بنسبة 10%، وهو ما يدل على كفاءة الجامعة في استغلال المخصصات المالية.

ب. نسبة التمويل إلى المخصص المالي:

الجدول 12: نسبة التمويل إلى المخصص المالي

البيان	2020-2019 (1441)	2021-2020 (1442)	نسبة التغير
مجموع مبلغ التمويل	53218900	66874600	25%
مجموع المخصصات المالية	3589465545	3289745643	-8%
التمويل / المخصص	1.5%	2%	

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن هناك نسبة التمويل لعام 1442 بلغت 2% من إجمالي المخصصات المالية وهي أكبر من نسبة التمويل لعام 1441، كما أن هناك ارتفاع في مبلغ التمويل بين العامين بنسبة بلغت 25% وهذا ما يدل على كفاءة الجامعة في التخطيط الجيد للأمور المالية.

ج. نسبة المصروفات الفعلية لحساب الرواتب إلى المخصصات المالية لحساب

الرواتب:

الجدول 13: نسبة المصروفات الفعلية لحساب الرواتب إلى المخصصات المالية لحساب الرواتب

البيان	2020-2019 (1441)	2021-2020 (1442)	نسبة التغير
مجموع الرواتب المخصصة	1356468412	1546821190	14%
مجموع الرواتب الفعلية	1160846500	1396620000	20%
المبالغ الفعلية / المخصصة	85%	90%	

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن هناك زيادة بمقدار 20% في مجموع الرواتب الفعلية لعام 1442 مقارنة بعام 1441، لكن يمكن القول إن نسبة الصرف للرواتب لم تتجاوز مجموع الرواتب المخصصة في كلا العامين. وهذا ما يدل على كفاءة الجامعة في استغلال المخصصات المالية.

2. بعد العملاء: المتوسطات الحسابية لمستوى رضا الطلاب رضا الطلبة عن الكلية والأقسام العلمية

في مختلف المجالات، وللتعرف على مستوى رضا الطلاب، لجأ الباحثين إلى حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل عبارة والنتائج في الجدول التالي:

الجدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى رضا الطلاب

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الرضا	ترتيب الأهمية
9	3.69	1.01	0.74	عالي	1
10	3.58	1.19	0.72	عالي	2
6	3.51	1.11	0.70	عالي	3
3	3.49	1.05	0.70	عالي	4
5	3.36	1.20	0.67	متوسط	5
11	3.28	1.27	0.66	متوسط	6
8	3.22	1.20	0.64	متوسط	7
2	3.14	1.15	0.63	متوسط	8
1	3.05	1.08	0.61	متوسط	9
17	3.04	1.13	0.61	متوسط	10
15	3.03	1.26	0.61	متوسط	11
12	3.00	1.40	0.60	متوسط	12
7	2.97	1.22	0.59	متوسط	13
13	2.96	1.36	0.59	متوسط	14
4	2.95	1.22	0.59	متوسط	15
18	2.94	1.23	0.59	متوسط	16

17	متوسط	0.56	1.20	2.79	19
18	متوسط	0.53	1.25	2.67	14
19	متوسط	0.48	1.35	2.38	16
20	متوسط	0.47	1.30	2.37	20
	متوسط	0.61	1.21	3.07	
1 إلى 1.79 منخفضة جداً، 1.80 إلى 2.59 منخفضة، 2.60 إلى 3.39 متوسطة، 3.40 إلى 4.19 عالي، 4.20 إلى 5 عالي جداً					المتوسط

توضح المؤشرات الإحصائية للجدول (15)، فيما يتعلق بمستوى رضا الطلاب عن الكلية والأقسام العلمية في مختلف المجالات من وجهة نظر عينة الطلاب.

1. بلغ المتوسط العام لمستوى الرضا (3.07 من 5) وبانحراف معياري (1.21) ووزن نسبي بلغ (0.61) من عينة البحث، وهي من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (2.60 إلى 3.39) مما يؤكد من وجهة نظر الباحثين إلى وجود درجة متوسطة من الرضا بين الطلاب.
2. تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات مستوى الرضا بين (3.69 إلى 2.37) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) والثالثة (2.60 إلى 3.39) وهي نتيجة تؤكد من وجهة نظر الباحثين أن مستوى الرضا حول بنود هذا المحور يتراوح بين الدرجة العالية والمتوسطة من وجهة نظر عينة البحث.

3. بُعد التعلم والنمو: المتوسطات الحسابية للعوامل المحددة لمحور التعلم والنمو:

الجدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى تقييم العوامل المحددة لمحور التعلم والنمو

درجة العوامل	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	البعد
عالية	0.70	1.03	3.51	5	البعد الأول: الانتماء والولاء للوظيفة
متوسط	0.64	1.17	3.18	4	البعد الثاني: المكاسب والعوائد من الوظيفة
عالية	0.72	1.12	3.58	4	البعد الثالث: طبيعة وظروف العمل

متوسطة	0.62	1.16	3.11	3	البعد الرابع: التطوير والتدريب
متوسطة	0.61	1.17	3.07	5	البعد الخامس: المشاركة والعدالة
1 إلى 1.79 منخفضة جداً، 1.80 إلى 2.59 منخفضة، 2.60 إلى 3.39 متوسطة، 3.40 إلى 4.19 عالية، 4.20 إلى 5 عالية جداً					المتوسط

توضح المؤشرات الإحصائية للجدول (15)، فيما يتعلق بمستوى تقييم العوامل المحددة لمحور التعلم والنمو في إطار استخدام بطاقة الأداء المتوازن النتائج التالية:

1. البعد الأول: الانتماء والولاء للوظيفة: بلغ المتوسط العام لبعد الانتماء والولاء للوظيفة (3.51) من (5) وانحراف معياري (1.03) ووزن نسبي يمثل (70%) من عينة البحث، وهي مؤشرات من فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يؤكد أن أفراد عينة البحث موافقون على وجود مستوى من التقييم بدرجة عالية.

2. البعد الثاني: المكاسب والعوائد من الوظيفة: بلغ المتوسط العام لبعد المكاسب والعوائد من الوظيفة (3.18) من (5) وانحراف معياري (1.17) ووزن نسبي يمثل (64%) من عينة البحث، وهي مؤشرات من فئة المتوسط الثالثة (2.60 إلى 3.39) مما يؤكد أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على مستوى المكاسب والعوائد من الوظيفة.

3. البعد الثالث: طبيعة وظروف العمل: بلغ المتوسط العام لبعد طبيعة وظروف العمل (3.58) من (5) وانحراف معياري (1.12) ووزن نسبي يمثل (72%) من عينة البحث، وهي مؤشرات من فئة المتوسط الرابعة (3.40 إلى 4.19) مما يؤكد أن أفراد عينة البحث موافقون على مستوى طبيعة وظروف العمل المتوفرة.

4. البعد الرابع: التدريب والتطوير: بلغ المتوسط العام لبعد التدريب والتطوير (3.11) من (5) وانحراف معياري (1.16) ووزن نسبي يمثل (62%) من عينة البحث، وهي مؤشرات من فئة المتوسط الثالثة (2.60 إلى 3.39) مما يؤكد أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على مستوى التدريب والتطوير بالجامعة.

5. البعد الخامس: المشاركة والعدالة: بلغ المتوسط العام لبعد المشاركة والعدالة (3.07 من 5) وانحراف معياري (1.17) ووزن نسبي يمثل (61%) من عينة البحث، وهي مؤشرات من فئة المتوسط الثالثة (2.60 إلى 3.39) مما يؤكد أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة على مستوى المشاركة والعدالة المتبع بالجامعة.

4. بُعد العمليات الداخلية:

يقوم هذا البعد على أهمية الاهتمام بالأنشطة والعمليات الداخلية للجامعة من أجل زيادة تحسين وتطوير جودة العمليات الداخلية التي تسهم زيادة الإنتاجية والابداع لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن أهم المؤشرات التي يتم استخدامها لقياس منظور العمليات الداخلية ما يلي:

1. مؤشرات عملية التعليم:

أ. الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة:

الجدول 16: الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة

إجمالي الطاقة الاستيعابية	الطاقة الاستيعابية من الطلبة لمستوى الدراسات العليا	الطاقة الاستيعابية من الطلبة لمستوى الدراسات الأولية	العام الدراسي
35672	2160	33512	2019-2020 (1441)
48832	3586	45246	2020-2021 (1442)
%36	%66	%35	نسبة التطور

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن هناك تطور في الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة في كلا المستويين. وقد بلغ إجمالي الطاقة الاستيعابية في عام 1442 حوالي (48832) طالباً وطالبة وكانت نسبة التطور (36%) مقارنة بعام 1441، مما يدل على تطور وكفاءة الجامعة.

ب. نسبة تحقيق خطة قبول الطلبة:

الجدول 17: نسبة تحقيق خطة قبول الطلبة

نسبة التغير	إجمالي عدد الطلبة المقبولين فعلا	إجمالي عدد الطلبة المخطط قبولهم	العام الدراسي
%32	10569	8000	2020-2019 (1441)
%32	13160	10000	2021-2020 (1442)
	%25	%25	نسبة التغير

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في عدد الطلاب الذين تم قبولهم في الجامعة عن الطلاب المخطط قبولهم في كلاً من عام 1441 وعام 1442.

4. خاتمة:

1.4 النتائج: لقد توصل الباحثين لعدة نتائج حيث يتم عرض أهمها كما يلي:

1. لم تعد الأساليب المالية التقليدية كافية في تقويم الأداء الاستراتيجي في الوقت الحالي لذا ظهرت الحاجة إلى استخدام الأساليب المالية وغير المالية بشكل منسجم.
2. يمكن للجامعة تحديد نقاط القوة والضعف من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.
3. لدى الجامعة القدرة على الموازنة المالية لكافة الأنشطة المالية لديها.
4. هناك علاقة جيدة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة مبنية على الاحترام والتقدير.
5. عدم توفر زيارات علمية ميدانية كافية التي تساعد الطلبة في التعرف على تخصصاتهم بشكل علمي.
6. نلاحظ هناك انتماء وولاء لدى الموظفين اتجاه وظائفهم والجامعة بشكل عالي.

2.4 التوصيات: وبناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثين فإنهم يوصون بالتالي:

1. على الجامعة القيام بعملية تقويم الأداء الاستراتيجي بشكل مستمر لتعرف على نقاط القوة للمحافظة عليها ونقاط الضعف والعمل على تحسينها.

2. على الجامعة القيام بورش عمل للموظفين لتعريفهم على نظام بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقه.
 3. الحرص على تطوير وتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم.
 4. التأكد من تطبيق العدالة في المكافأة وتقدير الموظفين المتميزين في انجاز مهامهم بشكل المطلوب.
 5. على الجامعة توفير المرافق الترفيهية والملاعب المختلفة لكافة أنواع الأنشطة الرياضية.
5. قائمة المراجع:

1.5 المراجع العربية:

1. السعدون، هدى مؤيد، (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
2. السويد، محمد بن ناصر الشهيل، (2018). تطبيق بطاقات الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ع 17، 417 - 477.
3. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، (الأردن: دار وائل للنشر، 2010).
4. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، (مصر: 2009).
5. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، (مصر: 2008).
6. حسن، أنعام محسن ونور، عبد الناصر، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (1)، العدد الثاني، 2005.

7. الدجني، أياد علي، "تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة"، بحث منشور، الجامعة الإسلامية بغزة - كلية التربية، 2010.
8. أبو شرح، جمال حسن محمد، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، (فلسطين: منشورة، 2012)
9. الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في مناهج وطرائق التدريس مقدمة إلى مجلس كلية التربية، جامعة دمشق، (سوريا: منشورة، 2011).
10. الكفراوي، نرمين محمد، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، جامعة الزقازيق، (مصر، منشوره، 2010).
11. نسيم، مريم شكري محمود، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (الأردن: منشوره، 2013).

2.5 المراجع الأجنبية:

1. Garrison, Ray H. et al., Managerial Accounting, 13ed, New York, McGraw Hill/Irwin, 2010.
2. Horngren, Charles T. et al., Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 15ed, New York, Prentice-Hall, 2015.
3. Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies, 2ed, Canada, John Wiley & sons, 2008.