عمادة الدّراسات العليا

جامعة القدس

" دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حالة دراسية جامعة القدس"

أدهم علي محمد العرامين

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1441 هـ - 2019 م

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حالة دراسية جامعة القدس

إعداد: أدهم علي محمد العرامين

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس الفتوحة (رام الله – فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس

1441 هـ - 2019 م

جامعة القدس
عمادة الدّراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حالة دراسية جامعة القدس

اسم الطالب: أدهم على العرامين

الرقم الجامعي: 2162011327

المشرف: الدكتور أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/11/02 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله التوقيع.....
2. ممتحنًا داخليًا: د. سلوى البرغوثي التوقيع.....
3. ممتحنًا خارجيًا: د. منصور غرابة التوقيع.....

القدس – فلسطين

1441 هـ - 2019 م

الإهداء

أهدي هذا الجهد..

إلى فلسطين الحبيبة قضية الحق،،،إلى أرواح الشهداء...إلى أسرانا البواسل.

إلى أبي الغالي الذي أفنى عمره من أجل تعليمي ورفعتي...

إلى أمي الغالية التي علَّمتني الصبر

إلى زوجتي وأبنائي...

إلى إخواني وأخواتي الذين لم يدّخروا جهدًا في مساندتي مما ذلَّل الدرب وسهّل الصعاب...

والأهل جميعًا الذين انتظروا هذا اليوم طويلاً...وتطلّعوا إليه...

إلى أصدقائي وزملائي الأوفياء

إلى كل من له في قلبي مكانة خاصة

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد.

الإقرار

أُقر أنا معد الرسالة – أنّها قُدِّمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدَّم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

أدهم علي محمد العرامين

التاريخ :2019/11/02

شكر وعرفان

قال تعالى: " لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ " (سورة إبراهيم،آية 7)

أشكر المولى عز وجل على توفيقي في إنجاز هذه الأطروحة

كما يُشرّفني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومشرفي د. أحمد حرز الله الذي أشرف عليَّ في هذه الرسالة حتى خرجت على هذا الوجه، ولهيئة التدريس في عمادة الدراسات العليا.

كما وأتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساعدني وشاركني الرأي وأسدى النصح والتوجيه على مدى أيام الدراسة من الأساتذة والأصدقاء والزملاء .

والشكر موصول لأسرتي الصغيرة على صبرهم ومشاركتهم لي لحظات العمل والجد.

مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدّراسة في موضوع **استخدام بعض مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ومفاهيم ذات علاقة ببطاقة الأداء المتوازن**، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدّراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم عرض التعريفات الآتية:

الإدارة: العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتوجيه الجهود المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة من قبل المنظمة حاضراً ومستقبلاً (الحربي، 2015).

الاستراتيجية: هي تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (حنا، 2012)

الإدارة الاستراتيجية: هي علم وفن وقيادة عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة أو منتجات أو خدمات باستخدام أساليب التخطيط، التنظيم، بيان الإجراءات، الرقابة والتطوير واتخاذ القرارات (الشميلي، 2017).

الأداء: هو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد (العابدي وبوجلال، 2016).

الأداء المؤسسي: هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل أداء الأفراد داخل المنظمة، وأداء الإدارات في إطار سياسيات المنظمة العامة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (دريش، 2017).

بطاقة الأداء المتوازن: إطار يساعد الإدارة العليا على اختيار مجموعة من التدابير التي توفر نظرة متماسكة للمنظمة من خلال تخصيص قائمة من العناصر القابلة للقياس إلى أربعة وجهات نظر مختلفة: المالية، والعملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم (Juiz et al., 2018)

البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن: تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسن النتيجة المالية في نهاية السنة (لطرش، 2018).

بعد العمليات الداخلية: مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير (بلاسكة، 2012).

بعد العملاء: الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة سواء من داخلها أو خارجها (حجازي، 2015).

بعد التعلم والنمو: يمثل الأصول غير الملموسة التي يجري تحسينها بحيث تمكن من إضافة المزيد من القيمة التي ستنشأ في المستقبل وتشمل رأس المال البشري ومعلومات رأس المال، ورأس المال التنظيمي (المدهون والبطنيجي، 2013).

بعد المسؤولية المجتمعية (الاجتماعية): يمثل الإحساس والشعور بالالتزام نحو مساعدة المجتمع الخارجي (أبو ماضي، 2015).

المسؤولية المجتمعية لجامعة القدس: ويعرفها الباحث بأنها إحساس وشعور جامعة القدس اتجاه المجتمع الخارجي لها، والتي يمكن أن تتمثل في المنح الدراسية والمقاعد التي تقدمها للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة باختلاف حالاتهم، بالإضافة إلى المساندة في تطوير المجتمع المحلي.

ملخّص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس حالة دراسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والاكاديميين في جامعة القدس والذين يشغلون مناصب ادارية (عميد، نائب/مساعد عميد، مدير معهد/مركز، رئيس دائرة، رئيس قسم) من العام (2019)م، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (170) موظفاً وأكاديمياً، وقد تم أخذ عينة تكونت من (108) موظفاً وأكاديمياً، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 20.0 (SPSS) .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس كان مرتفعا، وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية، كذلك أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وكشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس، فيما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة،)، وفي ضوء النتائج التي

توصل لها الباحث أوصى بمجموعة من التوصيات منها: إبراز دور وأهمية الإدارة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء المؤسسي والأداء الإداري للعاملين في جامعة القدس، وتوفير أنشطة تدريبية هادفة إلى تعزيز معايير الإدارة الاستراتيجية بين أفراد القيادات التعليمية فيها.

The Role of Strategic Management in Improving Organizational Performance Using The Balanced Scorecard-BSC

Prepared by: Adham Ali AL- Aramen

Supervised by: Dr.Ahmad Herzallah

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic management in improving organizational performance using the Balanced Scorecard at Al-Quds University. The researcher used the analytical descriptive method. The study population consists of all the staff and academics at Al-Quds University who hold administrative positions (Dean, director of the institute / center, head of academic department, head of department) from 2019, the number of members of the study population was (170) staff and academic, a sample was taken from (108) employees and academic, and analyzed data obtained using the package program Statistical Social Sciences (SPSS)20.0 .

The most important findings of the study were the role of strategic management in improving the institutional performance using the Balanced Scorecard at Al-Quds University was high. The results showed that the extent of the implementation of strategic management at Al-Quds University from the point of view of its employees was high. The extent of the use of Balanced Scorecard in its dimensions at Al-Quds University from the point of view of its employees was very high. The results also showed that the effect of Balanced Scorecard on measuring the role of strategic management in improving the institutional performance in Al Quds University from the point of view of its employees.

The results showed that there were no statistically significant differences at the level $(0.05 \geq \alpha)$ between the average responses of the study sample members towards the role of strategic management in improving the institutional performance using the Balanced Scorecard at Al-Quds University due to gender variable. Level $(0.05 \geq \alpha)$ between the average responses of the study sample members towards the role of strategic management in improving the institutional performance using the Balanced Scorecard at Al-Quds University due to the variable (scientific qualification, job title, years of experience). With a set of recommendations here: Highlighting the role and importance of strategic

management in raising the corporate performance management and performance of employees at the University of Jerusalem, and to provide training activities targeted to uphold strategic management standards among members of the educational leadership level.

الفصل الأول:

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة:

الإدارة الاستراتيجية علم حديث نسبياً حيث أن بدايته كانت في العقد السادس من القرن الماضي، وقد تطور بشكل سريع وأصبح منتشراً بشكل واسع في غالبية دول العالم، وأصبح هنالك العديد من الكتاب ممن يعملون على صياغة هذا العلم وتقديم العديد من تجارب المنظمات العالمية وبطرق ووسائل مختلفة (الجابري، 2013).

والإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تهتم بتحديد الأهداف والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة إلى تحليل لحالتها الحالية ووضع الاستراتيجيات المناسبة ووضع هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ وتقييمها أو تعديلها أو تغييرها عند الحاجة (Al Hijji, 2014).

في السنوات الأخيرة أعطى الباحثون اهتماما متزايدا لأهمية قياس الاستراتيجية بما في ذلك التدابير غير المالية والمالية على حد سواء، وركزوا الاهتمام على طريقة تسمى بطاقة الأداء المتوازن، فمن خلال بطاقة الأداء المتوازن، تقوم المنظمة بمراقبة كل من أدائها الحالي (التمويل ورضا العملاء ونتائج عمليات الأعمال) وجهودها لتحسين العمليات وتحفيز الموظفين وتثقيفهم وتعزيز نظم المعلومات وقدرتها على التعلم والتحسين(Kádárová and other ,2014).

أصبح الاهتمام بتطوير الأداء يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات بشكل عام في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، كالإدارة الاستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء، وغيرها من المفاهيم الإدارية (الخباز، 2016).

يمثل الأداء المؤسسي أسلوب منهجي لتحديد وقياس وتصحيح مؤشرات الأداء المؤسسي وفق المحاور التي تهم المنظمة والتي تؤثر في استمرارية تنافسها ونموها، ويعتمد نجاح الأداء المؤسسي على مدى توازن محاور القياس وارتباطها باستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى شموليتها لكافة المسويات في المنظمة (العزب، 2010).

ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات من القرن الماضي، هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن، التي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعد أداة لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية والإدارية قصيرة وطويلة الأمد (النجار، 2013).

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في عام 1992 وهي عبارة عن أداة محاسبة إدارية تقوم بترجمة مهمة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها إلى مقاييس للأداء تتألف من أربع وجهات نظر مثل المالية والعملاء وعملية الأعمال الداخلية والتعلم والنمو(Shukri and Ramli, 2015).

تعمل بطاقة الأداء بمثابة حجر الزاوية للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة. كما أنها تكمل المقاييس المالية للأداء السابق مع مقاييس محركات الأداء المستقبلي، وتستمد بطاقة الأداء المتوازن أهدافها ومقاييسها من رؤية وإستراتيجية المنظمات (Vu Thi and other, 2018).

لذلك نجد أن أفضل تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل المؤسسة، حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، والعمليات، والتسويق، وخدمة العملاء، وهذا ما دفع الباحث بإجراء دارسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أداء المؤسسة وذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

توفر جامعة القدس فرصة للتعليم العالي والخدمات المجتمعية في منطقة القدس وفي البلدات والقرى ومخيمات اللاجئين المجاورة لها في الضفة الغربية، وتحتوي على (15) كلية أكاديمية، وتستوعب هذه الكليات أكثر من (13000) ألف طالبا وطالبة في فلسطين، كما وتقدّم الجامعة بيئة تعليمية حيوية لطلابها وتخلق في الوقت ذاته نواة للإبداع وتبادل الأفكار، وحرية التعبير والابتكار في البحوث، وتكمن رؤيتها في مواصلة تزويد الطلاب بأفضل أساليب التعليم الممكنة وترسيخ قيم المواطنة الملتزمة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتحفيز التعاون البنّاء، واحترام ثقافات العالم، وتهدف إلى تطوير توجه متعدد الثقافات للتماشي مع الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي الحالي في القدس مع التركيز على تعريف الطلاب ومجتمع الجامعة إلى تراث متعدد الثقافات للحضارة الإنسانية، ويمكن تحقيق ذلك بعدد من الطرق، من خلال دورات خاصة في الحضارات الإنسانية أو حقوق الإنسان، والتعاون الدولي، ومشاريع تعليمية مشتركة تضم أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والمحاضرات والنشاطات، والمنح الدراسية والتبادلات مع مؤسسات وجامعات أخرى. وبذلك يتم تشجيع الطالب على تطوير نظرة موسّعة، بما في ذلك تقدير الافكار والتسامح مع الآخر، وتشكيل قاعدة أخلاقية إنسانية . (https://www.alquds.edu).

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات عديدة يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجه طبقة الإدارة العليا، ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه الجامعات انتهاج أسلوب إداري متقدم حتى تستطيع التعامل بكفاءة وفعالية مع المتغيرات الداخلية والخارجية، فمعظم المؤسسات التعليمية عالمياً وعربياً ومحلياً تتجه إلى تبني

مفاهيم حديثة في الإدارة والتي يمكن أن تساعدها في تحسين والرقي بمستويات الأداء الخاص بها، وهذا يتطلب من الباحثين والأكاديميين والقائمين على العملية التعليمية بإجراء الأبحاث ودراسة النظريات الحديثة التي تسعى للنهوض بالعملية التعليمية، ونظراً لعدم اعتماد الجامعات الفلسطينية على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها ومنها بطاقة الأداء المتوازن, والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية والتي قد لا تتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلبا على تقويم أدائها بشكل صحيح ودقيق, والأمر الذي سيؤدي إلى عدم تقديم مؤشرات الدقيقة والتي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم والتطوير، لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: **ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس؟.**

3.1 مبررات الدراسة:

1. ضعف الاهتمام والاعتماد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسات الفلسطينية وبالأخص الجامعات.
2. قلة الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية.

4.1 أهمية الدراسة:

1.4.1 الأهمية العلمية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب وهي على النحو الآتي:

1. إثراء المكتبية العملية بأبحاث جديدة ونوعية في المجالات الإدارية عامة، وفي مجال الإدارة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن خاصة، وتقديم المعلومات للباحثين وطلبة الدراسات العليا في هذا المجال.
2. يرى الباحث أن هذه الدراسة هي الأولى التي تم إجراؤها بشكل تطبيقي على المؤسسات التعليمية في فلسطين، وخاصة جامعة القدس.
3. قد تساهم نتائج هذه الدراسة في إقناع إدارة الجامعة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أنشطتها، والتعرف على دورها في تحسين أداءها.

2.4.1 الأهمية التطبيقية:

للدراسة أهمية تطبيقية حيث تساهم نتائجها في :

1. تزويد المسؤولين والقائمين على رسم السياسات والاستراتيجيات الإدارية في الجامعات، بالطرق العلمية والمنهجية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي وقياس أدائها.
2. إبراز الدور المهم الذي تلعبه عمليات القياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر في أداء الجامعة واكتساب مزايا تنافسية عديدة في بيئة تسودها المنافسة الشديدة بين الجامعات في استقطاب الطلبة بكافة الوسائل الممكنة، ولعل أبرزها الوسائل المادية، والتخصصات التي يتم طرحها.

3. تعزيز المعارف والمهارات الإدارية المختلفة بالتعرف على أحدث أدوات قياس الأداء، وبالأخص أسلوب قياس الأداء باستخدام بطاقة المتوازن.
4. مساعدة إدارة الجامعة في التعرف على الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ خططها الاستراتيجية وكيفية التغلب عليها من خلال إدراك مفهوم الأداء المتوازن.
5. يرى الباحث أن مجال الإدارة الاستراتيجية يحتاج لكثير من الدراسات والبحوث التطبيقية والعلمية، وذلك لأن البحوث والدراسات التي أجريت في فلسطين على وجه التحديد قليلة، ولم تغطي كل جوانب الموضوع، ومازالت المعرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ضعيفة كما أشارت إلى ذلك بعض الدراسات والبحوث، وكذلك يمكن أن يعد هذا البحث مساهمة أكاديمية وتطبيقية قد تفيد الممارسين والباحثين، وقد تفتح الطريق أمام الباحثين لإجراء بحوث ودراسات مستقبلية.

5.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس وهو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس، وقد تفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف الى درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف الى درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.
3. التعرف الى أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

6.1 أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس؟. وقد تفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟.
2. ما درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟.
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟.

7.1 فرضيات الدراسة:

قامت الدراسة بالتحقق من مدى صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخبرة)، وقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8.1 حدود الدراسة:

تشتمل هذه الدّراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع الدّراسة بمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حالة دراسية جامعة القدس.

الحدود البشرية: العاملين في جامعة القدس ذوي المناصب الإدارية والأكاديمية .

الحدود المكانية: جامعة القدس.

الحدود الزمنية : العام الأكاديمي (2019-2020) .

9.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدّراسة على خمسة فصول، وهي مقسمة كما يلي.

الفصل الأول: يعرض خلفية الدّراسة وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وحدودها، وتفصيل هيكلها.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري من خلال شرح متغيرات الدراسة، والدراسات السابقة التي لها صلة مباشرة بعنوان الدراسة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة، وأدواته، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدّراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدّراسة وثباتها، ويبين أيضا طريقة التحليل الإحصائي للبيانات.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، ثم عرض تلك النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الخامس: يتضمن ملخصاً لنتائج الأسئلة، والفرضيات، والاستنتاجات، والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.2 الإطار النظري

المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطـــور لمفهـــوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية، حيث إن الإدارة الاستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة التربوية في أذهان الإداريين، نظراً لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة والـــضعف فـــي المؤســـسة التربوية، سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة في مؤسسات التعليم العالي، إذا ما تم تطبيقهـــا بـــشكل جيد، لأنّها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل (حنا، 2012).

1.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

أضحت الإدارة والتخطيط الاستراتيجي من أهم السمات الأساسية التي تساهم في نجاح أي مؤسسة أو مشروع أو أعمال، فالإدارة الاستراتيجية تساعد على تطور السلوك والمهارات وطرق التفكير، وتساعد في بناء قاعدة أساسية لقياس الأداء، والتواصل مع الأحداث السريعة، وتزود بقاعدة جيدة للوظائف الإدارية، وتحديد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق أي موظف، وفي النهاية

تساعد على توصيل الرسالة والأهداف والغايات والاستراتيجيات والخطط التشغيلية للمنظمة (ناطورية، 2009).

تعد الإدارة الاستراتيجية الفن والعلم الذي يتم من خلالها تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة أو الأعمال من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تركيزها على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة المعلومات الحاسوبية، وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة، كذلك تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية، ومن ثم اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية، وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية (محمد، 2015).

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة لتقييم الذات والسيطرة على البيئة المؤسسية، وتقييم المنافسين وتحديد الأهداف والاستراتيجيات لمواجهة جميع التحديات، ثم إعادة النظر في كل إستراتيجية لتحديد كيف يمكن أن تكون الاستراتيجية حيث أن تنفذ أو تحتاج إلى تغيير لتلائم بيئة المؤسسة أو التكنولوجيا أو المنافسين أو البيئة الاقتصادية أو البيئة الاجتماعية أو المالية أو السياسية الميحطة (Khan and Huda, 2016).

وتتكون العملية الاستراتيجية من القرارات الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وتحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات (SWOT)، والبرامج، وتخطيط الموارد البشرية (Bagheri, 2016).

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، ويشمل المسح البيئي (الخارجي والداخلي على حد سواء)،

وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة، وهي تؤكد على تحليل وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية من حيث نقاط القوة والضعف في المنظمة(Huiru, 2011).

2.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية (تبيدي، 2010):

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية، بما يساعدها على اتخاذ القرارات الهامة والمؤثرة والتي تعمل على زيادة حصتها في السوق وتقوية مركزها التنافسي.
2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات، من خلال وضع المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة.
3. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.

4. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى)، مع مراعاة استخدام الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
5. تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات، من خلال تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، والمساهمة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة..

3.1.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية في الآتي (الحربي، 2015):

1. **تحليل المناخ الخارجي:** يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر.
2. **تحليل المناخ الداخلي:** هي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.
3. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها المؤسسة.
4. **صياغة وتكوين الاستراتيجيات:** أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف

التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة.

5. **تنفيذ الاستراتيجية:** يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية.
6. **متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية** :إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة(المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف (الحربي، 2015).

4.1.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية (تبيدي، 2010):

1. **مرحلة التخطيط:** وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. فان اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدى إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث ان نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.
2. **مرحلة التنفيذ:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق،

   كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات..
3. **مرحلة التقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب

ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

5.1.2 خصائص الإدارة الاستراتيجية:

هناك أربع ميزات وخصائص أساسية للإدارة الاستراتيجية هي (الجباني، 2017):

1. **توجيه المنظمة نحو الأهداف والغايات الكلية:** ويعني ذلك أن اهتمام الإدارة الاستراتيجية يعطي مستوى المنظمة بصورة شاملة وليس جزئية خلال الأقسام الوظيفية بشكل متفرق، إذ أن المظلة الاستراتيجية تدير التنسيق بين الأجزاء والأقسام والقرارات وتعمل على توافقها وانسجامها نحو الأهداف العامة الكلية.
2. **إشراك العديد من أصحاب المصالح في صنع القرار:** أصحاب المصالح من المالكين حملة الأسهم والعاملين والزبائن والجمهور والمجهزين والرأي الاجتماعي العام، هم ذو المصلحة والصلة المباشرة بعمل ونشاط المنظمة ونجاحها وعلاقتها، وان إشراكهم بصورة متوازنة في صنع القرارات المهمة والحاسمة وفي الوظيفة الرقابية والتدقيقية أمر ضروري للتأكد من صواب المسار وتصحيح الانحراف وتقويمه.
3. **الحرص على دمج المنظورين القريب الأمد والبعيد الأمد:** إن الاهتمام بالرؤيا المستقبلية وما ينبغي أن تكون عليه المنظمة على المدى البعيد لا يعني أبداً التخلي عن اهتماماتها التشغيلية

الحالية وعلى الأمد القريب المنظور، فلا بد من أن يسير هذان الخطان في المنظورين القريب والبعيد بصورة متوازية ومتضافرة.

4. **القيام بالمفاضلة بين الكفاءة والفاعلية:** في الوقت الذي تتعامل فيه قيادة المنظمة مع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيرات الجوهرية والعلاقات مع البيئة الخارجية فإنه لا مناص من تعاملها مع القرارات التشغيلية ذات الصلة بالأنشطة الوظيفية الإنتاجية والشرائية والمالية والتسويقية والبشرية والمعلوماتية، وهو ما يحتم تحقيق الموازنة بين الفاعلية المعنية بعمل الأشياء الصحيحة وهو انعكاس لنجاحها الاستراتيجي في تحقيق الأداء المنظمي، والكفاءة المعنية بعمل الأشياء بطريقة صحيحة وهو انعكاس لنجاح تقنياتها التشغيلية وأدائها الوظيفي.

6.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

عند البدء بتطبيق الإدارة الإستراتيجية يجب مراعاة النقاط التالية:(حنا، 2012).

1. **تحديد الأهداف السنوية:** يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد (أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).
2. **صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة. وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كلّ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

3. **توزيع وتخصيص الموارد:** يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد علي مراعاة الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية.
4. **بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:** فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.
5. **الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** نجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).
6. **تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:** إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب: (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية، بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة، بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كلّ عمل أو نشاط).

7.1.2 فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات والمؤسسات العديد من الفوائد المادية المباشرة، ويمكن تلخيص هذه الفوائد بما يلي (الجابري، 2013):

1. تُمكن المنظمة من التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي تكون البادئة في التغير والمؤثرة (أي أن لا تكون فقط مجرد مستجيبة ومتأثرة بما يحدث خارجياً أو داخلياً).
2. تبين القواعد والأسس لتوزيع الموارد.

3. تُمكن المنظمة من التنبؤ بفرص وتحديات المستقبل الأمر الذي يؤدي إلى استغلال الفرص والتقليل من تأثير التحديات الخارجية.
4. تؤدي إلى تعظيم نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف الداخلية.
5. تبين للعاملين أهداف واتجاهات المنظمة الواضحة للمستقبل الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التناقض الداخلي.
6. تؤدي إلى تحسين في الأداء بالمقارنة مع المنظمات التي لم تعتمد الإدارة الاستراتيجية.
7. تُحسن من رضا العاملين وتحفزهم.
8. يستطيع متخذ القرار الحصول على المعلومات في وقتها مما يؤدي إلى السرعة والتحسن في اتخاذ القرارات الذي تنعكس على تخفيض التكاليف.

ويضيف (Srinivasan, 2014) أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، والتركيز على ما هو مهم استراتيجيا للمنظمة، وكذلك تحقيق فهم أفضل لبيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

8.1.2 حاجة المنظمات للإدارة الإستراتيجية:

تظهر الحاجة للإدارة الاستراتيجية للأسباب التالية (Sengupta and Chandanm, 2011).

1. وجود عدد كبير من المتغيرات الخارجية التي لا تبقى قيمها ثابتة، ولكن يمكن أن يكون لها تأثير عميق على عمليات المؤسسة، خاصة في المؤسسات الكبيرة، وتشمل هذه المتغيرات – البيئة العالمية المتغيرة، والاتجاهات الاقتصادية، والقوى السياسية والقانونية، والديناميات الاجتماعية والتحولات الثقافية، لذلك يجب أن تتضمن الخطط الاستراتيجية أحكاما للتعامل مع هذه الأوضاع المتغيرة .

2. أصبحت الموارد الطبيعية شحيحة بشكل متزايد، ويجب على الإدارة تحديد كيفية استعمال هذه الموارد وكيفية تخصيصها والاستفادة منها بفعالية.
3. تغير القوى العاملة والموارد البشرية باستمرار، لذلك أصبحت القوى العاملة أكثر تعليما مع نتيجة العمل الروتيني المتكرر، وأصبح بالإمكان القيام بالأعمال عن طريق الكمبيوتر أو الروبوتات، وهذا يفرض على المؤسسة العمل على إعادة توزيع صحيح القوى البشرية.
4. حدوث تقدم كبير في توافر المعلومات وتدفقها واستخدامها، وهذا زاد كمية ونوع المعلومات المخزنة في قواعد البيانات واستخدامها، مما يؤدي إلى التحفيز نحو الحاجة إلى زيادة المعرفة والقدرة على التخطيط بشكل فعال على المدى الطويل.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

9.1.2 مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء مفهوما أساسيا ومهما للوحدات بشكل عام؛ كما يعد عنصرا أساسيا لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية؛ فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف الوحدات والذي يتمحور حوله وجود الوحدة من عدمه (مساعده، 2018).

ان الاختلاف حول تحديد مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والوحدات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحرزه الوحدة في مجال تحقيق أهدافها(نعيرات، 2010).

فقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يتمكن العلماء من الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل يتعلق بالأداء فلكل واحد وجهة نظره الخاصة به (البارودي، 2015).

يعرف الأداء من الناحية الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة بينهما (حُميد، 2016).

يعتبر إدارة وقياس أداء المؤسسات عملية معقدة وصعبة نسبيًا، والتي تشهد حاليًا تغيرات مهمة من حيث النظرية والممارسة. فقد تم تعديل وتحسين المؤشرات والنماذج المستخدمة في قياس أدائها، والتي تعتمد إلى حد كبير على المؤشرات المالية وأساليب الإدارة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة للتحسين المستمر، يبدو أن الإدارة التقليدية لأداء المؤسسة التي تعتمد في المقام الأول على الإدارة المالية تصل إلى حدودها، فقد بدأت المنظمات في جميع أنحاء العالم في الترويج لمؤشرات وطرق ونماذج جديدة غير تقليدية تعتمد في المقام الأول على المؤشرات الاستراتيجية والنوعية غير المالية في كثير من الأحيان (Rastislav and Silvia, 2017).

يشتمل مفهوم الأداء على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسيات العامة للمنظمة، وأداء المؤسسات في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكل بعد من هذه الأبعاد يختلف عن الآخر لو تم أخذه منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية (المرجوشي، 2008).

10.1.2 أهمية الأداء:

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي (الشميلي، 2017):

1. وعي أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقيه.
2. يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
3. الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.
4. يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولاها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
5. استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

11.1.2 أبعاد الأداء:

على الرغم من كثرة الاهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو مستوى الوحدة فانه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد أبعاد الأداء, حيث أن هناك وجهات نظر مختلفة حول أبعاد الأداء، فمنهم من يرى أن الأداء مكون من خمسة أبعاد جزئية موضحة كالآتي (السعدون، 2017):

1. **حجم العمل Volume of labor :** يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة أو حجم الأداء خلال فترة معينة, وكذلك تعبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **جودة العمل Quality of labor:** وهي مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ودرجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط الأداء Performance style:** أي الطريقة التي تؤدى بها الأنشطة والأعمال.

4. **البعد التنظيمي للأداء Organizational dimension of performance** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها الوحدة في مجالها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى القائمين على سير عمل الوحدة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية

5. **البعد الاجتماعي للأداء The social dimension of performance**: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد الوحدة على اختلاف مستوياتهم, لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على مدى وفاء الأفراد لمنظمتهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل الوحدة, أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل الوحدة (صراعات, أزمات...).

12.1.2 الأداء المؤسسي:

فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فهو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فأداء الأفراد في المنظمة يقاس

بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة (رضوان، 2012).

13.1.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

حدد رضوان (2012) مجموعة من الأهداف لتقييم الأداء المؤسسي منها:

1. تحسين الأداء والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة أو مؤسسة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة، ولهذا فإن تقييم الأداء للمنظمة هو هدف أولي وسيط، وهو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية، ومعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.
2. تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل (SWOT Analysis).
3. تحقيق التغذية العكسية للمنظومات الفرعية، أي إدارات المنظمة، والنظام ككل للرقابة الوقائية، وتقييم الأداء على مستوى المنظمة.
4. التقييم الذاتي للمنظمات: فتقييم الأداء على مستوى المنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها، ويعمل على توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد والذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة.

5. زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفاعلية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفاعلية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
6. يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف، من خلال توفير نظام معلومات يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن:

14.1.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمة من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (طه، 2013).

كما وتعرف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها أداة إدارية تحدد الوضع الحالي والمحتمل للمنظمة بناءً على أهداف وقياسات محددة وموجهة. تتجاوز تقنية (BSC) نطاق الأداء القياسي لتصبح أداة إدارة إستراتيجية شائعة تم استخدامها على نطاق واسع (Alharbi, 2016).

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى دعم إدارة التنفيذ الاستراتيجي في المنظمات، حيث يعد تطوير بطاقة الأداء المتوازن العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجية، لذلك أدرك الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من أداة قياس أداء فهي قائمة بذاتها. فهي إطار كامل لتنفيذ الاستراتيجية، علاوة على ذلك، فإن بطاقة الأداء المتوازن تجبر إدارة المنظمة على التركيز على محركات الأداء المستقبلي وليس فقط على الأداء السابق. وبالتالي، فهي تعمل على تحقيق الربط والتكامل بين الاستراتيجية والأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ومع مرور الوقت طورت بطاقة الأداء المتوازن كنظام تحكم لمساعدة فرق الإدارة في المنظمات في تحقيق الإدارة الاستراتيجية لأدائها (Basuony, 2014).

كما تساعد المنظمات على تحديد الرؤى، وصياغة الاستراتيجيات، وتحقيق أهدافها وتنطوي العملية الداخلية على تنسيق الموارد المحدودة لتحقيق النتائج المثلى، والتعلم والنمو ينطويان على كفاءة الموظفين والكفاءة المهنية (Tsai and other, 2017).

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة، كما تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية (بلاسكة، 2012).

يحظى نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بتقدير واسع من قبل العديد من المؤسسات، ويوفر للمديرين رؤية شاملة ورؤية إستراتيجية لمجموعة من المؤشرات في أربعة منظورات: التمويل، والعملاء، والعملية الداخلية، والتعلم والنمو، وتعمل العديد من المؤسسات العالمية في مجالات مختلفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Vu Thi et al., 2018)، كما وتساعد بطاقة النتائج المتوازنة المنظمات في التغلب على ثلاث قضايا رئيسية: قياس أداء المنظمة الفعال، وارتفاع الأصول غير الملموسة، وتحدي تنفيذ الاستراتيجية (Niven,2006).

15.1.2 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات، ويمكن عرض أهم محطات التطور كما يلي (شويشة وعلالي، 2017):

الجيل الأول (1992): حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي:(العملاء، العمليات الداخلية، النمو و التعلم، إضافة للمنظور المالي)، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجيع موازنة الأداء، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث

تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعة وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بإعطاء الصورة العامة للبطاقة، واعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط، وتقييم الاستراتيجية إلى أربعة محاور، وربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.

الجيل الثاني (1996): نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة. وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح.

الجيل الثالث (2000): يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة.

16.1.2 مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

من أهم المميزات التي تتمتع بها (الجبالي، 2016):

1. تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
2. المساهمة في توحيد أهداف المنظمة.
3. ربط أهداف المنظمة بنظام الحوافز.
4. كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف الكلية.
5. وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الاستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.
6. وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

17.1.2 خطوات بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب بناء النموذج القيام بعدة خطوات وهي(صالح، 2014):

1. تحديد وضع الأهداف الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المنشأة.
2. تحديد مقاييس الأداء لكل جانب من جوانب القياس الأربعة وقد تكون هذه المقاييس كمية أو وصفية.
3. دراسة المقاييس من خلال عرضها على العاملين لإبداء رأيهم فيها وتحديد البيانات اللازمة لذلك.
4. وضع قيمة مستهدفة للمقاييس حتى يتم مقارنة الأداء الفعلي بالقيم والتكاليف المستهدفة.

5. إعادة النظر في القيم المستهدفة بين فترة وأخرى حسب التغيرات التكنولوجية والبيئية والاقتصادية.
6. إعداد تقرير حول مدى تحقيق مؤشرات الأداء المتوازن للقيم المستهدفة.
7. وضع نظام حوافز للمدراء والعاملين بناء على مدى تحقيقهم للأهداف.

18.1.2 القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها، وهناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي (أبو شرخ، 2012):

1. ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن.
2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، وأن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين والتأكد من أن تغيرها سيؤثر على ذلك السلوك.
3. إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، وتحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال
4. الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، والبدء بتحليلات عميقة، بهدف التعلم والتحسين.
5. إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية مع منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه.

19.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

هناك خمسة أبعاد رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي:(المبيضين وأخرون، 2016)

بعد الزبائن: في هذا البعد، يحدد المديرون شرائح الزبائن، والأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها، ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة. ويوضح بعد الزبائن مقاييس أداء متعددة لمخرجات الاستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة، وتشتمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد ربحية الزبائن، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة.

بعد العمليات الداخلية: في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها. وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي الشركة ميزة تنافسية في السوق.

بعد التعلم والنمو : ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل الأمد. إن جوانب بعد الأعمال الداخلية، وبعد المستهلك تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي، إلا إن إمكانيات الشركة الحالية، مثل: التكنولوجيا المستخدمة، وكفاءات النظم والأعمال، يحتمل ألا تكون قادرة على تلبية الأهداف طويلة الأجل المحددة في بعد المستهلك، وبعد العمليات الداخلية، لذلك تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من الشركات مواصلة التحسين المستمر لقدراتها لإيصال القيمة أو المنفعة للمستهلكين.

البعد المالي : حيث أن النتائج المالية المختلفة تمثل قيمة لحملة الأسهم، لأنها تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعلياً في أداء أعمال، ونشاطات الشركة، ويعتقد بعض الباحثين بأن نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأصلي الذي قدمه (Kaplan & Norton,1992) بأبعاده الأربعة قابل للتطوير.

البعد الاجتماعي : يستند هذا البعد إلى أن المنظمات قد وجدت لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر.

20.1.2 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها (يحياوي ولدرع، 2011):

1. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية. لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في (BSC) تسمح بتفادي الشلل الذي ينتج عن هذه الرغبة.
2. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية.
3. إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء المسيرين والعمال سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أدائهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.
4. إن التوقعات الخاصة ب (BSC) تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال. وتقصي بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الاستراتيجية وتطبيقها (كالهيئات العمومية التي ترسم الإطار العام لقواعد المنافسة، أو تلك التي تفرض قوانين احترام المعايير المتنوعة أو الزبائن

النهائيين الذين يمكن أن يغير سلوكهم من احتياجات الزبائن المباشرين للمؤسسة وبالتالي إستراتجيتها).

5. ثقافة المؤسسة: هناك من يرى ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة، والبعض الآخر يرى تطبيقها يتم دون إدماج العناصر الاستراتيجية مما جعلها مصدرا للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة، وقد أضيف محورا خامسا للبطاقة من طرف مجموعة (British Telecom) متمثلا في محور الثقافة في حين قامت إحدى المؤسسات بتقليص عدد المحاور إلى ثلاثة عندما عوضت محور التعلم بمحور النمو الفائق وجمعت محوري الزبائن والعمليات الداخلية في محور واحد أطلقت عليه اسم الاستثمار المستمر.
6. المحيط الاجتماعي: يؤثر هذا الأخير في كيفية استعمال (BSC) من مؤسسة إلى أخرى. كما اختلفت نسبة استعمالها في الدول الغربية ولقد تراوحت نسبة تداولها بين (24% و30%) في كل من بريطانيا، ايطاليا وألمانيا أما في فرنسا فلم تتجاوز (4%)، ولقد أشارت دراسة تمت على(83) مؤسسة فرنسية أن نسبة (85.5%) منها تستعمل مؤشرات قياس الأداء المالي كنتيجة الاستغلال، القيمة المضافة، الهامش الإجمالي. ومؤسسة من بين أربعة فقط تقيس الأداء تجاه الزبائن، وثلث هذه المؤسسات تستخدم محور العمليات الداخلية. أما محور الإبداع والتعلم فغائب تماما في هذه المؤسسات.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسة العربية:

دراسة (السعدون، 2017) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية.

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة، وقد اعتمدت الدراسة على منهجين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي عن طريق الاعتماد على بيانات جامعة القادسية للعامين الدراسيين (2014) و(2015)، مع الاستعانة بالبيانات المالية لعام (2013) بسبب توق الموازنة في عام (2014)، إضافة إلى الاستبانة لاستطلاع آراء الطلبة والموظفين في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تفتقر إلى الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقويم أداء الوحدات بحيث تنسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، كما بينت النتائج إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد، كما لوحظ أن هناك تدني في إنجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة.

دراسة (أبو غبن، 2016) بعنوان: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء جامعة الأقصى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر العاملين في الجامعة, ولتحقيق أهداف الدراسة

واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية, حيث تم تصميم استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد (100) مبحوثاً وتم تصميم استبانة خاصة بالبعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد العملاء (الطلبة) للوصول إلى القياس الحقيقي عن مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم حيث تم توزيع (130) استبانة خاصة بهذا البعد, وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها تحرص إدارة الجامعة على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح وتقدم العملية التعليمية, كما وتعمل إدارة الجامعة على تقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة مما ينعكس بالإيجاب على قوة ودرجة التحصيل العلمي للطلبة, كما وتسعى الجامعة جاهدةً إلى تطوير سمعتها ومكانتها بين الجامعات الفلسطينية والعربية، كما وتتناسب أسعار الساعات الدراسية مع نوعية الخدمات المقدمة من قبل الجامعة والتي تعكس مستوي الخدمات الأكاديمية.

دراسة (الحربي، 2015) بعنوان: درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي والوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (266) من القيادات التعليمية بمنطقة القصيم التعليمية، وتم استخدام الاستبانة كأدلة لتطبيق الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد منالنتائج أهمها أن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية جاءت متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر متطلبات تطبيق

معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية في ضوء متغير (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) وكانت الفروق لصالح المديرين.

دراسة (حجازي، 2015) بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لقياس درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولدرجة تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة بحسب متغيرات (الرتبة الوظيفية، الرتبة الأكاديمية) في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث استخدمت استبانة أُعدت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (67) من العمداء ونوابهم ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة وقد خلصت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الإسلامية بغزة كانت كبيرة، تبين أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسط تقديرات عينة الدراسة، لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، والرتبة الأكاديمية، كما تبين أن الدرجة الكلية لتحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة كانت كبيرة، وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية والرتبة الأكاديمية، وتبين أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا ين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة تحقق مبادئ الجامعة المستدامة، وهي علاقة طردية متوسطة.

دراسة (صالح، 2014) بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام شركات قطاع الخدمات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لمدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانه بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسات السابقة، حيث تم توزيع (48) استبانه على تلك الشركات واستخدام برنامج التحليل الإحصائي للدراسات الاجتماعية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن :نظام التكاليف المطبق في شركات قطاع الخدمات في قطاع غزة يعتمد على أسس علمية محاسبية تلبي حاجة الإدارات في اتخاذ القرارات، كما تستخدم إدارات الشركات أدوات مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية بشكل مبسط وبنسب متفاوتة، حيث يساعد مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية على تفعيل عملية الرقابة، وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية كتعظيم قيمة الشركة وتعزيز الموقف التنافسي لديها، كما أظهرت الدراسة الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المدخل وهي: قناعة ورضا الإدارة بالنظم المطبقة لديها وعدم الرغبة في التغيير، والحصار الاقتصادي والسياسي على فلسطين، وعدم وجود قسم خاص ومستقل لتحديد التكاليف في الشركة ونقص المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق هذا المدخل وعدم الإلمام الكافي به.

دراسة (المدهون والبطنيجي، 2013) بعنوان:التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات–غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي

وإدارة الأزمات وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة، وتم توزيعها على جميع أفراد العينة المستهدفة وهم العاملين بجمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات وعددهم (20) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن حصلت درجة ممارسة إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات على درجة كبيرة من متوسطات استجابات أفراد العينة، وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في عملية التخطيط الاستراتيجي عند إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات جاء بدرجة كبيرة، وحصلت الفقرات الخاصة بملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات على درجة موافقة كبيرة.

دراسة (حنا، 2012) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم. ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، اشتملت عينة البحث على (132) عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي (2010 – 2011). واستخدمت استبانة وزعت على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، وبينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما بينت وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة) وقد كشفت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروقٍ دالة تبعاً

لمتغيري(نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة, وتحليل المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن, واستكشاف النظام المحاسبي المطبق في الجامعة الإسلامية من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيه, والتعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة, وعرض إجراءات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على قطاع الجامعات متمثلاً بالجامعة الإسلامية بغزة وتقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وفي الجامعة الإسلامية بغزة بشكل خاص. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية, حيث صممت استبانه لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد(52) مبحوثاً, وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وكان من أهم استنتاجات الدراسة: أن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن, وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، وأنها تعمل الجامعة الإسلامية على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية, الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما بينت النتائج حرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، كما تبين أن

الجامعة تعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل، وأن الجامعة تعمل على تقويم وتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقدم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.

دراسة (حسن وأحمد، 2011) بعنوان: قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وإمكان اعتماد هذه البطاقة وتكيفها لقياس وتقييم أداء جامعة الموصل بوصفها ميداناً للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا مرحلة البحث في جامعة الموصل، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام للكليات، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (181)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: اهتمام الجامعة بإبعاد الجودة وأبرزها الملموسة منها، فضلا عن وجود استشارات مقدمة من قبل الجامعة بهدف ربط الجامعة في المجتمع، ومرد ذلك حرص الجامعة على إتمام رسالتها فضلا عن عراقتها وعدم وجود منافس لها في المحافظة الأمر الذي أبرز هذه الأبعاد، وتأكيد الجامعة قيامها بعمليات الإبداع، وتجدر الإشارة إلى 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، وأتضح بروز رأس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة، على العلى الرغم من من انه لم يكن بالمستوى المطلوب إذا ما نظرنا إلى المعدل، ومرد البروز يعود للكادر ألتدريسي للجامعة الذي يحوي على نخبة ممتازة ذات مسيرة علمية معروفة على مستوى القطر في أقل تقدير، لوحظ وجود فروق معنوية للمنظور الزبائني، وعدم وجود فروق معنوية لمنظور العمليات الداخلية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Nicholas and Hilary، 2018) بعنوان "أهمية الإدارة الإستراتيجية في أداء إدارة مؤسسات التعليم العالي في ولاية إينوجو بنيجيريا"

"The Importance of Strategic Management Process in the Performance of Management of Tertiary Institutions in Enugu State Nigeria"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع الأداء الإداري في المؤسسات النيجيرية، كما سعت إلى التأكد من تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات التعليم العالي، وكيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تكون مساعدة مهمة للمسؤولين المؤسسيين في إدارة مؤسساتهم، واستخدمت الدراسة تصميم استطلاعي مقطعي، وتكونت العينة من (295) موظف تم اختيارهم عشوائياً من جامعة إينوجو الحكومية للعلوم والتكنولوجيا (ESUT) وموظفي معهد الإدارة والتكنولوجيا (IMT) إينوجو. وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام النسب المئوية ومؤشر الأهمية النسبية، وكشفت النتائج التي تم التوصل إليها أن الإدارة الاستراتيجية تعمل كآلية لتوفير التوجيه وحشد الأنشطة المؤسسية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فقد أوصت الدراسة المؤسسات بأنه يجب أن تمارس وتدير الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتها لأنها لا تعطي التوجيه للمؤسسة فحسب بل إنها تعترض التهديدات والضعف الذي تواجهه المؤسسة.

دراسة (Vu Thi et al., 2018) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المناسب للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في فيتنام"

"Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium- Sized Garment Enterprises in Vietnam"

سعت هذه الدراسة إلى تحديد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المناسب للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في قطاع الملابس في فيتنام، وكان تصميم البحث عبارة عن مسح تم إجراؤه على مجموعة مستهدفة من شركات الملابس في فيتنام وبلغ حجم العيّنة (238) شركة صغيرة ومتوسطة للملابس، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليل البيانات، واختبر البحث موثوقية متغير الملاحظة وقام بتحليل العوامل الاستكشافية لفحص تقارب المتغيرات الملحوظة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لإنشاء نظام تصنيف للشركات الصغيرة والمتوسطة، ووجدت الدراسة أن المؤشرات في المنظور المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الملابس لا تشمل سوى المعايير المالية التقليدية المأخوذة من دفاتر المحاسبة. من ناحية أخرى، فيما يتعلق بالعمليات الداخلية، يضيف البحث أيضًا المعايير التالية: نسبة المورد إلى المورد، وتوقيت المورد إلى المورد، والنسبة المئوية للمورد المورد بشكل منتظم للمؤسسة.

دراسة (Kande and et al., 2017) بعنوان " دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في نمو الجامعات الخاصة في كينيا"

"The Role of Strategic Management Practices on Growth of Private Universities in Kenya"

بحثت هذه الدراسة دور بعض الممارسات الأساسية للإدارة الاستراتيجية وتقديم نتائج لإطار اختبار تجريبي لتحديد العلاقة بين الممارسات الأساسية للإدارة الاستراتيجية ونمو الجامعات الخاصة في كينيا، واستهدفت الدراسة (36) جامعة خاصة في كينيا على النحو المنصوص عليه من

قبل لجنة التعليم الجامعي (CUE ,2016) خلال وقت جمع البيانات. وتم تقسيم الجامعات إلى ثلاث مجموعات / طبقات على أساس سنة التأسيس، واستخدمت الاستبانة وتم توزيعها الاستبيانات على أعضاء مجلس الإدارة من (8) (ثمانية) عينات من الجامعات، وضم المجيبون (120) من كبار الموظفين الذين عملوا كأعضاء في مجلس الإدارة في مؤسساتهم، وقد أشارت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال البيانات الأولية التي تم جمعها من بعض الجامعات الخاصة المختارة في كينيا والبيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الوثائق المؤسسية إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية الأساسية كان لها تأثيرًا مشتركًا قويًا على نمو الجامعات الخاصة، وعلى الرغم من أن تفاصيل كل مؤسسة قد لا تكون مغطاة بشكل شامل في الدراسة، إلا أن هناك اتجاهات رئيسية تم التعبير عنها بشكل كبير، وتوصي الدراسة بأن تضمن إدارة الجامعة تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات من خلال تنفيذ الاستراتيجيات ومواءمة الهياكل والثقافات التي تهدف إلى استغلال الفرص الهائلة لنمو المؤسسات.

دراسة (M.E and A.s, 2016) بعنوان" عمليات الاندماج والاستحواذ وأداء الشركات: باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن"

"Mergers, Acquisitions and Corporate Performance: The Balanced Scorecard Approach"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر عمليات الدمج والاستحواذ على أداء الشركات باستخدام الأبعاد الخمسة للأداء المالي والتعلم والنمو ورضا العملاء وعملية الأعمال الداخلية والبيئة، واستخدم نهج دراسة ما بعد التوظيف لاستخراج معلومات ما قبل وبعد الاندماج لبنوك مختارة في نيجيريا، وشكلت خمسة بنوك العينة للدراسة، وتتألف مجموعة البيانات من (11) سنة من (2000 – 2010)، مع تحليل ما بعد خمس سنوات قبل خمس سنوات. وبناء على ذلك، تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الإحصاء الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تأثير كبير لعمليات الدمج

والاستحواذ على الأداء المالي، ورضا العملاء والتعلم والنمو، ومع ذلك، ولم يكن التأثير المرصود ذو دلالة إحصائية في أداء العمليات التجارية الداخلية والبيئية، وقد أوصت الدراسة بإنشاء نظام للإدارة والتدقيق البيئي، وسيأخذ بعين الاعتبار قضايا الإدارة البيئية.

دراسة (Amoli and Aghashahi, 2016) بعنوان" دراسة عن عوامل النجاح في الإدارة الإستراتيجية في المجتمع التعليمي"

"An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية في مجمع تعليمي في المعاهد والمنشآت الإنتاجية والتجارية في حين أن المدارس كمعاهد هي المدخلات والمخرجات الرئيسية هي أفضل الخيارات لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية، والقيم المضافة للمدارس هي المعرفة والمهارة والوعي التي تتطلب التخطيط الهادف العلمي للتغيير إلى مدرسة عالية الأداء، وتؤثر الإدارة الاستراتيجية في المدارس على التخطيط والتنبؤ بالتغييرات والإدارة. كما يمكن الاستفادة من التهديدات الموجودة، وتحويلها إلى فرص، واستخدام جميع الموارد المدرسية للاستفادة من الفرص من خلال التعرف على الفرص البيئية. وضع الجميع في وضع محدد بشكل صحيح يشجع الموظفين على أداء وظائفهم وواجباتهم بشكل صحيح ويجعلهم متحمسون، وكشفت النتائج أن التعلم الفعال يتطلب أهدافًا وقيمًا مشتركة تشجع الناس على العمل والفهم معًا، وتوفر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الأساس الملائم لتحديد خارطة الطريق لأي مجمع تعليمي لتطوير النجاح في المدارس. بشكل عام ، فإن أهم عامل نجاح في إدارة الاستراتيجية في أي مجمع تعليمي هو موارده البشرية التي تجعل من الممكن تحقيق مدرسة ناجحة.

دراسة (Shukri and Ramli, 2015) بعنوان" الهيكل التنظيمي والأداء للمسؤولين مقدمي الرعاية الصحية الماليزيين: من منظور بطاقة الأداء المتوازن"

"Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective"

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الهيكل التنظيمي والإصلاح من خلال بطاقة الأداء المتوازنة للمستشفيات الخاصة الماليزية من خلال التركيز على تصورات الإدارة العليا، وتم استخدام استبيان منظم وتم إدراج (97) مستشفى خاص مسجل لدى رابطة المستشفيات الخاصة الماليزية في المسح، وتم تلقي (39) رد مما أدى إلى معدل استجابة قابلة للاستخدام الكلي من (40.2%). أوضحت النتائج الوصفية أن غالبية المستشفيات الخاصة التي تتبنى بطاقة الأداء المتوازن هي مركزية للغاية وذات صبغة رسمية، واشتركت هذه المستشفيات الخاصة في القواعد الرسمية والإجراءات الرسمية المكتوبة لضمان إدارة ومعاملة مقدمي الخدمات الصحية بما يتفق مع القيم المتبادلة، وأن هناك صلة شرعية بتحسين الأداء داخل هذا الجهاز على الجوانب الرئيسية: العمليات التجارية الداخلية، وخدمات جودة المرضى، والسلامة والرضا، والتعلم التنظيمي والنمو، والمالية.

دراسة (Kızıloglu and Serinkan, 2015) بعنوان" الإدارة الإستراتيجية في قطاع النسيج"

"Perception of Strategically Management in Textile Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية بشركات الغزل والنسيج العاملة في مقاطعة دنيزلي، والتعرف على المستوى التنظيمي يتم اتخاذ قرارات الإدارة الاستراتيجية وما هي الأهداف الاستراتيجية، حيث تعد هذه الدراسة مهمة من حيث خلق الوعي من خلال التذكير بأهمية الإدارة الاستراتيجية في قطاع النسيج، . قطاع النسيج الذي لديه مكانة هامة في اقتصاد دنيزلي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (320) مفردة من حوالي (700) شركة نسيج بحجم كامل تعمل في دنيزلي من خلال توزيع استبيان للتعرف على تصورهم للإدارة الاستراتيجية، وقد

خلصت الدراسة إلى أن معظم الشركات مملوكة للأسرة، وأن خططها الاستراتيجية يتم وضعها من قبل كبار المدراء وأصحاب المشاريع التجارية يتم إنشاء الخطط الاستراتيجية بشكل عام أثناء العملية والرأي "إذا كان المنافسون يتغيرون ينبغي التغيير أيضا "أمر شائع، كما بينت النتائج أيضًا أن معظم المديرين المشاركين في الدراسة أظهروا مشاركة إيجابية حول البيانات الخاصة بعملية الإدارة الاستراتيجية.

دراسة (Machado, 2013) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن دراسة تجريبية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم"

"Balanced Scorecard an empirical study of small and medium size enterprises"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، مع مقارنتها مع مقاييس الأداء المالية. تم إجراء المقابلات مع المختصين المسئولين في الإدارة المحاسبية في (58) شركة صناعية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم تطوير أدوات الدراسة والتي اشتملت على الاستبانة، ومجموعة من الأسئلة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة شخصياً بوسيلة المقابلة. تم تطبيق هذه الدراسة على (163) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال. أظهرت النتائج أن عدد قليل من الشركات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ومعظم المختصين الذين تم مقابلتهم لديهم القليل من المعرفة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (Tohidi et al., 2010) بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات التعليمية"

"Using balanced scorecard in educational organizations"

تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءاً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء(الطلبة) كما توصلت الدارسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة أهمية دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وارتباطها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، إذ أكدت الدراسات على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء للمؤسسة، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تطبيق مفاهيم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد قدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في

بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لا حظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1. **من حيث المنهج العلمي:**

استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة.

2. **على صعيد الأهداف:**

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي إتبعته، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات التعرف على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وبعض الشركات، وكذلك التعرف على مستوى الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى استخدامات بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة.

3. **على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:**

- ✓ توفر إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعات من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجدت.
- ✓ توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بدرجات متفاوتة.
- ✓ إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في عملية التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة.

4. **الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم فيها تحليل البيانات.
- ✓ استفاد الباحث من هذه الدراسة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- ✓ استفاد الباحث في الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- ✓ الوقوف إلى ما توصل إليه الباحثين والانطلاق من حيث انتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.
- ✓ استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- ✓ استفاد الباحث من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.
- ✓ وسع الباحث القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

5. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ تعتبر هذه الدراسة هي الأولى (حسب علم الباحث) في فلسطين من حيث هدفها الخاص بالتعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على جامعة القدس.
- ✓ خصوصية الحالة الفلسطينية ومدى قدرتها على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة.
- ✓ تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال متغيراتها المستقلة والتابعة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ استخدمت الدراسة اسلوب المسح الشامل.

اشتملت عينة الدراسة على الذين يشغلون مناصب ادارية (عميد، نائب/مساعد عميد، مدير معهد/مركز، رئيس دائرة، رئيس قسم).

طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، ويعتبر هذا المنهج هو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات وقد يستخدم لإمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات: مقابلة، ملاحظة، استبيان، حيث يتم استخدام هذا عندما يكون مرتبطًا بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، فالبحث الوصفي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره ووصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو التعبير عنها تعبيراً كمياً يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والاكاديميين في جامعة القدس والذين يشغلون مناصب ادارية (عميد، نائب/مساعد عميد، مدير معهد/مركز، رئيس دائرة، رئيس قسم) من العام (2019)م، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (170) موظفاً وأكاديمياً.

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (108) موظفاً وأكاديمياً يعملون في جامعة القدس والذين يشغلون مناصب ادارية (عميد، نائب/مساعد عميد، مدير معهد/مركز، رئيس دائرة، رئيس قسم) من العام (2019)م، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية.

5.3 الخصائص الضابطة لعينة الدراسة:

1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

جدول (1.3): خصائص العينة الضابطة حسب متغير الجنس

مستويات المتغير	العدد	النسبة %
ذكر	83	76.9
أنثى	25	23.1

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن (76.9%) من أفراد العينة كانوا من ذكور مقابل (23.1%) إناث.

2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (2.3): خصائص العينة الضابطة حسب متغير المؤهل العلمي

مستويات المتغير	العدد	النسبة %
بكالوريوس	4	3.7
ماجستير	38	35.2
دكتوراه	66	61.1

يتبين من المعطيات الواردة في الجدول رقم(2.3) أن (3.7%) من الموظفون المبحوثين في مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكان (35.2%) منهم ماجستير، وكان (61.1%) منهم مؤهلهم العلمي دكتوراه.

3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول (3.3): خصائص العينة الضابطة حسب متغير المسمى الوظيفي

مستويات المتغير	العدد	النسبة %
عميد	12	11.1
نائب/مساعد عميد	8	7.4
مدير معهد/مركز	26	24.1
رئيس دائرة	42	38.9
رئيس قسم	20	18.5

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) أن (11.1%) من أفراد العينة عمداء، وكان (7.1%) نائب/مساعد عميد، وكان (24.1%) منهم مدير معهد/مركز، وكان (38.9%) منهم رؤساء دائرة، وكان(18.5%) منهم رؤساء أقسام.

4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة

جدول (4.3): خصائص العينة الديموغرافية حسب متغير الخبرة

مستويات المتغير	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	11	10.2
5 – أقل من 10 سنوات	54	50.0
10 سنوات – أقل من 15 سنة	22	20.4
15 سنة فأكثر	21	19.4

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) أن (10.2%) من الموظفين أفراد العينة خبرتهم 5 سنوات فأقل، وكان (50.0%) منهم خبرتهم (5- أقل من 10) سنة، وكان (20.4%) منهم من (10 سنوات – أقل من 15) سنة، وكان (19.4%) منهم خبرتهم (15) سنة فأكثر.

6.3 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من مشرفين وأكاديميين ودراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من قسمين: حيث أحتوى القسم الأول على البيانات الأولية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وتكون القسم الثاني من (63) فقرة موزعة على مجالين، فقد تكون المجال الأول من (19) فقرة تقيس مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتكون المجال الثاني من (44) فقرة تقيس استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتكون المجال الثاني من (5) محاور، فقد بلغ عدد فقرات المحور الأول (7) فقرات تقيس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وتكون المحور الثاني من (8) فقرات تقيس بعد العملاء الخارجيين، والمحور الثالث من (10) فقرات تقيس العمليات الداخلية، والمحور الرابع من (12) فقرة تقيس التعلم والنمو، وتكون المحور الخامس من (7) فقرات تقيس المسؤولية الاجتماعية، وكانت الفقرات جميعها تشترك في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين، والجدول رقم (5.3) يوضح محاور أداة الدراسة وفقرات كل محور:

جدول رقم (5.3) توزيع محاور أداة الداسة

المحور	عدد الفقرات
تطبيق الإدارة الاستراتيجية	**19**
المالي	7
العملاء الخارجيين	8
العمليات الداخلية	10
التعلم والنمو	12
المسؤولية الاجتماعية	7
بطاقة الأداء المتوازن	**44**

7.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.3).

جدول رقم (6.3-أ). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس الإدارة الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.1	لدي إدراك ومعرفة "بمفاهيم وأساليب" الإدارة الإستراتيجية في الجامعة.	0.801
.2	أشارك بفاعلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	0.773
.3	لدى الجامعة رؤية إستراتيجية "هادفة ومحددة ومكتوبة".	0.764
.4	لدى الجامعة رسالة "واضحة ومكتوبة".	0.729
.5	رسالة الجامعة معلومة لدى جميع العاملين.	0.878
.6	رسالة الجامعة معلومة لدى جميع الأطراف "عملاء، موردين، وغيرهم".	0.829
.7	لدى الجامعة "أهداف وغايات" إستراتيجية مكتوبة ومعدة جيدا.	0.594
.8	يشارك العاملون في الإدارة التنفيذية في عملية وضع وإعداد "خطط وإستراتيجيات" الجامعة.	0.663
.9	لدى الجامعة "خطط واستراتيجيات" مكتوبة.	0.661
.10	تضع الجامعة خططها السنوية لجميع "أنشطتها وعملياتها" بناءاً على خطتها الإستراتيجية.	0.704
.11	تضع الجامعة أهداف سنوية لجميع أوجه "أنشطتها وعملياتها".	0.681
.12	البيئة الداخلية للجامعة ملائمة وتساعد على تفهم عملية الإدارة الإستراتيجية.	0.728
.13	"قيم وثقافة" العاملين تساعد على تنفيذ خطط الجامعة وإستراتيجياتها.	0.600
.14	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ "خطط الجامعة وإستراتيجياتها".	0.700
.15	تتسم العلاقات بين "الإدارات والأقسام" داخل الجامعة "بالتعاون ويسودها روح الفريق".	0.677
.16	تتمتع الجامعة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خططها وإستراتيجياتها.	0.610
.17	تمتلك الجامعة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تسهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	0.713
.18	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يزيد من كفاءة أداء الجامعة.	0.830
.19	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين خدمات الجامعة.	0.842

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6.3)السابق أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة عالية من التشبع، إذ تراوحت القيم بين (0.878 – 0.600)، وعليه فأنها تشترك معاً في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول رقم (6.3–ب). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.1	يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.	0.784
.2	المقاييس المالية المستخدمة ترتبط بإستراتيجية الجامعة وتترجم أهدافها.	0.762
.3	يتم الحصول على مصادر تمويل لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.	0.758
.4	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع.	0.617
.5	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة.	0.689
.6	تعاني الجامعة من ضعف في التمويل يؤثر في تحقيق أهدافها.	0.662
.7	يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً للجامعة إستراتيجية تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيقه أثناء العمل.	0.610
.8	تراعي الجامعة متطلبات وحاجات المستفيد (الطلاب) المتجددة والمستمرة.	0.730
.9	تستخدم الجامعة مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المتحقق (عدد الطلبة الجدد، عدد الشكاوى).	0.695
.10	تستخدم الجامعة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا العملاء.	0.777
.11	توفر الجامعة خدماتها للعملاء بجودة عالية.	0.681
.12	يستطيع العملاء تقديم "الشكاوي والمقترحات" حول الخدمات المقدمة لهم.	0.742
.13	يوجد آليات محددة لمتابعة "الشكاوى والاقتراحات".	0.811
.14	تعمل الجامعة على تطوير أنظمة "الوقاية والسلامة العامة".	0.811
.15	تعمل الجامعة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمات لهم.	0.782
.16	يتم استخدام مقاييس محدّدة للعمليات تمكّن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالجامعة.	0.630
.17	تقوم الجامعة بالعمل على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.	0.709

جدول رقم (6.3-ج). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.18	تعمل الجامعة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.	0.725
.19	تتخذ الجامعة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين "العمليات الداخلية والأهداف العامة".	0.719
.20	تعمل الجامعة على استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم بكفاءة وفاعلية.	0.751
.21	تتمتع العمليات الداخلية بالجامعة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	0.774
.22	تعمل الجامعة وباستمرار على تحسين جودة العمليات الخدماتية.	0.790
.23	تعمل الجامعة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال "عمليات التحسين والتطوير المستمر".	0.649
.24	تهتم الجامعة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية "بسلاسة ومرونة".	0.694
.25	تعمل الجامعة جاهدة على حوسبة "إجراءاتها وعملياتها" المختلفة.	0.779
.26	تستخدم الجامعة مقاييس محددة للوقوف على درجة "التعلم والنمو" لدى العاملين.	0.767
.27	توفر الجامعة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين.	0.779
.28	يوجد كفاءات متخصصة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	0.849
.29	تحرص الجامعة على "الاهتمام والاحتفاظ" بالعاملين المميزين.	0.787
.30	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول.	0.813
.31	يتمتع العاملون بالقدرة على تطوير الأداء.	0.778
.32	يوجد في الجامعة نظام حوافز فعال.	0.847
.33	تعمل الجامعة على استثمار "قدرات وطاقات" العاملين الكامنة لديهم.	0.849
.34	تعمل الجامعة على إشراك العاملين في القرارات الإدارية.	0.811
.35	تعمل الجامعة على توفير البيئة الملائمة "للإبداع والابتكار".	0.802
.36	هناك استعداد لدى العاملين لبذل "الجهد والتضحية" من أجل الجامعة.	0.761
.37	تهتم الجامعة بتوفير معلومات للعاملين عن "البيئة الداخلية والخارجية".	0.777
.38	تتبني الجامعة دوراً اجتماعياً فاعلا في خدمة المجتمع.	0.792
.39	تساهم الجامعة في المحافظة على البيئة.	0.825
.40	تخصص الجامعة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية.	0.724
.41	الجامعة توفر إيجاد فرص عمل تسهم في حل مشكلة البطالة.	0.735
.42	تساهم الجامعة في تقديم الدعم لذوي "الأسرى والشهداء".	0.852
.43	تساهم الجامعة في تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.	0.827
.44	تسمح الجامعة للطلبة من الجامعات الأخرى بالتدريب في كلياتها وتقدم الدعم اللازم لهم.	0.783

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6.3–ب) أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً ويتمتع بدرجة عالية من التشبع، إذ تراوحت القيم بين (0.852 – 0.610)، وعليه فأنها تشترك معاً في قياس استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (7.3).

جدول (7.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تطبيق الإدارة الاستراتيجية	**19**	**0.918**
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:		
المالي	7	0.858
العملاء	8	0.904
العمليات الداخلية	10	0.918
التعلم والنمو	12	0.945
المسؤولية الاجتماعية	7	0.915
بطاقة الأداء المتوازن	**44**	**0.952**
الدرجة الكلية	**63**	**0.960**

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (7.3) أن قيمة الثبات عند الدرجة الكلية لمجال تطبيق الإدارة الاستراتيجية بلغت (91.8%)، كما أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية لمجال بطاقة الأداء المتوازن بلغت (95.2%)، حيث تراوحت قيمة الثبات بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بين (94.5% – 85.8%)، أما عند الدرجة الكلية للأداة فقد بلغت قيمة معامل الثبات

(96.0%)، وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية في مجالاتها وأبعادها، ويمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

9.3 إجراءات الدراسة:

1. تحديد عنوان الدراسة مع الدكتور المشرف والذي تمثل في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس.
2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بتوزيع (108) استبانة على مجموعة من الموظفين والاكاديميين في جامعة القدس والذين يشغلون مناصب ادارية.
3. قام الموظفون والأكاديميين بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمعها وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (108) استبانة.
4. قام المحلل الإحصائي بإهمال مستويات المتغيرات التي تقل فيها نسبة الاستجابة عن (5%) والتي تعتبر غير ممثلة فيها، وعليه تم استثناء المستوى الأول من متغير المؤهل العلمي.

10.3 متغيرات الدراسة:

1.10.3 المتغير التابع: (بطاقة الأداء المتوازن).

- البعد المالي
- بعد العملاء
- بعد العمليات الداخلية
- بعد التعلم والنمو
- بعد المسؤولية الاجتماعية

2.10.3 المتغيرات الضابطة: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

3.10.3 المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية.

11.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة عالية جدا (5) درجات، وبدرجة عالية (4) درجات، وبدرجة متوسطة (3) درجات، وبدرجة ضعيفة (2) درجتان، وبدرجة ضعيفة جدا (1) درجة واحده، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression)، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

12.3 مفتاح تصحيح المقياس:

وقد تم استخدم مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن في جامعة القدس، بناء على المتوسطات الحسابية، ولأغراض تفسير النتائج تم اعتماد على المؤشرات الإحصائية الآتية التي تظهر في جدول (8.3):

جدول (8.3): يوضح مفاتيح التصحيح للبيانات

المتوسط الحسابي	الدرجة
1.80 – 1.00	ضعيفة جدا
2.60 – 1.81	ضعيفة
3.40 – 2.61	متوسطة
4.20 – 3.41	عالية
5.00 – 4.21	عالية جداً

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس وذلك كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
الإدارة الاستراتيجية	3.97	0.523	79.4	عالية
بطاقة الأداء المتوازن	3.64	0.533	72.8	عالية
الدرجة الكلية	**3.74**	**0.484**	**74.8**	**عالية**

نلاحظ من الجدول رقم (1.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97) وبوزن نسبي بلغ (79.4%)، كما جاءت درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، وبوزن نسبي بلغ (72.8%)، وعند الدرجة الكلية لمقياس الدراسة فقد جاء دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وبوزن نسبي (74.8%)، وهذا يؤكد على أن الإدارة الاستراتيجية ومن خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسة في الجامعة.

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول (2.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
1	لدي إدراك ومعرفة "بمفاهيم وأساليب" الإدارة الاستراتيجية في الجامعة.	4.12	0.652	82.4	عالية
7	لدى الجامعة "أهداف وغايات" استراتيجية مكتوبة ومعدة جيدا	4.09	0.768	81.8	عالية
4	لدى الجامعة رسالة "واضحة ومكتوبة".	4.07	0.861	81.4	عالية
5	رسالة الجامعة معلومة لدى جميع العاملين.	4.07	0.872	81.4	عالية
6	رسالة الجامعة معلومة لدى جميع الأطراف "عملاء، موردين، وغيرهم".	4.02	0.896	80.4	عالية
19	يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين خدمات الجامعة	4.01	0.755	80.2	عالية
3	لدى الجامعة رؤية استراتيجية "هادفة ومحددة ومكتوبة".	4.00	0.809	80.0	عالية
9	لدى الجامعة "خطط واستراتيجيات" مكتوبة.	3.98	0.843	79.6	عالية
18	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يزيد من كفاءة أداء الجامعة	3.97	0.779	79.4	عالية
8	يشارك العاملون في الإدارة التنفيذية في عملية وضع وإعداد "خطط واستراتيجيات" الجامعة.	3.95	0.869	79.0	عالية
2	أشارك بفاعلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	3.95	0.901	79.0	عالية
11	تضع الجامعة أهداف سنوية لجميع أوجه "أنشطتها وعملياتها".	3.94	0.721	78.8	عالية
10	تضع الجامعة خططها السنوية لجميع "أنشطتها وعملياتها" بناءاً على خطتها الاستراتيجية.	3.94	0.857	78.8	عالية
15	تتسم العلاقات بين "الإدارات والأقسام" داخل الجامعة "بالتعاون ويسودها روح الفريق".	3.93	0.839	78.6	عالية

جدول (2.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
17	تمتلك الجامعة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تسهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.	3.93	0.782	78.6	عالية
13	"قيم وثقافة" العاملين تساعد على تنفيذ خطط الجامعة واستراتيجياتها.	3.91	0.815	78.2	عالية
12	البيئة الداخلية للجامعة ملائمة وتساعد على تفهم عملية الإدارة الاستراتيجية.	3.87	0.844	77.4	عالية
16	تتمتع الجامعة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خططها واستراتيجياتها.	3.82	0.841	76.4	عالية
14	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ "خطط الجامعة واستراتيجياتها".	3.80	0.873	76.0	عالية
	الدرجة الكلية	**3.97**	**0.523**	**79.4**	**عالية**

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، مع انحراف معياري (0.52) وكان أهم الفقرات والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي نصت على (لدي إدراك ومعرفة "بمفاهيم وأساليب" الإدارة الاستراتيجية في الجامعة) بمتوسط حسابي (4.12) مع انحراف معياري (0.65)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) والتي نصت على (لدى الجامعة "أهداف وغايات" استراتيجية مكتوبة ومعدة جيدا) بمتوسط حسابي (4.09) مع انحراف معياري (0.77)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) والتي نصت

على (لدى الجامعة رسالة "واضحة ومكتوبة) بمتوسط حسابي (4.07) مع انحراف معياري (0.86)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (14) والتي نصت على (الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ "خطط الجامعة واستراتيجياتها) بمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.87)، تلاها الفقرة رقم (16) والتي نصت على (تتمتع الجامعة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خططها واستراتيجياتها) بمتوسط حسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.84)، تلاها الفقرة رقم (12) والتي نصت على (البيئة الداخلية للجامعة ملائمة وتساعد على تفهم عملية الإدارة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.84).

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
1	البعد المالي	3.96	0.580	79.2	عالية
2	بعد المسؤولية الاجتماعية	3.94	0.757	78.8	عالية
3	بعد العملاء	3.91	0.646	78.2	عالية
4	بعد العمليات الداخلية	3.87	0.687	77.4	عالية
5	بعد التعلم والنمو	2.89	0.861	57.8	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.64**	**0.533**	**72.8**	**عالية**

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، مع انحراف معياري (0.53) وبوزن نسبي (72.8%)، وكان أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي) حيث جاء بدرجة عالية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.58) وبوزن نسبي (79.2%)، تلاه البعد (المسؤولية الاجتماعية) فقد جاء بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.76) وبوزن نسبي (78.8%)، تلاه بعد (العملاء) وجاء أيضاً بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.65) وبوزن نسبي (78.2%)، تلاه بعد (العمليات الداخلية) وجاء كذلك بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.87) مع انحراف معياري (0.69) وبوزن نسبي (77.4%)، في حين أن أقل الأبعاد أهمية كان بعد (التعلم والنمو) جاء بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.89) مع انحراف معياري (0.86) وبوزن نسبي (57.8%).

وتوضح الجداول (4.4، 5.4، 6.4، 7.4، 8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتبة حسب الأهمية في كل بعد:

أولاً: البعد المالي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
20	يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.	4.06	0.789	15.8	عالية
25	تعاني الجامعة من ضعف في التمويل يؤثر في تحقيق أهدافها.	4.00	0.797	15.9	عالية
21	المقاييس المالية المستخدمة ترتبط باستراتيجية الجامعة وتترجم أهدافها.	4.00	0.797	15.9	عالية
22	يتم الحصول على مصادر تمويل لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.	3.98	0.785	15.7	عالية
24	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة.	3.92	0.787	15.7	عالية
23	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع.	3.92	0.750	15.0	عالية
26	يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً للجامعة إستراتيجية تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيقه أثناء العمل	3.85	0.818	16.4	عالية

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أهم فقرات البعد المالي والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (20) والتي نصت على (يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي) بمتوسط حسابي (4.06) مع انحراف معياري (0.79)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (25) والتي نصت على (تعاني الجامعة من ضعف في التمويل يؤثر في تحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري (0.80)، والفقرة رقم (22) والتي نصت على (المقاييس المالية المستخدمة ترتبط باستراتيجية الجامعة وتترجم أهدافها) بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري (0.80)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم

(22) والتي نصت على (يتم الحصول على مصادر تمويل لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء) بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.79)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (26) والتي نصت على (يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً للجامعة استراتيجية تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيقه أثناء العمل) بمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.82)، تلاها الفقرة رقم (23) والتي نصت على (تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع) بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.75)، والفقرة رقم (24) والتي نصت على (يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة) بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.79).

ثانياً: بعد العملاء:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
31	يستطيع العملاء تقديم "الشكاوي والمقترحات" حول الخدمات المقدمة لهم.	4.11	0.890	82.2	عالية
27	تراعي الجامعة متطلبات وحاجات المستفيد (الطلاب) المتجددة والمستمرة.	4.02	0.723	80.4	عالية
33	تعمل الجامعة على تطوير أنظمة "الوقاية والسلامة العامة".	3.94	0.863	78.8	عالية
32	يوجد آليات محددة لمتابعة "الشكاوى والاقتراحات".	3.89	0.846	77.8	عالية
28	تستخدم الجامعة مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المتحقق (عدد الطلبة الجدد، عدد الشكاوى).	3.89	0.846	77.8	عالية
34	تعمل الجامعة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمات لهم.	3.81	0.844	76.2	عالية
29	تستخدم الجامعة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا العملاء.	3.81	0.844	76.2	عالية
30	توفر الجامعة خدماتها للعملاء بجودة عالية.	3.77	0.816	75.4	عالية

نلاحظ من الجدول رقم (5.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أهم فقرات بعد العملاء والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (31) والتي نصت على (يستطيع العملاء تقديم "الشكاوي والمقترحات" حول الخدمات المقدمة لهم) بمتوسط حسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.89)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (27) والتي نصت على (تراعي الجامعة متطلبات وحاجات المستفيد (الطلاب) المتجددة والمستمرة) بمتوسط حسابي (4.02) مع انحراف معياري (0.72)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (33) والتي نصت على (تعمل الجامعة على تطوير أنظمة "الوقاية والسلامة العامة") بمتوسط حسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.86)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (30) والتي نصت على (توفر الجامعة خدماتها للعملاء بجودة عالية) بمتوسط حسابي (3.77) مع انحراف معياري (0.82)، تلاها الفقرة رقم (29) والتي نصت على (تستخدم الجامعة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا العملاء) بمتوسط حسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.84)، والفقرة رقم (34) والتي نصت على (تعمل الجامعة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمات لهم) بمتوسط حسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.84).

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية لبطاقـــة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
43	تهتم الجامعة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية "بسلاسة ومرونة".	4.10	0.917	82.0	عالية
44	تعمل الجامعة جاهدة على حوسبة "إجراءاتها وعملياتها" المختلفة.	4.05	0.847	81.0	عالية
37	تعمل الجامعة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.	4.02	0.785	80.4	عالية
35	يتم استخدام مقاييس محدّدة للعمليات تمكّن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالجامعة.	3.88	0.883	77.6	عالية
41	تعمل الجامعة وباستمرار على تحسين جودة العمليات الخدماتية.	3.85	0.925	77.0	عالية
39	تعمل الجامعة على استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم بكفاءة وفاعلية.	3.83	0.881	76.6	عالية
38	تتخذ الجامعة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين "العمليات الداخلية والأهداف العامة".	3.83	0.870	76.6	عالية
40	تتمتع العمليات الداخلية بالجامعة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.77	0.933	75.4	عالية
36	تقوم الجامعة بالعمل على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.	3.71	0.948	74.2	عالية
42	تعمل الجامعة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال "عمليات التحسين والتطوير المستمر".	3.64	1.054	72.8	عالية

نلاحظ من الجدول رقم (6.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أهم فقرات بعد العمليات الداخلية والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (43) والتي نصت على (تهتم الجامعة

بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية "بسلاسة ومرونة") بمتوسط حسابي (4.10) مع انحراف معياري (0.92)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (44) والتي نصت على (تعمل الجامعة جاهدة على حوسبة "إجراءاتها وعملياتها" المختلفة) بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.85)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (37) والتي نصت على (تعمل الجامعة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة) بمتوسط حسابي (4.02) مع انحراف معياري (0.79)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (14) والتي نصت على (تعمل الجامعة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال "عمليات التحسين والتطوير المستمر".) بمتوسط حسابي (3.64) مع انحراف معياري (1.05)، تلاها الفقرة رقم (36) والتي نصت على (تقوم الجامعة بالعمل على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية) بمتوسط حسابي (3.71) مع انحراف معياري (0.95)، تلاها الفقرة رقم (40) والتي نصت على (تتمتع العمليات الداخلية بالجامعة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة) بمتوسط حسابي (3.77) مع انحراف معياري (0.93).

رابعاً: التعلم والنمو:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
45	تستخدم الجامعة مقاييس محددة للوقوف على درجة "التعلم والنمو" لدى العاملين.	3.19	1.129	63.8	متوسطة
46	توفر الجامعة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين.	3.07	1.108	61.4	متوسطة
47	يوجد كفاءات متخصصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.03	1.000	60.6	متوسطة
49	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول.	3.00	1.059	60.0	متوسطة
50	يتمتع العاملون بالقدرة على تطوير الأداء.	2.97	1.036	59.4	متوسطة
55	هناك استعداد لدى العاملين لبذل "الجهد والتضحية" من أجل الجامعة.	2.97	1.131	59.4	متوسطة
48	تحرص الجامعة على "الاهتمام والاحتفاظ" بالعاملين المميزين	2.87	1.077	57.4	متوسطة
54	تعمل الجامعة على توفير البيئة الملائمة "للإبداع والابتكار".	2.83	1.089	56.6	متوسطة
56	تهتم الجامعة بتوفير معلومات للعاملين عن "البيئة الداخلية والخارجية".	2.81	1.185	56.2	متوسطة
52	تعمل الجامعة على استثمار "قدرات وطاقات" العاملين الكامنة لديهم.	2.69	1.038	53.8	متوسطة
53	تعمل الجامعة على إشراك العاملين في القرارات الإدارية.	2.66	1.104	53.2	متوسطة
51	يوجد في الجامعة نظام حوافز فعال.	2.64	1.115	52.8	متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (7.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أهم فقرات بعد التعلم والنمو والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (45) والتي نصت على (تستخدم الجامعة مقاييس محددة للوقوف على درجة "التعلم والنمو" لدى العاملين) بمتوسط حسابي (3.19) مع

انحراف معياري (1.13)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (46) والتي نصت على (توفر الجامعة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين) بمتوسط حسابي (3.07) مع انحراف معياري (1.11)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (47) والتي نصت على (يوجد كفاءات متخصصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.03) مع انحراف معياري (1.00)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (51) والتي نصت على (يوجد في الجامعة نظام حوافز فعال) بمتوسط حسابي (2.64) مع انحراف معياري (1.12)، تلاها الفقرة رقم (53) والتي نصت على (تعمل الجامعة على إشراك العاملين في القرارات الإدارية) بمتوسط حسابي (2.66) مع انحراف معياري (1.10)، تلاها الفقرة رقم (52) والتي نصت على (تعمل الجامعة على استثمار "قدرات وطاقات" العاملين الكامنة لديهم) بمتوسط حسابي (2.69) مع انحراف معياري (1.04).

خامساً: بعد المسؤولية الاجتماعية:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المسؤولية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة
57	تتبني الجامعة دوراً اجتماعياً فاعلا في خدمة المجتمع.	4.06	0.868	81.2	عالية
58	تساهم الجامعة في المحافظة على البيئة.	4.05	0.825	81.0	عالية
59	تخصص الجامعة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية.	3.97	0.848	79.4	عالية
61	تساهم الجامعة في تقديم الدعم لذوي "الأسرى والشهداء".	3.96	0.916	79.2	عالية
63	تسمح الجامعة للطلبة من الجامعات الأخرى بالتدريب في كلياتها وتقدم الدعم اللازم لهم.	3.92	1.051	78.4	عالية
62	تساهم الجامعة في تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.91	0.933	78.2	عالية
60	الجامعة توفر إيجاد فرص عمل تسهم في حل مشكلة البطالة.	3.73	1.047	74.6	عالية

نلاحظ من الجدول رقم (8.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أهم فقرات بعد المسؤولية الاجتماعية والتي كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (57) والتي نصت على (تتبنى الجامعة دوراً اجتماعياً فاعلا في خدمة المجتمع) بمتوسط حسابي (4.06) مع انحراف معياري (0.87)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (58) والتي نصت على (تساهم الجامعة في المحافظة على البيئة) بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.83)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (59) والتي نصت على (تخصص الجامعة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية) بمتوسط حسابي (4.07) مع انحراف معياري (0.86)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (60) والتي نصت على (الجامعة توفر إيجاد فرص عمل تسهم في حل مشكلة البطالة) بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري (1.05)، تلاها الفقرة رقم (62) والتي نصت على (الجامعة توفر إيجاد فرص عمل تسهم في حل مشكلة البطالة) بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.93)، تلاها الفقرة رقم (63) والتي نصت على (تسمح الجامعة للطلبة من الجامعات الأخرى بالتدريب في كلياتها وتقدم الدعم اللازم لهم) بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري (1.05).

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟، وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص واختبار فرضيات الدراسة

3.4 فرضيات الدراسة:

1.3.4 فحص واختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط Regression) لتأثير بطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تأثير بطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس	0.600	0.360	0.600	7.729	0.000

نلاحظ من الجدول رقم (9.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر بطاقة الاداء المتوازن في قياس دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05≥α) مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر بطاقة الاداء المتوازن في قياس دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر العاملين فيها، كما تبين أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.360)، وهذا يفسر ما نسبته (36.0%) من التغيرات الحادثة في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى بطاقة الأداء المتوازن، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما ويتبين أيضاً أن قيمة معامل بيتا بلغت (0.600) وهذا يعني أن التغير في بطاقة الأداء المتوازن بمقدار وحدة واحدة يؤثر على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس بمقدار (60.0%)، ويتبين أن قيمة (ت) بلغت (2.729) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (1.66)، مما يؤكد على القدرة التنبؤية والتفسيرية لأثر بطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

وقد تفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05≥α) للبعد المالي في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

لتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط (Regression) لتأثير المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لتأثير المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تأثير البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس	0.719	0.517	0.719	10.660	0.000

نلاحظ من الجدول رقم (10.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05\geq\alpha$) لأثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدالة ($0.05\geq\alpha$) مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، كما تبين أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.517)، وهذا يفسر ما نسبته (51.7%) من التغيرات الحادثة في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما ويتبين أيضاً أن قيمة معامل بيتا بلغت (0.719) وهذا يعني أن التغير في البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار وحدة واحدة يؤثر على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس بمقدار (71.9%)، ويتبين أن قيمة (ت) بلغت (10.660) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (1.66)، مما يؤكد على القدرة التنبؤية والتفسيرية لتأثير المالي

لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العملاء في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

لتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تأثير بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس	0.663	0.439	0.663	9.109	0.000

نلاحظ من الجدول رقم (11.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، كما تبين أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.439)، وهذا يفسر ما نسبته (43.9%) من التغيرات الحادثة في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما ويتبين أيضاً أن قيمة معامل بيتا بلغت (0.663) وهذا يعني أن التغير في بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار وحدة واحدة يؤثر على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس بمقدار (66.3%)، ويتبين أن قيمة (ت) بلغت (9.109) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (1.66)، مما يؤكد على القدرة التنبؤية والتفسيرية لأثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمليات الداخلية في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

لتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تأثير بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي	0.647	0.419	0.647	8.738	0.000

نلاحظ من الجدول رقم (12.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05\geq\alpha$) لأثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، كما تبين أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.419)، وهذا يفسر ما نسبته (41.9%) من التغيرات الحادثة في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى بعد العمليات الإنتاجية لبطاقة الأداء المتوازن، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، كما ويتبين أيضاً أن قيمة معامل بيتا بلغت (0.647) وهذا يعني أن التغير في بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن بمقدار وحدة واحدة يؤثر على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس بمقدار (64.7%)، ويتبين أن قيمة (ت) بلغت (8.738) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (1.66)، مما يؤكد على القدرة التنبؤية والتفسيرية لأثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس

دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α≤0.05) لأثر بعد التعلم والنمو في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

لتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تأثير بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس	0.090	0.008	0.090	0.929	0.355

نلاحظ من الجدول رقم (13.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (α≤0.05) لأثر لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.355) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) مما يدل على رفض الفرضية والتأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05\geq\alpha$) لبعد المسؤولية المجتمعية في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

لتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج نتائج الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك كما هو موضح في الجدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها

المتغير	معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا β	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تأثير بعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي	0.447	0.200	0.447	5.141	0.000

نلاحظ من الجدول رقم (14.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحائية لبعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)

مما يدل على قبول الفرضية والتأكيد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، كما تبين أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.200)، وهذا يفسر ما نسبته (20.0%) من التغيرات الحادثة في دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ترجع إلى بعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وتبين أن قيمة (ت) بلغت (5.141) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (2.00)، مما يؤكد على القدرة التنبؤية والتفسيرية لأثر بعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	83	3.78	0.479	106	1.756	0.082
أنثى	25	3.59	0.481			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.082) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.756) وهي أقل من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (1.98)، كما أن إجابات المبحوثين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.78) وعند الإناث (3.59)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ماجستير	38	3.63	0.554	102	2.357	0.022
بكالوريوس	66	3.86	0.345			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.022) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.357) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (1.98)، كما أن إجابات المبحوثين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لعاملين والأكاديميين الذين مؤهلهم العلمي ماجستير (3.63) وعند العاملين والأكاديميين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس (3.86)، وكانت الفروق لصالح العاملين والأكاديميين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (17.4).

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	5.036	4	1.259	6.475	0.000
داخل المجموعات	20.027	103	0.194		
المجموع	25.063	107			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (17.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.000) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (6.475) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (2.46)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام

بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	عميد	نائب/مساعد عميد	مدير معهد/مركز	رئيس دائرة	رئيس قسم
عميد		*0.58869	*0.38350	*0.31878	*0.75688
نائب/مساعد عميد			-0.20513	-0.26984	0.16825
مدير معهد/مركز				-0.06471	*0.37338
رئيس دائرة					*0.43810
رئيس قسم					

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (18.4) أن الفروق كانت بين الموظفين والأكاديميين الذين مسماهم الوظيفي (عميد) وبين الذين مسماهم الوظيفي (رئيس قسم)، ثم بينهم وبين الذين مسماهم الوظيفي (نائب/مساعد عميد)، ثم بينهم وبين الذين مسماهم الوظيفي (مدير معهد/مركز)، ثم بينهم وبين الذين مسماهم الوظيفي (رئيس دائرة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس أعلى من غيرهم، كما وجاءت الفروق بين الموظفين والأكاديميين الذين مسماهم الوظيفي (مدير معهد/مركز) وبين الذين مسماهم الوظيفي (رئيس قسم) وكانت الفروق لصالح الذين مسماهم الوظيفي (مدير معهد/مركز)، وكانت الفروق لصالح الذين مسماهم الوظيفي (عميد) والذين كانت اتجاهاتهم نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

في جامعة القدس أعلى من (رؤساء الأقسام)، وأخيراً جاءت الفروق بين الموظفين والأكاديميين الذين مسماهم الوظيفي (رئيس دائرة) وبين الذين مسماهم الوظيفي رئيس قسم، وكانت الفروق لصالح الذين مسماهم الوظيفي (رئيس دائرة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس أعلى من غيرهم، ويتضح ذلك من خلال جدول (19.4) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (19.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عميد	12	4.14	0.346
نائب/مساعد عميد	8	3.55	0.834
مدير معهد/مركز	26	3.75	0.401
رئيس دائرة	42	3.82	0.389
رئيس قسم	20	3.38	0.435

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية

في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (20.4)

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.977	3	0.659	2.968	0.035
داخل المجموعات	23.086	104	0.222		
المجموع	25.063	107			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.035) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.968) وهي أكبر من القيمة الجدولية المعتمدة من قبل الباحث (2.46)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق فقد تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	5 – أقل من 10 سنوات	10 سنوات – أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل		-0.06817	0.09163	0.28578
5 – أقل من 10 سنوات			0.15980	*0.35395
10 سنوات – أقل من 15 سنة				0.19415
15 سنة فأكثر				

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (21.4) أن الفروق كانت بين الموظفين والأكاديميين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5-أقل من 10 سنوات)، وبين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) وكانت الفروق لصالح الموظفين والأكاديميين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5 – أقل من 10 سنة) والذين كانت اتجاهاتهم نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس أعلى من غيرهم، ويتضح ذلك من خلال جدول (22.4) والذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (22.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	11	3.78	0.245
5 – أقل من 10 سنوات	54	3.84	0.428
10 سنوات – أقل من 15 سنة	22	3.68	0.484
15 سنة فأكثر	21	3.49	0.626

5. النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور **الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس** ، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج التالية:

1.1.5 نتائج أسئلة الدراسة:

نتائج التساؤل الرئيسي: ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس؟.

كشفت النتائج أن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس كان مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري قدره (0.48)، وبنسبة مئوية (74.8%).

وترى الدراسة أن إدارة الجامعة تعمل على توفير البيئة المناسبة والتي تساهم في تحقيق أهدافها، وتحقيق التميز بين مثيلاتها من الجامعات، من خلال توفير الخطط الإستراتيجية التي تخدمها وتخدم العملية التعليمية، وتلبي احتياجات السوق المحلي من الخريجين المؤهلين والمتميزين في حقول المعرفة، ولكي يتحقق ذلك فإنها تهتم بتطوير سمعتها ومكانتها بين الجامعات، كما أنه يتوجب عليها أن تطرح أسعار مناسبة تراعي قدرات الطلبة المادية، هذا كله ينعكس على مستوى أدائها بالبحث عن طرق وأساليب حديثة لتوفير خدماتها، وأن تعمل على مواكبة التطور العلمي في

ظل تنامي المنافسة بين الجامعات، ولذلك يتوجب عليها توفير مقاييس تستطيع من خلالها معرفه أدائها في الجوانب المختلة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2014)، ودراسة (Nicholas and Hilary, 2018)، ودراسة (Kande and other, 2017)، ودراسة (Amoli) and Aghashahi, 2016

نتائج السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت النتائج أن مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، مع انحراف معياري (0.52) ونسبة مئوية (79.4%) وكان أهم مظاهر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها:

1. إدراك العاملين ومعرفتهم "بمفاهيم وأساليب" الإدارة الاستراتيجية في الجامعة
2. أن لدى الجامعة "أهداف وغايات" استراتيجية مكتوبة ومعدة جيدا
3. أن لدى الجامعة رسالة "واضحة ومكتوبة

وترى الدراسة أن الإدارة الاستراتيجة أمرا مهم، يتوجب على العاملين في الجامعة التعرف على الاستراتيجيات التي تضعها الجامعة من خلال الخطط الإستراتيجية المستقبلية، بحيث تكون مكتوبة وواضحة للعاملين في الجامعة، حيث أن الخطط الإستراتيجية تبين مدى قدرة العاملين على تحقيق أهداف الجامعة، من خلال تمكينهم على اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تنعكس على مستوى الأداء المؤسسي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حنا، 2012)، في حين أنها اختلفت مع دراسة (الحربي، 2015).

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت النتائج أن مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، مع انحراف معياري (0.53) وبنسبة مئوية 74.8% وكان أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1. البعد المالي
2. المسؤولية الاجتماعية
3. العملاء
4. العمليات الداخلية
5. التعلم والنمو.

وترى الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل مقياساً مهما في تقييم أداء الجامعة، حيث يمكن من خلال أبعاد هذه البطاقة التعرف على مستوى العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد الطلبة مما ينعكس على نمو إيراداتها وتحمل الجامعة لمسؤولياتها الاجتماعية من خلال تبني برامج اجتماعية تعمل على دعم الشباب وتوفير المنح الدراسية وغيرها، كذلك الاهتمام بعملاء الجامعة الداخلين والخارجين، بالإضافة إلى الاهتمام بالعمليات الداخلية التي تقوم بها الجامعة، مع مراعاة تطوير خدماتها التعليمية كطرح تخصصات تلبي احتياجات ومتطلبات سوق العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حجازي، 2015)، ودراسة (المدهون والبطنيجي، 2013)، ودراسة (أبو شرخ، 2012)، ودراسة (Tohidi and other.2010)، واختلفت مع دراسة (Vu Thi and other, 2018، و دراسة (Machado.2013)

نتائج السؤال الفرعي الثالث: هل هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر بطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها؟، ولمناقشة هذا السؤال يجب مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

5.2 نتائج فرضيات الدراسة:

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تتبنى وتدعم تطبيق ما هو أفضل خاصة للحفاظ على صورتها وكفاءتها أمام المجتمع والجامعات الأخرى، بالإضافة إلى تمتعها بسمعة جيدة وبصمة ايجابية في المجتمع، إضافة إلى أن معظم العاملين في الجامعة من حملة درجة الماجستير والدكتوراه ولديهم ثقافة جيدة حول العمل الأكاديمي وأهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه يتوفر لدى الجامعة الإمكانات من بيانات وموارد وغيرها تمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حجازي، 2015)، ودراسة (أبو شرخ، 2012)، ودراسة (حسن وأحمد 2011)، ودراسة (M.E and A.s, 2016).

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن المعرفة بالخطط الإستراتيجية التي تطرحها الجامعة تكون معروفة لدى جميع العاملين باختلاف جنسهم، حيث أنه وعند قبول أحد ما للعمل في الجامعة يتم تزويده بخطط ورؤيا الجامعة المستقبلية.

كما كشفت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح العاملين والأكاديميين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة الدكتوراة، كما أن الذين يعملون في الأقسام الإدارية غالبيتهم من حملة درجة البكالوريوس.

وكشفت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الذين مسماهم الوظيفي (عميد)، ثم لصالح الذين مسماهم الوظيفي (رئيس دائرة).

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن العمداء يمدون الإدارة العليا في الجامعة بتصوراتهم نحو المستقبل من خلال وضع الخطط الإستراتيجية، وتقديم المقترحات حول التخصصات والمساقات التي يتم طرحها في الجامعة، وقد اتفقت مع دراسة (الحربي، 2015)، ودراسة (حنا، 2012)

أظهرت النتائج أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح الموظفين والأكاديميين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5 – أقل من 10 سنة).

وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن ملامسه هذه الفئة من العاملين للمعرفة العملية التي اكتسبوها خلال فترة دراستهم، وقدرتهم على نقل ما تم تعلمه إلى واقع من خلال ممارستهم لمهامهم وأعمالهم، وقد اتفقت مع دراسة (الحربي، 2015)، ودراسة (حنا، 2012)

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث فإنه يوصي بمجموعة من التوصيات التي يرى أنها من الممكن أن تساهم في تطور دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس، وذلك وبالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها بما يأتي:

1. إبراز دور وأهمية الإدارة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء المؤسسي والأداء الإداري للعاملين في جامعة القدس.
2. توفير أنشطة تدريبية هادفة إلى إعلاء معايير الإدارة الاستراتيجية بين أفراد القيادات التعليمية فيها.
3. ضرورة نشر ثقافة تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية، لما لهذا النموذج من أهمية كبرى في رفع مستوى الأداء داخل الجامعات ومعرفة أماكن الخلل بهدف عمل المعالجات المناسبة لها.
4. ضرورة الاهتمام باستخدام بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء الجامعة من خلال توفير برامج تدريبية لتطوير أداء الموظفين بما يتلاءم مع طبيعة عملهم، وتحفيز الموظفين بمختلف فئاتهم على تطوير أدائهم للوصول للمستوى المطلوب.
5. ضرورة استخدام المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء والتي تأخذ بعين الاعتبار جميع عوامل النجاح التي تستهدفها إدارة الجامعة.
6. العمل على إجراء دراسات باستمرار تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية:

1. أبو شرخ، جمال.(2012). **مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو غبن، نضال فاروق.(2016). **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء جامعة الأقصى**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. بلاسكة، صالح.(2012).**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
4. الجابري، نايف.(2013).**الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط، التنفيذ، التقييم**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حجازي، ملاك زكري.(2015). **دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. الحربي، خلف بن تركي.(2015). **درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
7. حسن، علاء أحمد وأحمد، ميسون عبد الرحمن.(2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد 7، العدد 28، ص159-199.

8. حسنين، محمود.(2011).**الإدارة الإستراتيجية**، سلسلة تبسيط الإدارة، دار البراءة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

9. حنا، فاضل.(2012). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 28، العدد 4، ص59-112.

10. الخباز، منى خليفة.(2016).تطوير الأداء المؤسسة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد 17، ص335-381.

11. دريش، موسى.(2017).أثر **إدارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي: دراسة حالة عينة من البنوك بولاية بسكرة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

12. السعدون، هدى مؤيد.(2017). **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، جمهورية العراق.

13. الشطي، علي سليمان.(2007).**أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

14. الشميلي، عائشة يوسف.(2017).**الإدارة الإستراتيجية الحديثة –التخطيط الإستراتيجية–البناء التنظيمي– القيادة الإبداعية–الرقابة والحوكمة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.

15. صالح، صباح فوزي.(2014). **الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

16. العابدي، جميلة وبوجلال، عايشة.(2016). **دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.

17. العزب، أحمد سمير.(2010).الت**خطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي: التحديات والمنهجيات.**

18. الأطرش، وليد.(2018).**دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

19. البارودي، منال.(2015). **القائد المتميز واسرار الابداع القيادي**، المجموعة العربية للتدريب، الأردن.

20. المدهون، منى إبراهيم والبطنيجي، عبير عياد.(2013). **التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات-غزة**، رسالة ماجستير، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

21. النجار، جميل حسن.(2013).أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، المجلد 1، العدد 29، ص342-382.

22. أبو ماضي، كامل أحمد.(2015).**قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام**

بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

23. هلال، محمد عبد الغني.(2008).**مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، جمهورية مصر العربية.

24. شوشية، سعاد وعلالي، سمية.(2017).**تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء ورقلة حضري خلال الفترة من (2012 – 2015)**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

25. المبيضين، سيف والخرايشة، فارس والقضاة، ليث.(2016).أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجد 12، العدد 4، ص 841-875.

26. يحياوي، نعيمة ولدرع، خديجة.(2011).**بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي**، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

27. تبيدي، محمد.(2010).**أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء – دراسة قطاع الاتصالات السودانية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم.

28. مقراش، فوزية.(2016).**محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، جامعة محمد الصديق بن يجي، جيجل، الجزائر.

29. مساعده، ماجد.(2018).أثر إدارة الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال بالمملكة الأردنية الهاشمية: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، العدد 27، ص116- 145.

30. الشميمري، أحمد وهيجان، عبد الرحمن وغنام، بشرى.(2014).**مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، المحمدية.

31. المغربي، محمد.(2018).**أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهر، مصر.

32. محمد، محمد هاني.(2014). **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال–قياس الأداء المتوازن**، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

33. ناطورية، علاء الدين.(2009).**الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

34. الجنابي، أكرم سالم.(2016).**الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

35. المرجوشي، أيتن محمود.(2008).**تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.

36. رضوان، محمود.(2012).**تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن.

37. طه، عاطف.(2013).**قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم**، جامعة نصر للعلوم والتكنولوجية، مصر.

38. الجبالي، حمزة.(2016).**تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

39. حُميد، محمد.(2016).**تطوير الأداء البحث للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم**، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Al Hijji, Khalfan.(2014). Strategic Management Model for Academic Libraries, Procedia - Social and Behavioral Sciences 147, pp 9 – 15
2. Amoli, Sara and Aghashahi, Farnouche.(2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, pp 447 – 454
3. Juiz, Carlos and other.(2018).Cascading ISO/IEC38500 based balanced score cards to improve board accountability, Economics and Finance, 138, pp 417-424.
4. Kádárová, Jaroslava and other.(2014) Balanced Scorecard as an issue taught in the field of Industrial Engineering, Procedia - Social and Behavioral Sciences 143, pp 174 – 179
5. Kande, Alice and other.(2017). The Role of Strategic Management Practices on Growth of Private Universities in Kenya, The International Journal Of Business & Management, Vol, 5, Issue, 4,pp 17-28.
6. Kızıloglu, Mehmet and Serinkan, Celalettin.(2015). Perception of Strategical Management in Textile Sector, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207, pp 306 – 314.
7. M.E, Oghuvwu and A.S, Omoye.(2016). Mergers, Acquisitions and Corporate Performance: The Balanced Scorecard Approach, Accounting and Finance Research, Vol, 5, No 4, pp 63-75.
8. Machado, Maria.(2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises, RBGN, Business management, Sao Paulo, Vol, 15, No 46, pp 129-148.
9. Nicholas, Achilike and Achilike, Akuwudike.(2018). The Importance of Strategic Management Process in the Performance of Management of Tertiary Institutions in Enugu State Nigeria, European Journal of Business and Management, Vol, 10, No, 8, pp 82 – 91.
10. Niven, Paul R.(2006).Balanced scorecard step by step Maximizing performance and Maintaining Results, Published Simultancously in Canada, Second Edition.
11. Sengupta, Nitish and Chandanm Jit.(2011).Strategic Management, Vikas Publishing House PVT LTD, First Edition.

12. Shukri, Nur Faezah and Ramli, Aliza.(2015). Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective, Procedia - Economics and Finance, 28, pp 202-212.
13. Srinivasan, R.(2014).Strategic management: the Indian context, Published by PHI Learning Private Limited, Rimlhim House, Delhi, Fifth Edition.
14. Tohidi, Hamid and other.(2010). Using balanced scorecard in educational organizations, Procedia Social and Behavioral Sciences 2, pp 5544–5548.
15. Vu Thi1, Kim and other.(2018). Using the Balanced Scorecard to Measure the Performance of Small and Medium- Sized Garment Enterprises in Vietnam, Accounting and Finance Research, Vol, 7, No 3, pp 251-265.
16. Huiru, Ding.(2011).The Importance of strategic management A case study of H & M, Savonia University of applied sciences.
17. Basuony, Mohamed.(2014). The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application, Accounting and Finance Research, Vol 3, No 2, pp 14-22.
18. Rastislav, Rajnoba and Silvia, Lorincova.(2017). trategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia, Journal of Competitiveness, Vol. 7, Issue 1, pp. 3 – 21.
19. Alharbi, Fawaz and other.(2016). Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare organisations using the Balanced Scorecard Approach: A case study from A Saudi Hospital, Procedia Computer Science, No 98, pp 332 –339.
20. Tsai, Jung-Mei and other.(2017). Using Balanced Scorecard on Reducing Fall Incidents and Injuries Among Elderly Cancer Patients in a Medical Center in Taiwan, International Journal of Gerontology, No:11 pp: 253-257.
21. Bagheri, Jalil.(2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230, pp: 430 – 438.

المواقع الإلكترونية:

https://www.alquds.edu

تاريخ الدخول: يوم الأربعاء الموافق 2019/7/17 الساعة 11:30 مساءا

الملاحـــــق

ملحق رقم (1) : أسماء المحكمين

الاسم	الصفة	مكان العمل
د. سعدي الكرنز	محاضر	جامعة القدس
د.عبد الوهاب الصباغ	محاضر	جامعة القدس
د.سلوى البرغوثي	محاضرة	جامعة القدس
د.ذياب جرار	محاضر	جامعة القدس المفتوحة
د.اياد خليفه	محاضر	جامعة القدس

ملحق رقم (2) الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

استبانة

حضرة السيد/ة المحترم/ة

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "**دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن–حالة دراسية جامعة القدس**" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وبغرض جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث العلمي، تم بناء هذه الاستبانة للإيفاء بهذا الغرض، لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علما بأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث: أدهم العرامين

القسم الأول: البيانات الأولية(المتغيرات الضابطة):

يرجى وضع إشارة (×) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1- **الجنس:** أ. ( ) ذكر ب. ( ) أنثى

2- **المؤهل العلمي:** أ. ( ) بكالوريوس ب.( ) ماجستير ج. ( ) دكتوارة

3- **المسمى الوظيفي:** أ. ( ) عميد ب. ( ) نائب/مساعد عميد ج.( ) مدير معهد/مركز

د. ( ) رئيس دائرة ه.( ) رئيس قسم

4- **سنوات الخبرة:** أ. ( ) 5 سنوات فأقل ب. ( ) 5 – أقل من 10 سنوات ج. ( ) 10 سنة- أقل من 15 سنة

د. ( ) 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: المتغيرات المستقلة والثابتة

الرقم	الفقرات	درجة الاستجابة				
		بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
المجال الأول: مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية(المتغيرات المستقلة)						
.1	لدي إدراك ومعرفة "بمفاهيم وأساليب" الإدارة الاستراتيجية في الجامعة.					
.2	أشارك بفاعلية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.					
.3	لدى الجامعة رؤية إستراتيجية "هادفة ومحددة ومكتوبة".					
.4	لدى الجامعة رسالة "واضحة ومكتوبة".					
.5	رسالة الجامعة معلومة لدى جميع العاملين.					
.6	رسالة الجامعة معلومة لدى جميع الأطراف "عملاء، موردين، وغيرهم".					
.7	لدى الجامعة "أهداف وغايات" إستراتيجية مكتوبة ومعدة جيدا.					
.8	يشارك العاملون في الإدارة التنفيذية في عملية وضع وإعداد "خطط وإستراتيجيات" الجامعة.					
.9	لدى الجامعة "خطط واستراتيجيات" مكتوبة.					

10.	تضع الجامعة خططها السنوية لجميع "أنشطتها وعملياتها" بناءاً على خطتها الاستراتيجية.					
11.	تضع الجامعة أهداف سنوية لجميع أوجه "أنشطتها وعملياتها".					
12.	البيئة الداخلية للجامعة ملائمة وتساعد على تفهم عملية الإدارة الاستراتيجية.					
13.	"قيم وثقافة" العاملين تساعد على تنفيذ خطط الجامعة وإستراتيجياتها.					
14.	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ "خطط الجامعة وإستراتيجياتها".					
15.	تتسم العلاقات بين "الإدارات والأقسام" داخل الجامعة "بالتعاون ويسودها روح الفريق".					
16.	تتمتع الجامعة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خططها وإستراتيجياتها.					
17.	تمتلك الجامعة تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تسهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.					
18.	تطبيق الإدارة الاستراتيجية يزيد من كفاءة أداء الجامعة.					
19.	يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين خدمات الجامعة.					
المجال الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن(المتغيرات التابعة)						
المحور الأول: البعد المالي						
20.	يوجد مؤشرات مالية محددة يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.					
21.	المقاييس المالية المستخدمة ترتبط بإستراتيجية الجامعة وتترجم أهدافها.					
22.	يتم الحصول على مصادر تمويل لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.					
23.	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية بأسعار ملائمة ومناسبة للجميع.					

24.	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للجامعة.					
25.	تعاني الجامعة من ضعف في التمويل يؤثر في تحقيق أهدافها.					
26.	يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً للجامعة إستراتيجية تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيقه أثناء العمل.					
المحور الثاني: بعد العملاء						
27.	تراعي الجامعة متطلبات وحاجات المستفيد (الطلاب) المتجددة والمستمرة.					
28.	تستخدم الجامعة مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المتحقق (عدد الطلبة الجدد، عدد الشكاوى).					
29.	تستخدم الجامعة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا العملاء.					
30.	توفر الجامعة خدماتها للعملاء بجودة عالية.					
31.	يستطيع العملاء تقديم "الشكاوي والمقترحات" حول الخدمات المقدمة لهم.					
32.	يوجد آليات محددة لمتابعة "الشكاوى والاقتراحات".					
33.	تعمل الجامعة على تطوير أنظمة "الوقاية والسلامة العامة".					
34.	تعمل الجامعة على متابعة العملاء ما بعد تقديم الخدمات لهم.					
المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية						
35.	يتم استخدام مقاييس محدّدة للعمليات تمكّن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالجامعة.					
36.	تقوم الجامعة بالعمل على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية.					
37.	تعمل الجامعة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.					
38.	تتخذ الجامعة إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين "العمليات الداخلية والأهداف العامة".					
39.	تعمل الجامعة على استغلال الموارد المتاحة بشكل سليم					

	بكفاءة وفاعلية.					
40.	تتمتع العمليات الداخلية بالجامعة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.					
41.	تعمل الجامعة وباستمرار على تحسين جودة العمليات الخدماتية.					
42.	تعمل الجامعة على تخفيض معدل هدر الوقت من خلال "عمليات التحسين والتطوير المستمر".					
43.	تهتم الجامعة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية "بسلاسة ومرونة".					
44.	تعمل الجامعة جاهدة على حوسبة "إجراءاتها وعملياتها" المختلفة.					
المحور الرابع: بعد التعلم والنمو						
45.	تستخدم الجامعة مقاييس محددة للوقوف على درجة "التعلم والنمو" لدى العاملين.					
46.	توفر الجامعة برامج تدريبية كافية وملائمة للعاملين.					
47.	يوجد كفاءات متخصصة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
48.	تحرص الجامعة على "الاهتمام والاحتفاظ" بالعاملين المميزين.					
49.	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول.					
50.	يتمتع العاملون بالقدرة على تطوير الأداء.					
51.	يوجد في الجامعة نظام حوافز فعال.					
52.	تعمل الجامعة على استثمار "قدرات وطاقات" العاملين الكامنة لديهم.					
53.	تعمل الجامعة على إشراك العاملين في القرارات الإدارية.					
54.	تعمل الجامعة على توفير البيئة الملائمة "للإبداع والابتكار".					
55.	هناك استعداد لدى العاملين لبذل "الجهد والتضحية" من أجل الجامعة.					
56.	تهتم الجامعة بتوفير معلومات للعاملين عن "البيئة الداخلية والخارجية"					

المحور الخامس: بعد المسؤولية الاجتماعية						
57.	تتبني الجامعة دوراً اجتماعياً فاعلا في خدمة المجتمع.					
58.	تساهم الجامعة في المحافظة على البيئة.					
59.	تخصص الجامعة نسبة من موازنتها السنوية لتمويل أنشطة مجتمعية.					
60.	الجامعة توفر إيجاد فرص عمل تسهم في حل مشكلة البطالة.					
61.	تساهم الجامعة في تقديم الدعم لذوي "الأسرى والشهداء".					
62.	تساهم الجامعة في تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.					
63.	تسمح الجامعة للطلبة من الجامعات الأخرى بالتدريب في كلياتها وتقدم الدعم اللازم لهم.					

شاكر لكم حسن تعاونكم

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1) : أسماء المحكمين 107
ملحق رقم (2) الاستبانة..... 108

فهرس الجداول

جدول (1.3): خصائص العينة الضابطة حسب متغير الجنس 52
جدول (2.3): خصائص العينة الديموغرافية حسب متغير المؤهل العلمي 52
جدول (3.3): خصائص العينة الديموغرافية حسب متغير المسمى الوظيفي 53
جدول (4.3): خصائص العينة الديموغرافية حسب متغير الخبرة 53
جدول رقم (5.3) توزيع محاور أداة الداسة 54
جدول رقم (6.3-أ). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس الإدارة الاستراتيجية 55
جدول رقم (6.3-ب). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس بطاقة الأداء المتوازن 56
جدول رقم (6.3-ج). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس بطاقة الأداء المتوازن 57
جدول (7.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة 58
جدول (8.3): يوضح مفاتيح التصحيح للبيانات 61
جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس 62
جدول (2.4-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، مرتبة حسب الأهمية 64
جدول (2.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، مرتبة حسب الأهمية 65
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، مرتبة حسب الأهمية 66
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية 68

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية 69
جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية.... 71
جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية 73
جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المسؤولية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة حسب الأهمية 74
جدول (9.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها 76
جدول (10.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لتأثير المالي لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها..... 78
جدول (11.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها..... 79
جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها 81
جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها..... 82

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression) لأثر بعد المسؤولية المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها 83
جدول (15.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس..... 85
جدول (16.4): نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 86
جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي 87
جدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي..... 88
جدول (19.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي 89
جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة..... 90
جدول (21.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 91

جدول (22.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 91

فهرس المحتويات

الإقرار .....أ

شكر وعرفان .....ب

مصطلحات الدراسة: .....ج

ملخّص الدراسة .....ه

Abstract .....ز

الفصل الأول: خلفية الدراسة.....1

1.1 المقدمة 1

2.1 مشكلة الدراسة.....3

3.1 مبررات الدراسة.....4

4.1 أهمية الدراسة 5

1.4.1 الأهمية العلمية 5

2.4.1 الأهمية التطبيقية 5

5.1 أهداف الدراسة 6

6.1 أسئلة الدراسة.....7

7.1 فرضيات الدراسة.....7

8.1 حدود الدراسة.....9

9.1 هيكلية الدراسة.....10

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة. 11

1.2 الإطار النظري 11

المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية 11

1.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية 11

2.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية 13

3.1.2 أهمية الإدارة الإستراتيجية 14

4.1.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية 16

5.1.2 خصائص الإدارة الاستراتيجية 17
6.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية..... 18
7.1.2 فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية 19
8.1.2 حاجة المنظمات للإدارة الإستراتيجية..... 20
المبحث الثاني: الأداء المؤسسي 21
9.1.2 مفهوم الأداء 21
10.1.2 أهمية الأداء 23
11.1.2 أبعاد الأداء..... 23
12.1.2 الأداء المؤسسي 24
13.1.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي..... 25
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن 27
14.1.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن..... 27
15.1.2 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن 28
16.1.2 مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن 30
17.1.2 خطوات بطاقة الأداء المتوازن..... 30
18.1.2 القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن 31
19.1.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن 32
20.1.2 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن..... 33
2.2 الدراسات السابقة 35
1.2.2 الدراسة العربية 35
2.2.2 الدراسات الأجنبية..... 42
3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة 48
الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة 51
1.3 مقدمة..... 51
2.3 منهج الدراسة..... 51
3.3 مجتمع الدراسة 51

4.3 عينة الدراسة 52
5.3 الخصائص الضابطة لعينة الدراسة 52
1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس 52
2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي 52
3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي 53
4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة 53
6.3 أداة الدراسة: 54
7.3 صدق أداة الدراسة: 55
8.3 ثبات أداة الدراسة: 58
9.3 إجراءات الدراسة: 59
10.3 متغيرات الدراسة: 59
11.3 المعالجة الإحصائية: 60
12.3 مفتاح تصحيح المقياس: 60
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة 62
1.4 مقدمة 62
2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة 62
3.4 فرضيات الدراسة: 76
1.3.4 فحص واختبار فرضيات الدراسة: 76
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات 92
1.5 النتائج: 92
1.1.5 نتائج أسئلة الدراسة: 92
5.2 نتائج فرضيات الدراسة: 95
3.5 توصيات الدراسة 98
قائمة المصادر والمراجع 99
الملاحـــــق 106
فهرس الملاحق 114

فهرس الجداول..... 115
فهرس المحتويات 119

تم بحمد الله