



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة
(الدراسات العليا)

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة

من قبل الطالبة
هدى مؤيد حاتم السعدون

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

مجيد عبد الحسين هاتف المريني

2017 م

1438 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ
حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾



(سورة النحل: الآية 97)

القرار الثالث

لقد كان إعداد لائحة المرشحة المزمرة المتقدم بطلب بطاقة الأمام المشوار في تكريم الأمام الإشرافي في جامعة القامبية قد جرى تحت إشراف في جامعة القامبية كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة.

التوقيع :

المشرف أحمد سعيد عبد الحسون عاتق

القرار رقمي لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف أشرح هذه الوثيقة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم: أ.م. د. محمد عبد الحسون عاتق

رئيس لجنة الدراسات العليا

إقرار الطوبى للظوي

قرأ بان هذه الرسالة الموسومة (استخدام وظيفة الأمام العتوان) في تقديم الأباء الاستراتيجيين في جامعة القاهرة) تمت مراجعتها من الفاحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية ونحوية وبذلك أصبحت الرسالة مطبوعة كملف PDF بغير تعليق الأمر بكتابة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:
الأستاذ د. محمد طالب كريم

لوائح لجنة المناقشة

تعدّ ونسب وأعضاء لجنة المناقشة لمتولين لثناء، نتر بثقا انثناء على معتويات
الرسالة الموسومة -|| استخدام بطاقة الآراء الالكتروني في تقديم الأقدم
الاستراتيجية في جامعة القاسمية|| لثانية من قول لثانية (ظان مؤيد طلاب
المستوى).

وقد ناقشناها في محورها وعمد له علاقة بها، وهي خيرة بالقول ليل درجة
للجسور في العلوم الصاندية ونظير | جيد جدا |.

الاستاذ المساعد الدكتور
علي علي قريم

الاستاذ المساعد الدكتور
علي علي قريم
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القاسمية
(عضواً)

الاستاذ المساعد الدكتور

صلاح مهدي التكري
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القاسمية
(عضواً)

الاستاذ المساعد الدكتور

علي محمد مطهر
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القاسمية
(رئيساً)

الاستاذ المساعد الدكتور

محمد عبد الحسين عتف
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القاسمية
(عضواً ومحرراً)

مصادقة مجلس الطلبة

علق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القاسمية على لوائح لجنة المناقشة

الاستاذ المساعد الدكتور

محمد عبد الحسين عتف

و.م.م. كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القاسمية

2017 / /

الإهداء ...

إلى قدوتي وسراجي الذي ينير دربي

إلى من علمني أن اصمد أمام أمواج البحر الثائرة

إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود

إلى من رفعت راسي عالياً افتخاراً به..... والدي الغالي

إلى منبع الحب والعطف والعطاء

إلى من غرست في نفسي أغلى البذور

إلى من أخذت بيدي وشجعت خطواتي

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي

إلى من تعجز الكلمات عن وصفها..... والدتي الغالية

إلى سندي وعوني في الحياة

إخوتي الأعزاء علي ومحمد واحمد

إلى رفيقات عمري وتوأم روحي أخواتي العزيزات

إلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل

هدى 

شكر وامتنان

الحمد لله الواحد الأحد، الفرد الصمد، الذي لم يلد ولم يولد، ولم يكن له كفواً أحد، والصلاة والسلام على محمد عبده المجتبي
ورسوله المصطفى، وعلى أهل بيته أئمة الهدى ومصايح الدجى... أما بعد،

في نهاية هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله له القبول، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر
وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومعلمي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور (مجيد عبد الحسين هاتف
المرياني) لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من نصائح سديدة وإرشادات قيّمة
وتشجيع مستمر، ولم يبخل بجهد أو علم إلا أفاض به عليّ، فله مني عظيم الشكر والعرفان،
واسأل الله عز وجل أن يطيل في عمره ويمتعه بالصحة والعافية.
كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم
وقبولهم مناقشة هذه الرسالة ولما سيبدونه من ملاحظات علمية لتقويم هذا الجهد وإغنائه فجزاهم
الله خير الجزاء .

كما يقتضي الواجب أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى أساتذتي الأفاضل في قسم
المحاسبة الذين حظيت بشرف تدريسهم لي في مرحلة الماجستير الذين أسهموا في بنائي وتقديمي
إلى ميادين البحث العلمي الرصين وأخص بالذكر كل من أ.م.د. ناظم شعلان جبار، وأ.م. قاسم
محمد عبد الله البعاج، وأ.د. عبد العظيم عبد الواحد الشكري، و أ.د. مؤيد محمد علي الفضل،
وأ.م.د. احمد نعيم فليح الزيدي، وأ.م.د. سالم صلال راهي الحساوي، وأ.د. سعود جايد
مشكور.

ولا يفوتني أن أشكر أساتذتي الأفاضل في مرحلة البكالوريوس الذين كان لهم الفضل في تدريسي
خلال هذه المرحلة وإثارة طريقي وإخلاصهم وجهودهم، وعلى وجه الخصوص أ.م.د. علي عباس
كريم الخفاجي، و أ.م. مجيد عبد زيد المزراكي، و أ.م. نعيم تومان مرهون، و م.م احمد راهي
عبد جاسم، و م. نوال حربي راضي، و أ.م.د علي جيران عبد علي، وأ.د. طاهر ريسان دخيل،
و م.م فاضل حميد هادي الحسني، و أ.م. نجم عبد عليوي عيدان، و أ.م.د. ماجد عبد الأمير
محسن فجزاهم الله خير الجزاء ووقفهم لما فيه الخير والصلاح .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى منتسبي جامعة القادسية لما بذلوه من مساعدة كان لها الأثر
الكبير في انجاز الجانب التطبيقي للرسالة وأخص بالذكر الست حنان حسن الخزاعي من قسم

الدراسات والتخطيط والمتابعة، شعبة الإحصاء، والسيد محمود محمد من قسم الموارد البشرية، و
م.م عظيم نعيم باجي مدير قسم الشؤون المالية.

وكذلك أتقدم بالشكر والعرفان إلى إختوتي و زملائي في الدراسة (نورس كاظم، وكفاح كاظم،
وحميدة كريم، وسلام عادل، ومحمد عامر، ومحمد باقر، وعلاء حسن، وعلي فاضل، وقحطان
طالب و احمد رعد)، كما أقدم شكري وامتناني لمن قوّم هذا الجهد لغوياً وعلمياً، وأخيراً أتقدم
بخالص شكري وامتناني إلى كل من أسهم برأي أو نصيحة أو مشورة وقد فاتني أن اشكرهم
والتمس منهم العذر واسأل الله عز وجل أن يحفظهم ويوفقهم لما فيه خير الدنيا والآخرة.



المستخلص

تعتمد اغلب الوحدات في عملية تقويم اداءها على الأساليب التقليدية فقط وهذا بدوره لا يعطي صورة شاملة عن أداء الوحدة، مما دعت الحاجة إلى تبني أساليب حديثة في عملية تقويم الأداء الاستراتيجي ومنها اسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يستند على استخدام المقاييس المالية وغير المالية في اطار عملي واحد. إذ ان بطاقة الأداء المتوازن تمكن الوحدة من تقويم أدائها وذلك في أربعة مناظير هي المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، فضلاً عن توسيع نطاق البطاقة لتضم منظورين آخرين هما منظور ادارة البيئة المجتمعية ومنظور ادارة المخاطر.

ويسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة.

اعتمد البحث 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 توقف الموازنة في عام (2014)، إضافة إلى الاستبانة لاستطلاع آراء الطلبة والموظفين في الجامعة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية كان أهمها:-

- تفنقر الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الاعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية و غير المالية في عملية تقويم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة.
- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد.
- نلاحظ أن هناك تدني في انجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة.

وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم تقديم بعض التوصيات أو المقترحات التي من شأنها أن تساعد في تقويم أداء الجامعة بشكل أفضل من أهمها:

- قيام الجامعة بتقويم أدائها بشكل دوري وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على معالجتها.
- على ديوان الرقابة المالية السعي نحو تبني اسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعة ونشر ثقافة الأداء المتوازن التي تراعي كل الأطراف المشاركة في الأداء من طلاب ومجتمع وموظفين وعاملين.

قائمة المحتويات

الصحيفة	الموضوع
أ	الإهداء
ب-ج	شكر وامتنان
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
و-ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
2-1	المقدمة
21-3	الفصل الأول: منهجية البحث ودراسات السابقة
5-3	المبحث الأول: منهجية البحث
21-6	المبحث الثاني: دراسات سابقة
48-22	الفصل الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها
31-22	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
48-32	المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
84-49	الفصل الثالث: الإطار النظري لتقويم الأداء
57-49	المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء
73-58	المبحث الثاني: تقويم الأداء - مدخلاً مفاهيمياً
84-74	المبحث الثالث: تقويم الأداء الجامعي
142-85	الفصل الرابع: آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
91-85	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن جامعة القادسية
142-92	المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة القادسية
147-143	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
145-143	المبحث الأول: الاستنتاجات
147-146	المبحث الثاني: التوصيات
164-148	المصادر
160-148	المصادر العربية
164-160	المصادر الأجنبية
	الملاحق
	Abstract

قائمة الجداول

الصحيفة	العنوان	رقم الجدول
88-85	كليات جامعة القادسية وتواريخ استحداثها وأقسام أو فروع كل كلية	1.
92	التخصيصات والمصروفات الفعلية	2.
93	مبالغ التمويل والتخصيصات	3.
93	الرواتب كنسبة من التخصيصات	4.
94	مبالغ المستلزمات السلعية كنسبة من التخصيصات	5.
95	مبالغ المستلزمات الخدمية كنسبة من التخصيصات	6.
96	مبالغ الصيانة كنسبة من التخصيصات	7.
96	المقارنة بين المستلزمات السلعية والخدمية	8.
97	المقارنة بين الإيرادات الأخرى ومبالغ التمويل	9.
97	الموجودات الثابتة كنسبة من التخصيصات	10.
98	المصرفات الأخرى كنسبة من التخصيصات	11.
99	النسب المالية للتغير لسنة 2013 و 2015	12.
100	أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الدراسة أولية وعليا	13.
101-100	أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الكليات	14.
102	أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الجنس	15.
103-102	نسبة عدد الطلبة الناجحين والراسبين إلى العدد الكلي	16.
103	أعداد الطلبة المتخرجين حسب الدور	17.
104	أعداد الطلبة المتخرجين حسب الجنس	18.
105-104	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لكل فقرة من فقرات مستوى رضا الطلبة	19.
109	الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة	20.
109	عدد الطلبة المقبولين إلى المخطط قبولهم	21.
110	نسبة النمو في حجم الجامعة	22.
111-110	نسبة الطلاب إلى أعضاء الهيئة التدريسية حسب الكليات	23.
111	عدد الرسائل والاطاريح الجامعية	24.
112	عدد الترقيات العلمية في الجامعة	25.
112	عدد المؤتمرات والندوات العلمية	26.

الصحيفة	العنوان	رقم الجدول
113	عدد الانجازات في البحث العلمي	27.
113	عدد التدريسيين الذين لديهم بحوث منشورة في مجلات رصينة وعدد الأقسام العلمية المتميزة في ذلك	28.
114	عدد الاتفاقيات الثقافية الدولية المبرمة مع مؤسسات بحثية	29.
115-114	عدد منتسبي الجامعة وفق المؤهل العلمي	30.
116	أعداد الموظفين الإداريين وفق العنوان الوظيفي	31.
117-116	أعداد الموظفين الفنيين وفق العنوان الوظيفي	32.
117	أعداد الموظفين الخدميين وفق العنوان الوظيفي	33.
118	معدل دوران الموظفين	34.
118	أعداد التدريسيين حسب الشهادة العلمية	35.
118	أعداد التدريسيين حسب الألقاب العلمية	36.
119	أعداد التدريسيين حسب التخصصات	37.
119	أعداد التدريسيين حسب مكان الحصول على الشهادة	38.
120	نسبة استقرار أعضاء الهيئة التدريسية	39.
120	عدد الدورات التدريبية لموظفي الجامعة داخل العراق	40.
121	عدد الدورات التدريبية للتدريسيين	41.
121	براءات الاختراع للهيئة التدريسية	42.
122	الجوائز العلمية التي حصلت عليها الجامعة	43.
122	عدد الكتب المؤلفة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وعدد الكتب المترجمة	44.
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45.
123	توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي	46.
125-123	توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي	47.
125	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية المتعلقة بالعمل	48.
126	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	49.
127	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور الانتماء والولاء للوظيفة	50.
128	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور المكاسب والعوائد من الوظيفة	51.

الصحيفة	العنوان	رقم الجدول
129	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور طبيعة وظروف العمل	52.
130	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور التطوير والتدريب	53.
131	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور المشاركة والعدالة	54.
132	مؤشر الرضا الوظيفي	55.
133	أعداد التدريسيين حسب الجنس	56.
134-133	أعداد الموظفين موزعين حسب طبيعة العمل والجنس	57.
140	عدد الشكاوي المقدمة للجامعة	58.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصحيفة
1	أنموذج البحث	5
2	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	24
3	بطاقة الأداء المتوازن كنظام استراتيجي	25
4	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	27
5	أهداف المنظور المالي	34
6	القيمة المقترحة للزبون	35
7	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	37
8	إطار عمل مقاييس التعلم والنمو	38
9	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	48
10	أنموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	67
11	المحاور الأساسية لعملية التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات	77
12	الهيكل التنظيمي لجامعة القادسية	91
13	اثر انخفاض التخصيصات على الجامعة	141

المقدمة

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات استراتيجية عديدة لعل من أبرزها ظهور العولمة، والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، وحاجة الزبون إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية. واصبحت تلك التغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف انواع الوحدات تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم منها الاستجابة لها وتحقيقها من اجل النجاح في ظل هذه البيئة، ولغرض الاستجابة لهذه التغيرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية وما فرضته عليها من ضغوطات يتطلب من الوحدات ان تنتهج اساليب حديثة في مجال التخطيط، والرقابة، وتقويم الأداء وبالشكل الذي يتناسب مع تلك التغيرات.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقويم الأداء، التي ثبت تفوقها على الاسلوب التقليدي لتقويم الأداء، لأنها لا تركز على المقاييس المالية فحسب كما هو الحال في الاسلوب التقليدي وإنما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهتم بالزبون، والعمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية، والتعلم والنمو، وإدارة البيئة المجتمعية، وإدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الوحدة، من اجل اعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدة وتحديد نواحي القصور في انشطتها والعمل على معالجتها.

وبعلاج هذا البحث مشكلة رئيسة تمثلت في عدم اعتماد الجامعات العراقية على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها ومنها بطاقة الأداء المتوازن، والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية والتي لا تتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلباً على تقويم أداء هذه الجامعات بشكل صحيح و دقيق.

لذلك كان الهدف من البحث هو تقويم أداء الجامعات بشكل عام وجامعة القادسية بشكل خاص من خلال استخدام اسلوب بطاقة الأداء المتوازن لكي تتمكن إدارة الجامعة من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائها ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، وعلى هذا الاساس تم تقسيم البحث على خمسة فصول وكما يأتي:

تضمن الفصل الأول مبحثين وهما منهجية البحث و دراسات سابقة.

أما الفصل الثاني فقد استعرض الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن من خلال مبحثين تضمن المبحث الأول ماهية بطاقة الأداء المتوازن، أما المبحث الثاني فقد تضمن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وبعدها يأتي الفصل الثالث ليتضمن الاطار النظري لتقويم الأداء من خلال ثلاثة مباحث اشتمل المبحث الأول على توضيح الاسس النظرية لمفهوم الأداء، في حين استعرض المبحث الثاني مدخلاً مفاهيمياً لتقويم الأداء، أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى تقويم الأداء الجامعي .

ويمثل الفصل الرابع الجانب التطبيقي للبحث والذي تضمن مبحثين اهتم المبحث الأول بتقديم نبذة تعريفية عن جامعة القادسية بعدّها عينه البحث وفي المبحث الثاني تم تطبيق اسلوب بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القادسية من اجل تقويم أدائها واختبار فرضيات البحث.

واخيراً الفصل الخامس الذي تضمن مبحثين اختص المبحث الأول بأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للبحث وعرض المبحث الثاني توصيات البحث ذات الصلة بتلك الاستنتاجات.

الفصل الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: دراسات سابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

في هذا المبحث تضع الباحثة إطاراً شاملاً لمنهجية بحثها والأهداف المتوخاة مروراً بالفرضيات وطريقة البحث وانتهاءً بأنموذج البحث وكما يأتي:

1- مشكلة البحث:-

تتركز مشكلة البحث الحالي في عدم اعتماد الجامعات العراقية على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها ومنها بطاقة الأداء المتوازن، والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية والتي لا تتلاءم مع المرحلة الراهنة مما ينعكس سلباً على تقويم أداء هذه الجامعات بشكل صحيح و دقيق ، وهذا سيؤدي إلى عدم تقديم مؤشرات لإداراتها يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات تقويم الأداء السنوية بجوانبها المختلفة (العلمية، والأكاديمية، والبحثية، وغيرها).

2- أهداف البحث:-

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن ومناظيرها المختلفة باعتبارها أسلوب حديث لتقويم الأداء الاستراتيجي.

- عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لتقويم الأداء ومؤشراته بشكل عام وتقويم الأداء الجامعي بشكل خاص.

- القيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية لأغراض تقويم أدائها من خلال هذه المناظير.

- تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد إدارة الجامعة في إجراء عملية تقويم الأداء السنوي للجامعة أو الكليات التابعة لها والوحدات الفرعية الأخرى بما يمكن إدارة الجامعة من التعرف على نقاط الضعف والقوة في مختلف نواحي الجامعة.

3- أهمية البحث:-

تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية عملية تقويم الأداء الجامعي واستخدام الاساليب الحديثة ومنها بطاقة الأداء المتوازن في هذه العملية، حيث إن الجامعات العالمية بدأت في التحول نحو الأساليب والتقنيات الحديثة والمبتكرة في إجراء عملية تقويم الأداء الجامعي والمراجعة السنوية لأنشطتها المختلفة.

4- فرضيات البحث:-

تحاول الباحثة في بحثها اختبار فرضية أساسية مفادها الآتي:

(يمكن القيام بعملية تقويم أداء جامعة القادسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن) ، ونظراً لقيام الباحثة باعتماد مناظير ستة لهذه البطاقة فان هذه الفرضية الأساسية يتفرع منها ستة فرضيات فرعية وحسب المناظير الستة، وكما يأتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يمكن القيام بعملية تقويم الأداء المالي للجامعة من خلال مؤشرات المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
- الفرضية الفرعية الثانية: يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة لطلبتها (الزيائن) من خلال مؤشرات منظور الزيائن لبطاقة الأداء المتوازن.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة لعملياتها الداخلية من خلال مؤشرات منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة لموظفيها من خلال مؤشرات منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة للبيئة المجتمعية من خلال مؤشرات منظور ادارة البيئة المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن.
- الفرضية الفرعية السادسة: يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها من خلال مؤشرات منظور إدارة المخاطر لبطاقة الأداء المتوازن.

5- مجتمع البحث والعينة:-

يتكون مجتمع البحث من الجامعات العراقية الحكومية، في حين تمثلت عينة البحث بجامعة القادسية باعتبارها إحدى الجامعات الكبيرة في العراق.

6- الحدود الزمانية للبحث:-

تم إجراء البحث الحالي على بيانات جامعة القادسية للعامين الدراسيين (2014) و(2015)، مع الإشارة إلى أن بعض بيانات عام (2014) لم يتم الحصول عليها والمتمثلة بالبيانات المالية وذلك بسبب عدم وجود موازنة في هذا العام، مما دعا الباحثة إلى الاستعانة ببيانات عام (2013) عوضاً عنها.

7- طريقة البحث:-

اعتمدت الباحثة على البيانات المتوفرة في سجلات الجامعة والتي حصلت عليها من أقسام رئاسة الجامعة والكليات فيما يتعلق بالمنظور المالي، والزيائن، والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، في حين تم اعتماد الاستبانة والمقابلات الشخصية مع مسؤولي إدارات الجامعة فيما يتعلق بمنظور الزيائن، والتعلم والنمو، وإدارة البيئة المجتمعية وإدارة المخاطر.

8- مصادر جمع البيانات:-

في الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والدوريات والبحوث، والرسائل والاطاريح التي استطاعت الباحثة الحصول عليها في موضوع دراستها إضافةً إلى المتوفر على شبكة الانترنت.

أما الجانب التطبيقي فان الباحثة اعتمدت على بيانات الجامعة التي حصلت عليها من أقسام الجامعة المختلفة وكلياتها وكذلك استمارة الاستبانة التي قامت بتوزيعها على الطلبة والموظفين في الجامعة، والبالغ عددها (360) استمارة للطلبة و(130) استمارة للموظفين .

9- منهج البحث:-

اعتمدت الباحثة على منهجين في إجراء بحثها هما:

- المنهج التحليلي المعتمد على تحليل البيانات المستخرجة من سجلات الجامعة وكلياتها وإجراء المقارنات للتوصل إلى النتائج المطلوبة، إضافةً إلى تحليل الإجابات على الاستبانة المستخدمة لغرض الوقوف على آراء الطلبة باعتبارهم زبائن الجامعة، وموظفي الجامعة في منظور الزبائن ومنظور التعلم والنمو.
- المنهج الوصفي المعتمد على المقابلات الشخصية والملاحظات التي شاهدها الباحثة من خلال زيارتها لأقسام الجامعة وكلياتها.

10- أنموذج البحث:-

تم صياغة أنموذج البحث الموضح أدناه ليمثل متغيرات البحث وطريقة دراستها.



الشكل (1) أنموذج البحث

المبحث الثاني : دراسات سابقة

يعرض هذا المبحث أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك حسب تسلسلها التاريخي (المحلية، والعربية، والأجنبية) وكما يأتي:

أولاً: دراسات محلية:

1- دراسة (جواد، 2011) وهي بحث بعنوان :

(دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تقييم الأداء الإستراتيجي وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدات الاقتصادية ، حيث أجريت هذه الدراسة في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2004-2008) وذلك لحاجة المصرف إلى تقنية تعمل على تقويم أدائه بشكل شامل فضلاً عن تقديمه لكافة البيانات الضرورية التي تسهم في تحقيق هدف الدراسة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الاستقرائي في جانبها النظري والمنهج الاستنباطي في جانبها التطبيقي من خلال تحليل البيانات الخاصة بمصرف الاستثمار العراقي.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. إن التغييرات الإستراتيجية التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة التي أبرزها ، المنافسة الشديدة، قد جعلت من الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء الإستراتيجي غير ذي منفعة لاعتماده على مقاييس ومؤشرات مالية فقط دون الأخذ بالحسبان الدور الذي يمكن أن تلعبه المقاييس والمؤشرات غير المالية في تقويم الأداء الإستراتيجي وانعكاس ذلك بالتالي في دعم المزايا التنافسية.
2. تعد تقنية بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة من الأداء الإستراتيجي بحيث إنها تشتمل على المقاييس المالية وغير المالية.

2- دراسة (الكعبي و عمران، 2011) وهي بحث بعنوان :

(دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المنافع المتأتبة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مستشفى كمال السامرائي والى ربط الأهداف الفرعية للمنظمات الصحية مع إستراتيجيتها، وقد تم اختيار مستشفى الدكتور كمال السامرائي للسنة 2008 كعينة لإجراء البحث لكون هذا المستشفى من المستشفيات المهمة والوحيدة المتخصصة في علاج العقم في العراق ونظراً لحاجة المستشفى في استخدام تقنيات حديثة لتقويم الأداء، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج العلمي الاستنباطي في جانبها النظري فضلاً عن استخدام المنهج الاستقرائي في جانبها التطبيقي .

واهم ما توصلت إليه هذه الدراسة:

1. تعد عملية تقويم الأداء أساسية لمعرفة قدرات وفعاليات المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح لكشف مدى تطور الأداء فيها من فترة لأخرى .
2. اعتماد المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تقويم الأداء بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع عوامل النجاح التي تستهدفها المنظمة يعطي صورة واضحة عن أداء تلك المنظمات.
3. استخدام التقنيات الحديثة لإدارة الكلفة كبطاقة الأداء المتوازن يزود المستشفى بمعلومات ملائمة لبناء وصياغة أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها وتقييمها.
4. تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً متكاملًا لتقويم الأداء من خلال اعتمادها على مجموعة من المنظورات (الزبون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المنظور المالي).

3- دراسة (حمودي و محمد، 2011) بعنوان :

(إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي و سد الفجوة في الأنموذج المستخدم حالياً لقياس الأداء الذي يركز على مقاييس تقليدية لا تعكس عوامل النجاح الرئيسية للجامعة و بين مقاييس الأداء الشاملة التي تقيس عوامل النجاح والتفوق الجامعي في ظل تبني بطاقة الأداء المتوازن وكذلك تقديم إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة يعكس رسالة ورؤية وأهداف مؤسسات التعليم في العراق.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة :

1. أن نظام تقويم الأداء الجامعي المطبق حالياً في المؤسسات التعليمية يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العملية التعليمية وعوامل النجاح بشكل دقيق والتي تسهم في تميز الأداء الجامعي.
2. عدم معرفة الجامعات بالمؤشرات والمعايير التي تتضمنها نظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي والتي تضيف قيمة بهدف تحقيق التميز الجامعي.
3. إن تقويم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج فقط دون التركيز على التحسين للخطط وتطوير الأداء.

4- دراسة (حسن و احمد، 2011) بعنوان :

(قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلا عن تقييمهما على النحو الذي يعكس كفاءة و فاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنها.
2. التعرف على الاستثمار في البحث والتطوير على النحو الذي يعكس فاعلية أداء عمليات الجامعة الداخلية.

3. رصد قدرة الجامعة في تطوير كل من رأس مالها البشري، التنظيمي والمعرفي.

وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة الموصل كعينة للدراسة، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثهم لاعتقادهم بملاءمته في بلوغ أهدافه، كما اعتمدا على تقانات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتهم من البيانات، التي تم تحصيلها بالإفادة من استمارة استبانته، للتعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلا عن تقييمهما على النحو الذي يعكس فاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنهن. وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات متعددة أهمها:

1. أتضح بروز رأس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة، على الرغم من انه لم يكن بالمستوى المطلوب إذا ما نظرنا إلى المعدل، ومرد البروز يعود للكادر التدريسي للجامعة الذي يحوي على نخبة ممتازة ذات مسيرة علمية معروفة على مستوى القطر في أقل تقدير.
2. لوحظ وجود فروق معنوية لمنظور الزبائن، وهو ما يشير إلى الخدمات التي تقدمها الجامعة ذات جودة وتقوم أيضا بتقديم استشارات للمستفيدين من خارج الجامعة.
3. رصد عدم وجود فروق معنوية لمنظور العمليات الداخلية، ودل عليه من خلال عدم وجود أو ضعف وجود العوائد الاستثمارية المستحصلة من خلال الدراسة والتطوير، وضعف سعي الميدان المبحوث بمكافأة المتميزين في الدراسة والتطوير وعدم محاولتها لتقديم التخصيصات المالية الكافية لدعم الأنشطة العلمية وتقديمها التسهيلات الممكنة لإنجاز البحوث ونشرها.
4. لم يلاحظ وجود فروق معنوية لمنظور التعلم والنمو، وهو ما يدل على انغماس إدارة الجامعة بالعمل الإداري وما يعزز وجهة النظر هذه أن للأبعاد وجوداً من خلال الوصف والتشخيص إلا أنها غير مؤثرة في الميدان.
5. التأكيد بأن الجامعة تقوم 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.

5- دراسة (إبراهيم، 2013) بعنوان :

(تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مفهوم وأهداف تقويم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة وكذلك توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى هذه النماذج الحديثة في تقويم الأداء مع إمكانية توسيع نطاق البطاقة من خلال إضافة منظور الأداء الاجتماعي لها لأهمية هذا المنظور في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدة والذي يساعد في إبراز الدور الاجتماعي لها وبما يسهم في تعزيز مركزها التنافسي . وقد تم اختيار شركة زين السعودية - شركة مساهمة - تعمل في مجال الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية كعينة للبحث وبالاعتماد على بيانات الشركة للسنوات 2008-2010 لغرض انجاز البحث.

و من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة :

1. إن عملية تقييم الأداء المستندة على استعمال المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء أصبحت بمفردها غير كافية لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتنافس فيها الوحدات على متغيرات أساسية تتمثل بالابتكار والتوقيت و الجودة و المرونة و رضا الزبون، وعليه أصبحت عملية تقييم الأداء تتطلب توفير معلومات عن أداء الوحدات الاقتصادية في تلك المتغيرات لتمكنها من تحديد نواحي القوة والضعف في أنشطتها والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف وبالشكل الذي يمكن الوحدة الاقتصادية من تعزيز الوضع التنافسي لها.
2. تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة لتقييم الأداء تعتمد على الوحدة الاقتصادية بهدف قياس مستوى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة، إذ تحتوي هذه البطاقة على مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية تعكس إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وموزعة هذه المقاييس في أربعة مناظير أساسية هي المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، و تقدم هذه البطاقة من خلال هذه المناظير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية.
3. لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلاً عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

6- دراسة (الموسوي، 2013) بعنوان:

(استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء)

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء المنشأة باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) ضمن مجموعة من المناظير المختلفة والتي تعطي صورة واضحة على أداء المنشأة وقد أجريت هذه الدراسة في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية. ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة:
1. تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لتقييم الأداء الشامل للشركة إذ يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ أنشطة الشركة.
 2. مقاييس الأداء غير المالي هي عبارة عن تفاعل ثلاثي الأبعاد يتركز ما بين الامتياز بالأنشطة والعمليات الداخلية وما تقدمه الشركة من منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول من قبل العملاء وما بين القدرات التنظيمية والإدارية المتمثلة بالابتكار والتطوير للمهارات والفعاليات لخلق قيمة للمنظمة فهذه المناظير الثلاثة تقيس الأداء المالي المستقبلي للمنظمة فضلاً عن المنظور المالي الذي يقيس الأداء المالي الحالي للشركة في بطاقة الأداء المتوازن.

3. يتحقق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال خلق توليفة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) المتنوعة التي تعزز بعضها بعضاً وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة للوصول إلى أهداف الشركة.

7- دراسة (ستار، 2014) بعنوان :

(تقويم كفاءة أداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن)،

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تأطير مفاهيمي عن أهمية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم كفاءة أداء الشركات، و تحليل واقع الأداء في الشركة المبحوثة لتحديد مناطق القوة والضعف فيها.، وكذلك تحديد مستويات الأداء للشركة في السنوات المبحوثة على وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن. وقد ركزت الدراسة في محافظة بغداد وحصراً في الشركة العامة للنقل البري إحدى التشكيلات التابعة لوزارة النقل والاتصالات للتعرف على مستوى أدائها للسنوات التي تلت (2003) لتحديد مناطق القوة والضعف فيها .وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها:-:

1. إن تقويم كفاءة الأداء باعتماد بطاقة الأداء المتوازن يساعد الشركة في اتخاذ قرارات تتعلق بجذوى استمرار العمل في برامجها بعد تحديد مناطق القوة والضعف أو تحديد احتياجاتها أو رؤيتها المستقبلية.
2. أظهرت النتائج أن الشركة المبحوثة في سنة (2007) حققت مستوى أداء (متوسط) وهو أعلى من عتبة القطع المعتمدة لقبول الأداء وذلك:
 - أ- لتحقيها للعوائد ونمواً في الموجودات الثابتة .
 - ب- كان هناك استغلالاً للعمليات التشغيلية بشكل جيد.
 - ت- مشاركة عدد من العاملين في الدورات التدريبية داخل الشركة المبحوثة وخارجها.
 - ث- حققت الشركة نمواً في خدماتها المقدمة بنسبة جيدة مع ازدياد كميات البضائع المنقولة.
 - ج- انخفاض نسب السيولة عن النسب المعيارية فضلاً عن تدني نسب الإنتاجية، وعدم التحاق أي شخص من العاملين لإكمال الدراسة إضافة إلى انه لم يحصل أي تطور في عدد فروع الشركة المنتشرة في المحافظات.
3. تبين من استنتاجات البحث أن أداء الشركة المبحوثة في سنتي (2008-2009) كان (مقبولاً) وذلك لتدني المنظورين (المالي والزيائن).
4. أما في سنة (2010) فإنه لم تتمكن الشركة المبحوثة من تجاوز عتبة القطع فقد حققت مستوى أداء (ضعيف) وقد برزت الإخفاقات في منظوري (العمليات الداخلية والزيائن).

8- دراسة (الركابي و الذهبي، 2014)، وهي بحث بعنوان : (استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة)،

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطور مفهوم ومناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازن و تحديد ماهية مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة و توضيح دور مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في دعم متطلبات التنمية المستدامة وقد أجريت هذه الدراسة في العراق.

وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

1. تمثل بطاقة العلامات المتوازنة منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية تساند بعضها الآخر وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها لتشخيص مقدار مساهمة الإدارة والأفراد والأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها الشركات.
2. أن التنمية في المجتمع تتحقق عند تسلم الزبائن (أفراد المجتمع) منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب يلبي رغباتهم وطموحاتهم .وذلك يتم من خلال التركيز على بطاقة الأداء المتوازنة.
3. هناك العديد من التقنيات الحديثة لدعم التنمية المستدامة ومن أهم هذه التقنيات بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) والتي تستعمل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتكون من أربعة مناظير وهي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، إذ يمكن إضافة منظور أو أكثر إليها وذلك من أجل توسيع دورها في دعم التنمية إذ يمكن إضافة منظور خامس وهو (منظور البيئة المجتمعية) بفرض إن أداء المجتمع والأداء البيئي يشكلان جزءاً أساسياً من إستراتيجية الشركات في الوقت الحاضر وبالتالي فإن أهداف ومقاييس هذا المنظور تعد جزءاً مكماً للبطاقة، ويمكن كذلك إضافة منظور سادس إلى بطاقة العلامات المتوازنة وهو (منظور المخاطر) الذي يوضح من خلال أهدافه ومقاييسه المخاطر التي تتعرض لها الشركات وبيان مدى تلافيتها لهذه المخاطر لذلك يجب تضمين هذا المنظور بالبطاقة.

ثانياً: دراسات عربية:

1- دراسة(أبو جزر، 2012)، وهي رسالة ماجستير بعنوان:

(مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني)

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى الوقوف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني وتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على البيانات الأولية والثانوية من خلال تصميم استبانة تتناسب مع هذا الغرض وزعت على موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني (عينة البحث) بجميع فروعها وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

1. يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن أمراً حيوياً للمصارف الإسلامية ومنها البنك الإسلامي الفلسطيني، كما إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واختبار مدى قدرتها على قياس الأداء يعتبر أداة نافعة في تحديد مدى قدرة البنك على المنافسة في المدى البعيد.
2. وجود اثر ايجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبياً، ولكن البعد الاجتماعي كان ذا اثر سلبي.
3. يطبق البنك الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية.
4. إن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت اقل مما يتوقعه العملاء.
5. يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل.

2- دراسة (أبو شرح ، 2012)، وهي رسالة ماجستير 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 استبانة 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 :

1. رؤية ورسالة وأهداف الجامعة الإسلامية تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الجامعة في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة.
2. 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.
3. تحرص الجامعة بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية.

4. تعمل الجامعة 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.
5. تقوم الجامعة بتطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقدم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصرى الاستقرار والانسجام في الدراسة.

3- دراسة (جاد المولى، 2012)، وهي رسالة ماجستير بعنوان :

(استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة)

تمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في محاولة تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة من خلال دمج مقاييس الأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء في ظل بيئة الإنتاج الحديثة. وقد أجريت هذه الدراسة في القاهرة على بعض الشركات الصناعية المصرية وتم الاعتماد على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي .
ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن دمج المؤشرات البيئية في بطاقة القياس المتوازن للأداء يساعد المنشأة على وضع مقاييس صحيحة وموثوقة لتقييم هذا الأداء.
2. أن تضمين القضايا البيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا يتمثل أهمها في الفهم الأفضل لمصادر ومسببات التكلفة البيئية الحالية، وإدارة أفضل للتكاليف البيئية المستقبلية، وتوقع القضايا التي يمكن أن تعوق تطوير المنتج وتوزيعه، والبقاء والمنافسة في عالم يتحرك فيه المنافسون نحو زيادة الاهتمام بالتكاليف البيئية .
3. أن تحسين الأداء البيئي للمنشأة يساعد على استغلال الفرص المتاحة في الأسواق ذات التنافسية البيئية الشديدة، وبالتالي فإن المحافظة على الأداء البيئي وتقييمه من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء يساعد منشآت الأعمال على تحقيق مزايا تنافسية في الأجل الطويل، حيث إن القيام بالأداء البيئي بشكل دوري وروتيني يساعد على انتشار المفاهيم البيئية في العمليات الداخلية للمنشأة، الأمر الذي يزيد من قدرة المنشأة على ابتكار وتطوير منتجات صديقة للبيئة.

4- دراسة (عابدين، 2013)، وهي بحث بعنوان :

(مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا - خان يونس)،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، و التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية و تقييمهما على النحو الذي يعكس كفاءة و فاعلية أداء الكلية تجاه طلابها و استكشاف النظام المحاسبي المطبق في كلية العلوم والتكنولوجيا من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيه و التعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقويم مدى فاعليته في

قياس الأداء بكلية العلوم والتكنولوجيا، وقد أجريت هذه الدراسة في فلسطين-قطاع غزة- خان يونس وتم اختيار كلية العلوم والتكنولوجيا كعينة للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانته لاستطلاع آراء أفراد العينة بعدد (30) مبحوثاً. وكان من أهم استنتاجات الدراسة:

1. أن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة لتقويم الأداء، وهي البعد المالي، ورضا الطلبة، وعمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين.
2. تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.
3. إن الكلية تسعى إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.
4. عدم وجود متابعة كافية من قبل إدارة الكلية مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم .
5. تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة.

5- دراسة (نديم، 2013)، وهي رسالة ماجستير بعنوان :

(تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها إنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى وكذلك التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية(عينة الدراسة)، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية .
2. وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

6- دراسة (عبد القادر، 2013)، وهي رسالة ماجستير بعنوان :

(تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات، وحث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومداخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع

تكيفها مع ظروف المؤسسة و تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازن ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز ورقلة كعينة للدراسة للفترة 2013. وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1. بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخلاً لقياس الأداء، يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء.
2. ظهور بطاقة الأهداف الموزونة أسهم إلى حد كبير في التغلب على مشاكل تواجه المؤسسات المعاصرة ، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال، حيث سعت بطاقة الأهداف الموزونة إلى أخذ الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الاعتبار للتخفيف من قصور استخدام المقاييس المالية بمفردها لقياس الأداء.
3. عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العام، والتعامل مع أوضاع العاملين بأنظمة الثواب والعقاب واستكشاف أوجه الضعف في الأداء.
4. عدم وجود برامج تدريب للقائمين بالتقييم لتوجيههم وتدريبهم على الطريقة السليمة للتقييم ، وعدم اشتراك العاملين في وضع معايير التقييم .
5. عدم وجود أساس مادي للقائم بالتقييم كالسجلات وغيرها يمكن اعتباره أداة ملموسة تعكس الأداء الفعلي للعاملين بدلاً من الاعتماد على الذاكرة وان المقاييس المستخدمة لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء.

7- دراسة (عبد الرحمن، 2014)، وهي بحث بعنوان :

(تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية و دراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات المطبق حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملاءمته لحاجة الجامعات، وكذلك التعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على إستراتيجية المنظمة، واقتراح نظام لتقويم الأداء يعالج المشكلات التي تواجه نظام التقويم الحالي باعتماد منظور بطاقة الدرجات المتوازنة، بمحاورة الأربعة (العامل، المالي، العمليات الداخلية والتعليم والنمو) بالتطبيق على جامعة إفريقيا العالمية للفترة من (2008-2013) حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات ، ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور وزعت على عينة الدراسة وأخضعت البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة إلى اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

وكان من أهم استنتاجات الدراسة:

1. إن إدارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وان موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق أهداف الجامعة .

2. إن الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تمييز وبيّنت الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالداخليات متدنية.
3. إن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب.
4. في محور العمليات الداخلية أكدت الدراسة على أن إدارة الجامعة تسعى إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية وجاءت الإجابات محايدة في ما يخص مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات والتعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين.
5. كما لوحظ من خلال الدراسة أن ثقافة البحث العلمي ضعيفة بالجامعة، كما لا تولي إدارة الجامعة اهتمامًا بتطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات.

8- دراسة (فتيحة، 2014) بعنوان :

(مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية)،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن وتسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن و ربطها بمجال التخصص وكذلك مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير، إضافة إلى شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ليند غاز، وقد تمت الدراسة على مستوى مؤسسة ليند غاز - ورقلة خلال شهر أبريل 2014 بالاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة وكذلك أسلوب المقابلة المباشرة لجمع المعلومات المقدمة من وثائق المؤسسة.

وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

1. التوجهات المحيطة بالمؤسسة من الخارج (البيئة الخارجية) من رضا الزبون، احتياجات الزبائن، التعرف و التصرف اتجاه الزبون هي عوامل تمثل الجو العام للمؤسسة.
2. المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي و محور العملاء باعتباره يمثل الأهم و الأساس.
3. التكوين المستمر للعمال و الإطارات في المؤسسة ساعد في تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للمؤسسة.
4. في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أن رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين هم المسؤولون عن تقييم محور التعلم و النمو، بينما بقية المحاور (العملاء، العمليات الداخلية، المحور المالي) فمدير المؤسسة هو المسؤول عنها.

ثالثا : دراسات أجنبية:

1- دراسة (Ciuzaitė, 2008)، وهي رسالة ماجستير بعنوان:

(Balanced scorecard development in Lithuanian companies)**(تطوير بطاقة الأداء المتوازن في شركات ليثوانيا)**

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين ومن أهم الاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسة :

1. تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية .
2. تطبيق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجهة بالمهام.
3. إن استخدام طريقة (من أسفل إلى أعلى) في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعد طريقة فعالة إذ تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية
4. إن استخدام طريقة (من أعلى إلى أسفل) تعد طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في ليثوانيا.
5. يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز .

2- دراسة (Duljevic & OIstad, 2008)، وهي رسالة ماجستير بعنوان:

(Balanced Scorecard– Maintaining Maximum Performance)**(بطاقة الأداء المتوازن - الحفاظ على أقصى قدر من الأداء)**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات السويدية ودراسة عوامل النجاح التي يمكن إن تتحقق عند استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج النوعي من أجل تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وجمعت المصادر الأولية من خلال المقابلات الشخصية مع المجيبين، وقد أجريت مقابلات مع الموظفين الذين يعملون في مناطق مختلفة من أجل تحليل آرائهم حول قيم عوامل النجاح المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC بين المشاركين من نورديا والمشاركين من هاندلس بانكن من الذين يتصرفون كمجموعة مراقبة.

وأظهرت استنتاجات الدراسة أن هناك اختلافات في وجهات النظر بين المشاركين في نورديا بشأن ما إذا كان استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق عوامل النجاح. أما المشاركين من هاندلس بانكن فقد وافقوا على أن نظام سيطرتهم يسهم بشكل إيجابي في عوامل النجاح التي تم فحصها.

3- دراسة (Gomes & Liddle, 2009)، وهي بحث بعنوان :

(The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations)

(بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء لمنظمات القطاع الثالث)

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في نظرية الإدارة العامة من خلال تقديم الأدلة التجريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لإدارة الأداء لمؤسسات القطاع الثالث، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة آرثر برناردس في البرازيل، وقد أجري البحث ضمن النموذج التفسيري باستخدام إستراتيجية البحث والعمل، وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الاستكشافية والمقابلات الفردية، مع التركيز على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كإطار إدارة الإستراتيجية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة :

1. هناك بعض الإدارات ذات الطبيعة التشغيلية تسمح للمديرين على فهم الأساس المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل أفضل. وبعض آخر لا تمتلك التسهيلات نفسها للقيام بذلك، مما أدى إلى وضع أهداف غير قابلة للتحقيق، وغايات غير مناسبة ومؤشرات أداء يصعب قياسها.
2. اعترف مديرو المؤسسة أن بطاقة الأداء المتوازن ساعدتهم على وضع خطط قابلة للبقاء وسمحت لهم أيضا بإدارة أقسامهم على نحو أفضل.
3. إن المنظمات غير الربحية يجب أن تضع العملاء على رأس خرائطهم الإستراتيجية.
4. إن تطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة مستقلة عن كل قسم بالمنظمة يساعد على تعزيز التعاون بدلا من التنافس ويؤدي إلى تضافر الجهود بدلا من التفرقة .

4- دراسة (Ayoup, 2009)، وهي ورقة عمل بعنوان :

(Observational Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process)

(تقييم الرصد لعملية المواءمة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يسهل عملية التوافق والمواءمة بين أهداف الشركات ووحدة العمل الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمديرين وأجريت هذه الدراسة بعد ستة عشر عاما من تنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وقد حصلت الشركة على بعض الردود المتباينة منها الايجابية ومنها السلبية، فقدمت هذه الدراسة تقييما بشأن كيف يمكن لشركة ماليزية والتي استفادت من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأكثر من عقد وما زالت تحاول الحصول على أفضل مواءمة بين أهداف الشركات واستراتيجيات الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسة للمديرين وتم إتباع أسلوب الدراسة الإجرائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ نموذج المقياس المتوازن للأداء لازم لضمان مواعمة أهداف الشركات والاستراتيجيات ومؤشرات الأداء الرئيسية الإدارية ، وأن التوافق الاستراتيجي مازال مجال بحث يحتاج إلى المزيد من التحسين.

5- دراسة (Tohidi & others, 2010) ، وهي بحث بعنوان :

(Using balanced scorecard in educational organization)

(استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة التعليمية)

تمثل الهدف من هذه الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الإيرانية (خصوصا المدارس)، على الرغم من أن هناك الكثير من المشاكل في المؤسسات التعليمية، حيث تناولت هذه الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت . وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها :

1. إن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة إعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطور المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء .
2. إن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة .

6- دراسة (Weerasooriya, 2013)، وهي بحث بعنوان :

(Performance Evaluation using the Balanced Scorecard)

(تقويم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، وتقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، وتقييم علاقة المنظور المالي مع إنجاز المهمة، وتقييم علاقة المنظور المالي مع إنجاز المهمة، وكذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية هي مطلعة على نظام بطاقة الأداء المتوازن BSC. وقد أجريت الدراسة على الجامعات السريلانكية . وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بنظام بطاقة الأداء المتوازن BSC وتقييم الأداء في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية، يشير إلى سبب قوي للاعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة.

2. وجدت الدراسة أن كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الإستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات والتي تسمى في وقت لاحق المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.
3. يعتقد رؤساء الأقسام بأن هذه المؤشرات مستعملة من قبل أقسامهم بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية لتقييم الأداء ومتغيرات رئيسة لتحسين نظام أداء جامعاتهم.
4. اغلب الجامعات تعطي الأولوية للبحث وغيرها من الأنشطة الأكاديمية ذات الصلة. للتطبيق في الجامعات الحكومية، ومن أجل تحسين فعالية نظام تقديم الخدمات لمعدل التوظيف وتحسن الدراسات العليا، ينبغي تشجيع المبادرات بشكل يضمن حصول الخريجين على وظائف عند إنهاء دراستهم في الجامعات الحكومية.

7- دراسة (Reshitaj & Tikhonova, 2013)، وهي رسالة ماجستير بعنوان:

(The managerial views on the use of Balanced Scorecard in Kristianstad municipality)

(وجهات النظر الإدارية بشأن استعمال بطاقة الأداء المتوازن في بلدية كريستيانستاد)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل المقدمين والمستخدمين لها في بلدية سويدية، وكذلك دراسة وجهات نظر مختلفة من مقدمي ومستخدمي بطاقة الأداء المتوازن في مختلف الإدارات. واعتمدت الدراسة على استخدام BSC في دراسة حالة واحدة في بلدية كريستيانستاد وتم إجراء دراسة الحالة على ثلاث إدارات مختلفة، الثقافة والترفيه، الأطفال والتربية، والرعاية التي تمثل مستخدم BSC. وقد أجريت دراسة الحالة أيضا في إدارة المدينة .

ومن أهم استنتاجات الدراسة ما يلي:

1. أن البلديات قد بدأت في إدخال نظام بطاقة الأداء المتوازن بسبب الضغط المؤسسي.
2. بدأت البلديات بتقديم ثم استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تنشيط إدارتها، وهذه النتيجة هي في خط مع الأدلة العامة التي أثرت على المنظمات بالقواعد السائدة في المجتمع والتوقعات.
3. أن مانح الضغط لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق إدارة مالية جيدة .
4. بينت هذه الدراسة أيضا أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يستخدم من قبل المزودين والمستخدمين بالدرجة الأولى من أجل تحقيق إدارة الحكم المتوازن أي أن الجميع في البلدية ينبغي أن يفكر بنفس الطريقة فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والأداء.

8- دراسة (Kairu & Others, 2013)، وهي بحث بعنوان:

(Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector)

(آثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات في قطاع الخدمات)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات، وقد أجريت الدراسة في بلدية كاكاميغا وكينيا وتمثلت عينة الدراسة بـ(200) شركة لخدمات التوفير، وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي إضافة إلى استخدام استبيانات شبه منظمة لجمع البيانات الأولية .

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

1. تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وإدارة الأداء في أربعة مناظير رئيسة توفر التقييم الشامل للمنظمة من خلال التركيز التقليدي على الأصول المالية والمادية للمنظمة.
2. تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على التحسين المستمر لأداء المنظمة لان عدم التحسين يقود إلى خسارة المنظمة أمام منافسيها.
3. إن دمج المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن يوفر إطاراً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس الأداء التي تقيس الآثار المترتبة على استراتيجيات تنفيذها وتقديم التغذية الراجعة حول أداء المبادرات الاستراتيجية.
4. تقدم بطاقة الأداء المتوازن بعض قياسات الأداء النوعية المفيدة التي تنطبق على جميع المنظمات عملياً.

مساهمة الدراسة الحالية

تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة في مجال استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية ومنها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، و التي أعتمدتها كقاعدة معلومات في منهجها وتوجهاتها النظرية. وهذه الدراسة هي إضافة جديدة ومهمة لكونها من الدراسات الأولى التي تناولت تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على الجامعات بالاعتماد على البيانات الفعلية الموجودة في سجلات الجامعة وليس الاعتماد فقط على الاستبانة واستقصاء الراي كما هو الحال في الدراسات السابقة، كما تعتبر هذه الدراسة أول دراسة تناولت ادارة البيئة المجتمعية وادارة المخاطر.

الفصل الثاني

ماهية بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور الذي أحدثته اساليب الرقابة المالية التقليدية، والتي يرى البعض انها توقفت عن التطور منذ عام 1925م . إذ ظهرت كأداة استراتيجية لقياس أداء الوحدات ومدى تحقيقها لرسالتها واهدافها الإستراتيجية ، ويختلف هذا الاسلوب عن الاسلوب المالي التقليدي الذي يقيس أداء الوحدة بالربحية المباشرة ويتجاهل عوامل اخرى من شأنها التأثير على أداء الوحدة وتطويره، وعلى ضوء ما سبق سوف يقسم هذا الفصل إلى مبحثين وكما يأتي:

المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامه حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث النشأة والتطور والمفهوم والفوائد والخصائص والأهمية.

2-1-1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن Origination of the Balanced Scorecard

تركز الأنظمة التقليدية لتقويم الأداء على القياس المالي لأداء الوحدات الاقتصادية مما يؤدي إلى خلق حالة عدم توافق (انسجام) بين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية لهذه الوحدات كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي، فقد اتجهت الوحدات الاقتصادية إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء الوحدة الاقتصادية (عوض، 2009:78)، (أبو محسن، 2009:73) وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن ، اذ كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام(1990) على يد الباحثين Robert Kaplan (أستاذ في جامعة هارفارد) و David Norton (خبير استشاري في منطقة بوسطن) وذلك من خلال دراسة دامت عاماً كاملاً شملت عشرات الوحدات من اجل اكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء ، اذ انطلق الباحثان من فرضية أن مقاييس الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمنظمات الحديثة، وان اعتماد المؤسسات على المقاييس المالية يؤثر سلباً على قدرتها في خلق القيمة ،ومن هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن (balanced scorecard) (Niven,2008:11) .

وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج الوحدات الاقتصادية إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء فيها مما دعا الوحدات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن أبرز هذه المتغيرات ما يأتي:

- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، اذ أصبح هدفها الأساس هو خدمة الزبون والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية الزبون، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر (Continuous Improvements) في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية. (أبو قمر، 2009:36).

- تركز المقاييس المحاسبية التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، ولاسيما قرارات الاستثمار واقتناء الأصول والقرارات المتعلقة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطويرات ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب وأعمال البحث والتطوير ، وتقديم منتجات جديدة تحقق للوحدة الاقتصادية عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل (أبو جزر، 2012:27).

- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء الوحدة الاقتصادية ، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في الوحدة الاقتصادية كالبحث والتطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.

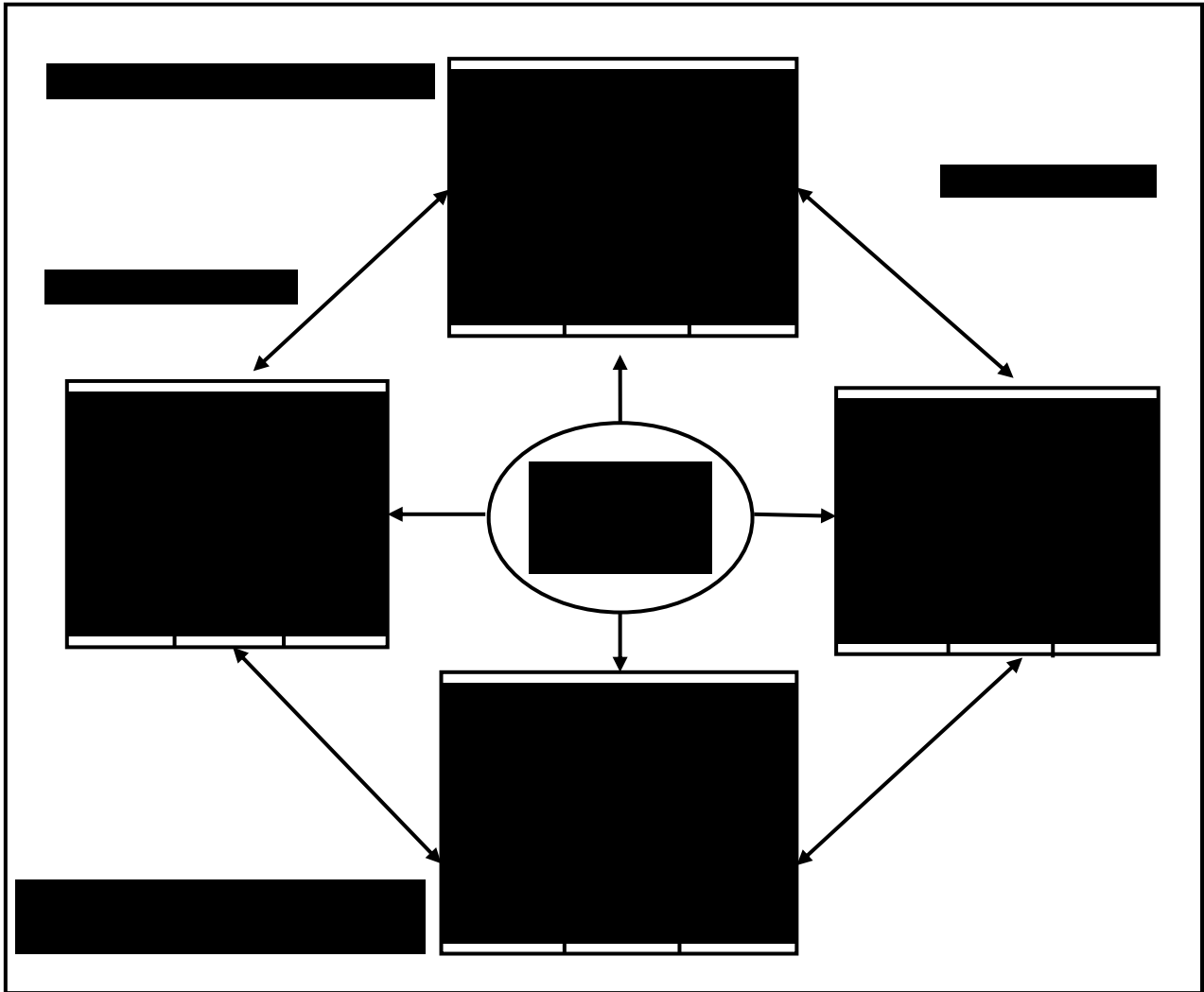
- الهاجس الكبير الذي يواجهه المديرون، والمتمثل في وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وبين النشاطات اليومية التنفيذية. (الغزاوي، 2015: 30)

2-1-2 تطور بطاقة الأداء المتوازن The Evolution of the Balanced Scorecard

تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ تسعينات القرن الماضي، بعد أن أدركت الوحدات الاقتصادية ان هناك أسباباً للأداء غير المرضي، اذ تم تطويرها من خلال ثلاث مراحل أساسية أسفرت عن ظهور ثلاثة أجيال لبطاقة الأداء المتوازن يمكن توضيحها بالاتي :

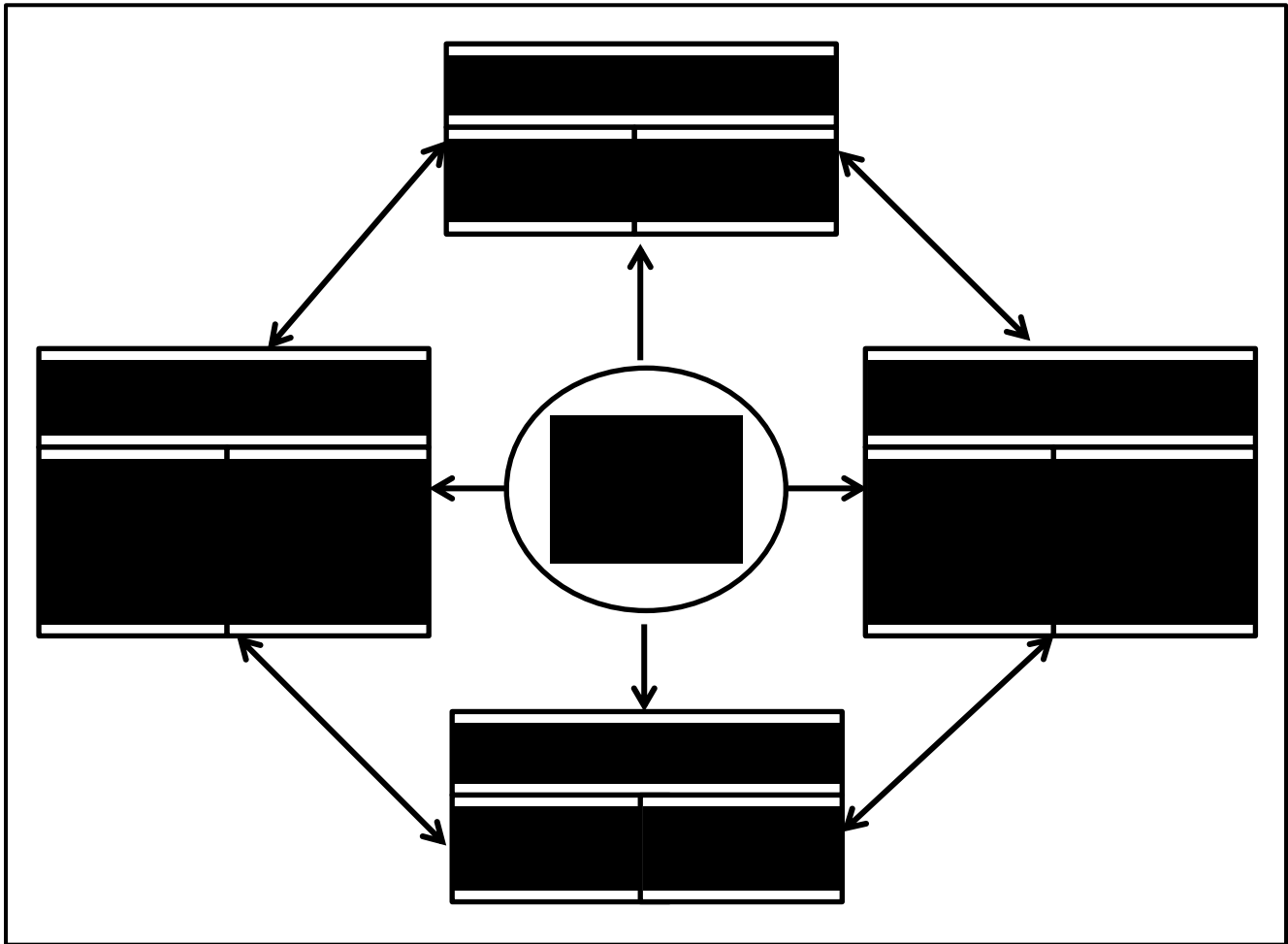
- **الجيل الأول (1992) :** وصفت بطاقة الأداء المتوازن منذ بداية ظهورها بأنها عبارة عن أداة لإدارة وقياس وتقييم الأداء وذلك بعد دراسة لشركات متعددة أجريت من قبل كل من Kaplan & Norton، الهدف منها هو تزويد المديرين بموجز مختصر لعوامل النجاح الرئيسية التي يمكن تحقيقها من الأعمال وتسهيل مواءمة العمليات التجارية مع الإستراتيجية الشاملة، وقد تحددت بأربعة أبعاد، اذ انه بالإضافة إلى المقاييس المالية تم تشجيع المديرين على النظر في اتخاذ مقاييس مستمدة من ثلاثة أبعاد أخرى من الأعمال هي الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، اذ يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة (Mooraj et al, 1999:482).
وإن اقتراح ربط رؤية وأهداف الوحدة الاقتصادية بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة، لذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء اذ تعطي مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة من التطور بالاتي (بلاسكة، 2012:20):

1. إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
 2. اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
 3. تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور.
 4. ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية.
- ورغم المزايا التي تميزت بها هذه المرحلة ظهرت بعض المشكلات ونقاط الضعف بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجيل الأول، يمكن إيجازها على النحو الآتي: (Cobbold & Lawrie, 2002:2)
1. الترابط ضعيف بين الأهداف والاستراتيجية.
 2. وجود علاقة سببية مباشرة بين الابعاد والمناظير فقط.
- ويمكن توضيح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل الآتي:



الشكل (2) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن

- الجيل الثاني (1996): تمثل هذا الجيل في تحول بطاقة الأداء المتوازن لتصبح أداة لرسم ووضع الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية ككل بجميع مستوياتها ومجالاتها في المحاور الأربعة التي تتضمنها، بحيث لم يعد الأمر يقتصر على وضع مستويات مستهدفة للأداء بتلك المحاور، بل بصياغة إستراتيجية عامة تضم جميع هذه المحاور فيما بينها، يتفرع عنها خطط وبرامج بجميع المستويات والمجالات والأنشطة التي تتضمنها. وعليه أصبح من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم عملية هامة لتطبيق الإستراتيجية و الحصول على تغذية مرتدة عنها وذلك بالتركيز على الوحدة الاقتصادية مستقبلاً، وهذا ينقل البطاقة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام إدارة استراتيجي يواكب عصر المعلومات (الكفراوي ،2010:32-33). وتعد هذه المرحلة مهمة جداً لظهور ما يعرف بعلاقة السببية بين الرؤية والاستراتيجية وبين المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. ويمكن توضيح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن بالشكل البياني الآتي :



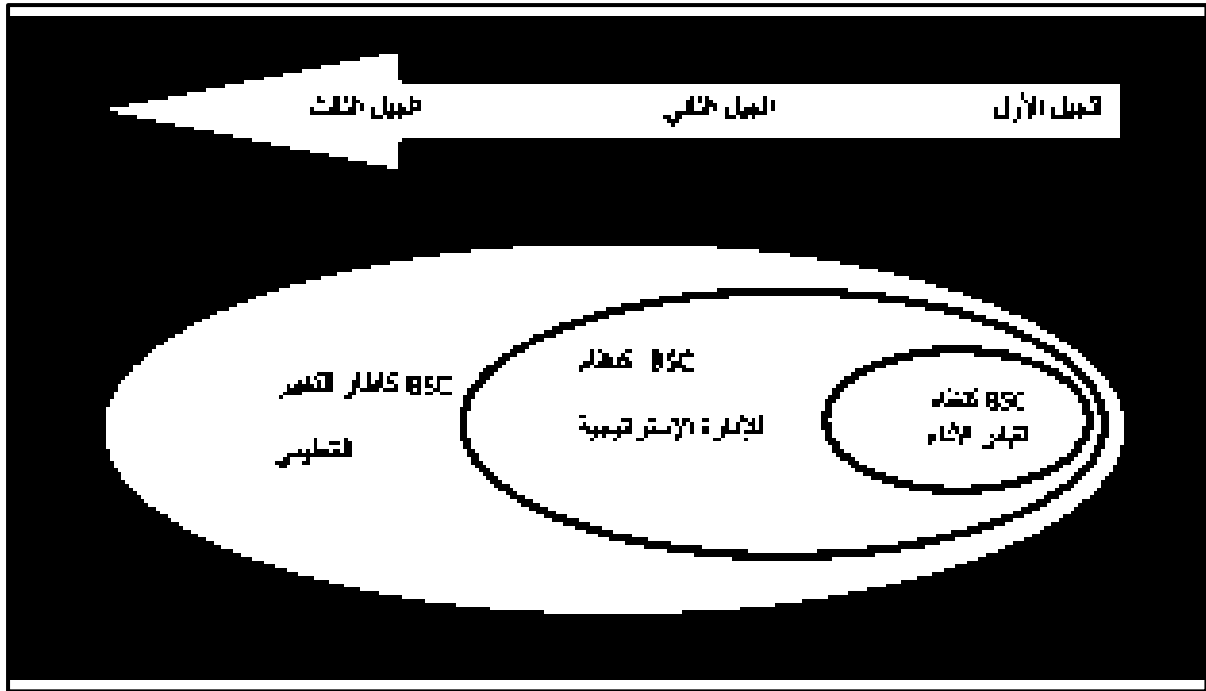
الشكل (3) بطاقة الأداء المتوازن كنظام استراتيجي

- الجيل الثالث (2000) : ظهر هذا الجيل لتحسين خصائص واليات تصميم الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن من اجل إعطائها صيغاً وظيفية أفضل وأكثر ارتباطاً بالجوانب الإستراتيجية للأداء، اذ تلخصت المكونات الأساسية لهذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن بالاتي : (Cobbold & Lawrie,2002:5,6)

- 1- بيان الغاية: من اجل اتخاذ قرارات عقلانية بشأن النشاطات التنظيمية والأهداف غير النهائية المحددة لتلك الأنشطة، اذ يجب على الوحدة أن تطور فكرة واضحة حول ما تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقه. ويصف بيان الغاية بطريقة مثالية ومفصلة وضع الوحدة الاقتصادية في فترة مستقبلية معينة.
- 2- الأهداف الإستراتيجية : توضح ما يجب أن تقوم به و تحققه الوحدة الاقتصادية في الأجل القصير والمتوسط للوصول إلى غايتها في الوقت المحدد والمتفق عليه في شكل أهداف وأولويات .
- 3- نموذج الربط الاستراتيجي : يوضح أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة اذ يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل ببعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والثاني يركز على المنظور الخارجي للبطاقة والمتمثل بالبعد المالي والزبائن.
- 4- المقاييس والمبادرات : توضح انه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح المقاييس محددة لدعم قدرة الإدارة العليا على مراقبة تطور الوحدة الاقتصادية باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويتميز هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن بما يأتي: (بلاسكة،2012:23)

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
 - يعتبر إطاراً للتغير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغير في الوحدة الاقتصادية من خلال تغير استراتيجياتها.
 - اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
 - بين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- ويمكن عرض مراحل التطور الثلاث لبطاقة الأداء المتوازن في الشكل الاتي:



الشكل (4) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

2-1-3- تعريف بطاقة الأداء المتوازن Concept of Balanced Scorecard

هناك تعريف عديدة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن التطرق إلى بعض منها كما يأتي :-

1- تم تعريفها من قبل (Drury) على أنها " نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يترجم الرؤية والإستراتيجية للوحدة إلى أهداف تشغيلية لكل من المناظير الأربعة ومن ثم تحديد مقاييس الأداء المحددة لكل هدف من الأهداف" (Drury, 2001: 493) .

2- في حين عرفها (Malmi) بأنها "نظام رقابي شامل ومتكامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة منظورات أساسية هي (المنظور المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والزبائن)" . (Malmi,2001:208)

3- كذلك عرفها (الدهان) بأنها "عبارة عن نظام إداري في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء مقرونة بعوامل النجاح الحاسمة فيه ترجمة رسالة الوحدة الاقتصادية إلى أهداف إستراتيجية حالية ومستقبلية تقوم على أربعة منظورات (المالي ، والزبون ، وعمليات الأعمال الداخلية ، والتعلم والنمو)". (الدهان ، 2009: 70) .

4- وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "واحدة من أدوات قياس الأداء التي تحدد الأصول غير الملموسة للوحدة ، وهي أكثر استخداماً في التخطيط الاستراتيجي من تقييم الأداء". (Tohidi, et.al, 2010 :5544)

5- كما عرفت من قبل (Garrison) بأنها "أداة تتكون من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء ، تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة إستراتيجيتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية" . (Garrison, 2010: 529)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن هي اسلوب إداري استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية الإستراتيجية من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ويسهل عملية تقويم الأداء للوحدة من خلال هذه المقاييس. أو هي أداة إستراتيجية تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة اقتصادية من اجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال إعطاء صوره واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل .

2-1-4- خصائص بطاقة الأداء المتوازن Characteristics of Balanced Scorecard

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في المقاييس المالية ولمواكبة التطورات في الأداء اذ تميزت بمجموعة من الخصائص ميزتها عن غيرها من الأساليب يمكن تلخيصها بالاتي : (توفيق وآخرون،2015:196)، (درغام و أبو فضة ،2009: 751)، (زغلول،2010:13-14)، (Kaplan & Norton ,1992: 79)، (عبد الحليم،2005:19)

1. إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتضمن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية وقياس الأداء الحالي والمستقبلي.
2. تقدم نظرة شاملة للوحدة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والزبائن وبالآتي فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة فضلا عن إمكانية الوحدة الاقتصادية على التعلم من اجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة من الفرص المتاحة.
3. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للوحدة.
4. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
5. تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية ، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود ، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
6. يقوم هذا الأسلوب على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها بعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها بعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها خريطة الإستراتيجية.

7. إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يستخدم مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة التقويم التقليدية إذ تساعد المديرين على الفهم و تجعل الأفراد والأقسام داخل الوحدة يعملون في إطار الخطة المرسومة مقدماً، وتستخدم كنظام للمعلومات وللتوصيل والتعليم. ولكي تحقق بطاقة الأداء المتوازن هذا الدور، فإن مقاييس الأداء يجب أن تمثل الإستراتيجية طويلة الأجل للوحدة تمثيلاً واضحاً وذلك لتدعيم مركزها التنافسي.
8. تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات الوحدة الاقتصادية.
9. تحسن بطاقة الأداء المتوازن الأنظمة التقليدية للاداء والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
- ويرى (الغريب، 2012:53) أن أهم مزايا بطاقة الأداء المتوازن تكمن في الآتي :
- تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة (العكسية) عن الأداء الاستراتيجي والتعلم للعاملين.
 - إعادة بناء العلاقات مع الزبائن.
 - إعادة هيكلة الوظائف الأساسية للأعمال.
 - التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن .
 - تسهيل عمليات الاتصال بين الموظفين من خلال فهمهم للأهداف والاستراتيجيات.
 - تحفيز الإدارة والمديرين على إدخال تحسينات مستمرة على الأعمال التي يقومون بها حتى تظهر بصورة مميزة.

وعليه يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تعلمنا أنه من المهم أن تكون هناك استراتيجيات متكاملة من أجل تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، والمساهمة في تطوير وتحسين الأداء للوصول بالوحدة إلى أعلى مستويات النجاح والتفوق .

2-1-5- أهمية بطاقة الأداء المتوازن Importance of Balanced Scorecard

تجد الوحدات الاقتصادية الخاصة والعامة نفسها تحاول باستمرار بذل المزيد من الجهد من أجل انجاز الأعمال بكفاءة والتأكد من أن الأمور تتم في نصابها الصحيح. وان القيام بالأشياء الصحيحة والأمور في نصابها الصحيح يعني التوازن، إذ يتطلب وضع استراتيجيات عمل جيدة وكفاءة العمليات لتسليم المنتجات والخدمات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، إذ إن الضغوط التنافسية على أعمال الوحدات الاقتصادية الخاصة، وتحسين الأداء وضغوط الإصلاح على مؤسسات القطاع العام، تجعل الوحدات الاقتصادية في حالة قلق مستمر حول تنفيذ إستراتيجية جيدة جداً، وفي الوقت نفسه أنها تقلق حول تشغيل العمليات التجارية بكفاءة. فمنظمات اليوم تحتاج لتكون ممتازة من الناحيتين الإستراتيجية والتشغيلية من أجل البقاء ومواجهة تحديات الغد (Rohm, 2002:1). وان إطوراً واحداً يساعد على تحقيق التوازن المطلوب بين الإستراتيجية والعمليات هو بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، والتي هي نظام إدارة الأداء التي يمكن استخدامها في أي وحدة اقتصادية لترتيب الرؤية والمهمة مع متطلبات الزبائن والعمل يوماً بعد يوم وإدارة وتقييم إستراتيجية الأعمال، ومراقبة تحسين كفاءة التشغيل، وبناء قدرات الوحدات الاقتصادية، والتواصل والتقدم لجميع الموظفين، وبذلك

تولدت الحاجة إلى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ، وقد تم تسميتها بهذا الاسم لأنها توازن بين استعمال مقاييس الأداء المالية و غير المالية لتقويم الأداء في المدى القصير وكذلك الأداء في المدى الطويل في تقرير واحد ووضع لها اوزان أو علامات حسب طبيعة الوحدة، فهي تقلل من تركيز المديرين على قياس الأداء المالي في المدى القصير، و تزيد اهتمامهم بقياس الأداء غير المالي مثل جودة المنتج و رضا الزبائن، اذ أن قياس الأداء غير المالي يوضح التغيرات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية على المدى الطويل، و المنافع المالية لتلك التغيرات طويلة الأجل، و التي ربما لا تظهر مباشرة في الإيرادات قصيرة الأجل، لذا فان التطورات الكبيرة في المقاييس غير المالية عادة ما تشير إلى قدرة الوحدة الاقتصادية على تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية (Horngren, et al., 2012:470). ونتيجة لهذه التطورات في المقاييس غير المالية، فان بطاقة الأداء المتوازن تمكن الوحدات الاقتصادية من تنفيذ إستراتيجيتها من خلال توفير نظام قياس أداء يرتكز على الإستراتيجية، و يوجه انتباه المديرين إلى عوامل النجاح الحاسمة، و في نفس الوقت يكافئ هؤلاء المديرين على انجازهم لتلك العوامل (Blocher, et al., 2010: 42).

و تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة للوحدات والإدارات وكما يأتي:

1. تقوم بتزويد المديرين بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن وحداتهم.
2. تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية و متطلبات التنافس .
3. تمكين الوحدة الاقتصادية من مراقبة النتائج المالية وفي الوقت نفسه مراقبة التقدم لبناء القدرات و اكتساب الموجودات غير الملموسة وذلك من خلال مناظير بطاقة الأداء المتوازن .
4. تعمل على تحقيق الترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء .
5. تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال. (فتيحة، 2014:6)
6. توفر إطاراً شاملاً لترجمة أهداف الوحدة الاقتصادية الإستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء من خلال وضع الأهداف الرئيسة للمناظير ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى إجراءات محددة للأداء.
7. تساعد المديرين على النظر في جميع الإجراءات التنفيذية الهامة معاً، فهي تمكن المديرين من معرفة ما إذا كان إدخال تحسينات في مجال واحد قد يكون على حساب آخر.
8. تعمل على تحسين الاتصالات داخل الوحدة الاقتصادية، والتشجيع على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية بجعلها واضحة إلى حد كبير من خلال ربط مقاييس الأداء بإستراتيجية الوحدة الاقتصادية. (Drury, 2012 : 594)
9. توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال إعطاء تصور واضح لهذه الإستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يدعى بالخريطة الإستراتيجية، اذ توضح الأخيرة العلاقات السببية التي تربط إبعاد البطاقة ببعضها وتقود نحو خلق القيمة للوحدة الاقتصادية .

10. توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف الوحدة الاقتصادية وتوضيح وترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال. (الصغير، 2014:74)

11. تؤدي بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لجميع الموظفين من معرفة كيف يساهمون في النجاح التنظيمي. فبدون ربط الموظفين بالإستراتيجية، يمكن للأقسام والأفراد تحسين أدائهم المحلي، لكن دون المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية ككل.

12. إن البطاقة تركز على جهود التغيير، فإذا تم تحديد الأهداف والمقاييس بشكل مناسب، فمن المحتمل أن يكون التنفيذ ناجحاً، وإذا لم تحدد بشكل مناسب فسوف تضيع الاستثمارات والمبادرات للتغيير. (Kaplan & Norton ,1996:148)

أما (Blocher, et al., 2010:42) فقد بين أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالاتي :

- تمثل وسيلة لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تمثل وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية من خلال لفت انتباه المديرين لعوامل النجاح الحاسمة ذات الصلة من الناحية الإستراتيجية، ومكافأتهم على تحقيق هذه العوامل.
- يمكن للمنظمات استخدامها كإطار لتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب في الإستراتيجية، من خلال لفت الانتباه إلى إنجاز العوامل الحاسمة التي تشكل جزءاً من إستراتيجية جديدة. وأسلوب البطاقة يجعل طبيعة واتجاه التغيير المنشود واضحاً للجميع.
- تمثل أساساً عادلاً وموضوعياً للوحدات لاستخدامها في تحديد تعويض كل مدير والنهوض بها.
- إطار ينسق الجهود داخل الوحدة الاقتصادية لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة.
- تمكن المديرين من معرفة كيف يساهم نشاطهم بنجاح الآخرين، ويحفز العمل الجماعي.

وعليه يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية كبيرة، فهي تساعد الوحدات الاقتصادية في السيطرة على استراتيجياتها من خلال إعطائها صورة واضحة وشاملة عن وضعها المالي وغير المالي، وبالتالي تقوم الوحدة الاقتصادية من خلالها بتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها المالي وغير المالي واخذ الإجراءات اللازمة لذلك من أجل تحقيق عوامل النجاح الحاسمة.

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يهتم هذا المبحث بألية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال استعراض الجوانب النظرية لمناظير تطبيقها، ومقومات تطبيقها، والتحديات التي تواجهها، والقواعد الأساسية الواجب توفرها لتنفيذها بنجاح، وأخيراً الخطوات اللازمة له .

2-2-1- مناظير بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Perspectives

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن إطاراً مفاهيمياً للوحدات يضمن تتبع وتقييم الأداء الاستراتيجي بالمسار الصحيح من خلال ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، اذ نشأت هذه البطاقة بأربعة مناظير أساسية متكاملة مع بعضها بعض وذلك كما تم اقتراحها من قبل (Kaplan & Norton) عام (1992) وعلى ضوء ذلك ركزت بعض الدراسات على احتواء بطاقة الأداء المتوازن على أربعة مناظير هي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو)، لكن بطاقة الأداء المتوازن غير مقيدة على استخدام المناظير الأربعة فقط، اذ يمكن إضافة عدة مناظير لبطاقة الأداء المتوازن وذلك حسب حاجة الوحدة، ففي بعض الدراسات تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة منظور خامس إلى المناظير الأربعة لغرض توسيع دورها في تقييم الأداء وهو منظور البيئة المجتمعية الذي يركز على البيئة المجتمعية داخل الوحدة، وفي دراسات أخرى تم تطوير البطاقة بإضافة منظورين هما منظور البيئة المجتمعية ومنظور المخاطر لتصبح ستة مناظير لتقييم الأداء، ويمكن توضيح هذه المناظير كما يأتي :

1- المنظور المالي Financial perspective :

يصف هذا المنظور النتائج من الناحية المالية التقليدية إذ يعتبر من محاور تقييم الأداء وتمثل نتائجه مقاييس موجهة نحو تحقيق الأهداف المالية والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية الوحدة وتصنيع قيمة للمساهمين بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة مع تكاليف الوحدات المنافسة وبشكل نسبي، ويركز هذا المنظور أيضا على حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر ونمو حجم المبيعات والعائد على حق الملكية والعائد على إجمالي الأصول والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة التشغيلية (Horngren et. al., 2015:478). ويهتم المنظور المالي بالنتائج المالية لبقية المناظير الأخرى، وعليه يجب ربط أهداف ومقاييس المناظير الأخرى بالأهداف المالية فضلا عن امتلاك المنظور المالي لثلاثة مواضيع إستراتيجية هي: (نمو الإيراد، تخفيض الكلفة، استغلال الأصول) والتي يمكن أن تخدم كأساس لتحسين أهداف ومقاييس تشغيلية محددة (Hansen & Mowen, 2006:597). ويجب هذا المنظور على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى فيها المساهمون وحدة الأعمال وتعكس المقاييس المالية النواتج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لوحدات الأعمال .

ومن مقاييس المنظور المالي: (عبد الرحمن، 2014:72)

- معدل النمو السنوي للمبيعات {مبيعات السنة المعنية - مبيعات السنة السابقة} / مبيعات السنة السابقة} .
- معدل دوران الاصول (صافي المبيعات / متوسط إجمالي الاصول)
- معدل دوران المخزون (تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون)

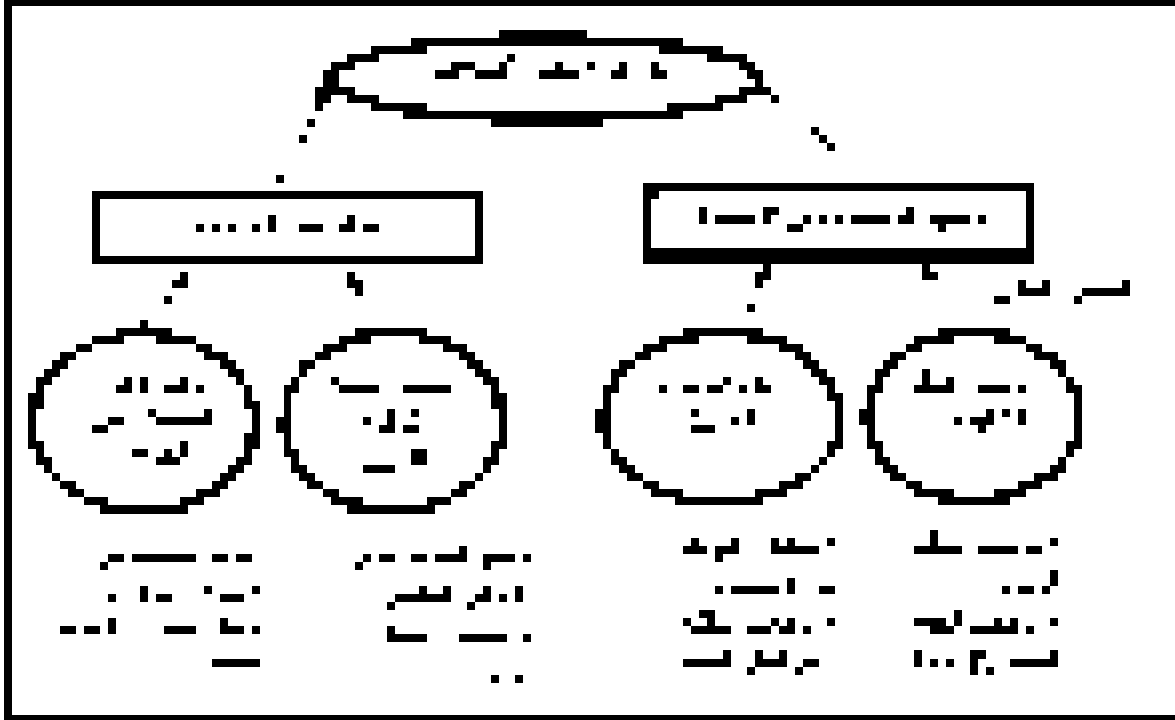
إن البيانات المالية الدورية تذكر المديرين بان الجودة، وزمن الاستجابة والمنتجات الجيدة تنفع الوحدة عندما تترجم إلى مبيعات وحصصة سوقية جيدة و نفقات تشغيلية قليلة بل ويمكن النظر إلى هذا الأمر بمثابة أكثر من خلال إدراك كيف أن وقت طرح المنتجات للسوق وتقديم منتجات جديدة ستؤدي إلى حصصة سوقية عالية وتقليل النفقات التشغيلية. فالتحدي القائم هنا هو تعلم كيفية صنع ارتباطات وثيقة بين العمليات والنتائج المالية (حسن وأحمد، 2011:174). وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها الوحدة وقد لخص (Kaplan & Norton, 1996: 48,49) هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسة هي:

مرحلة النمو Growth، وفيها تركز المقاييس المالية على زيادة إيرادات الوحدة واجتذاب زبائن جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنتاج على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

مرحلة الاستقرار Sustain، وفيها تحاول الوحدة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة.

مرحلة النضج Harvest، وفيها ترغب الوحدة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (أبو قمر، 2009:39).

ويمكن توضيح أهداف المنظور المالي بالشكل الآتي:



الشكل (5) أهداف المنظور المالي

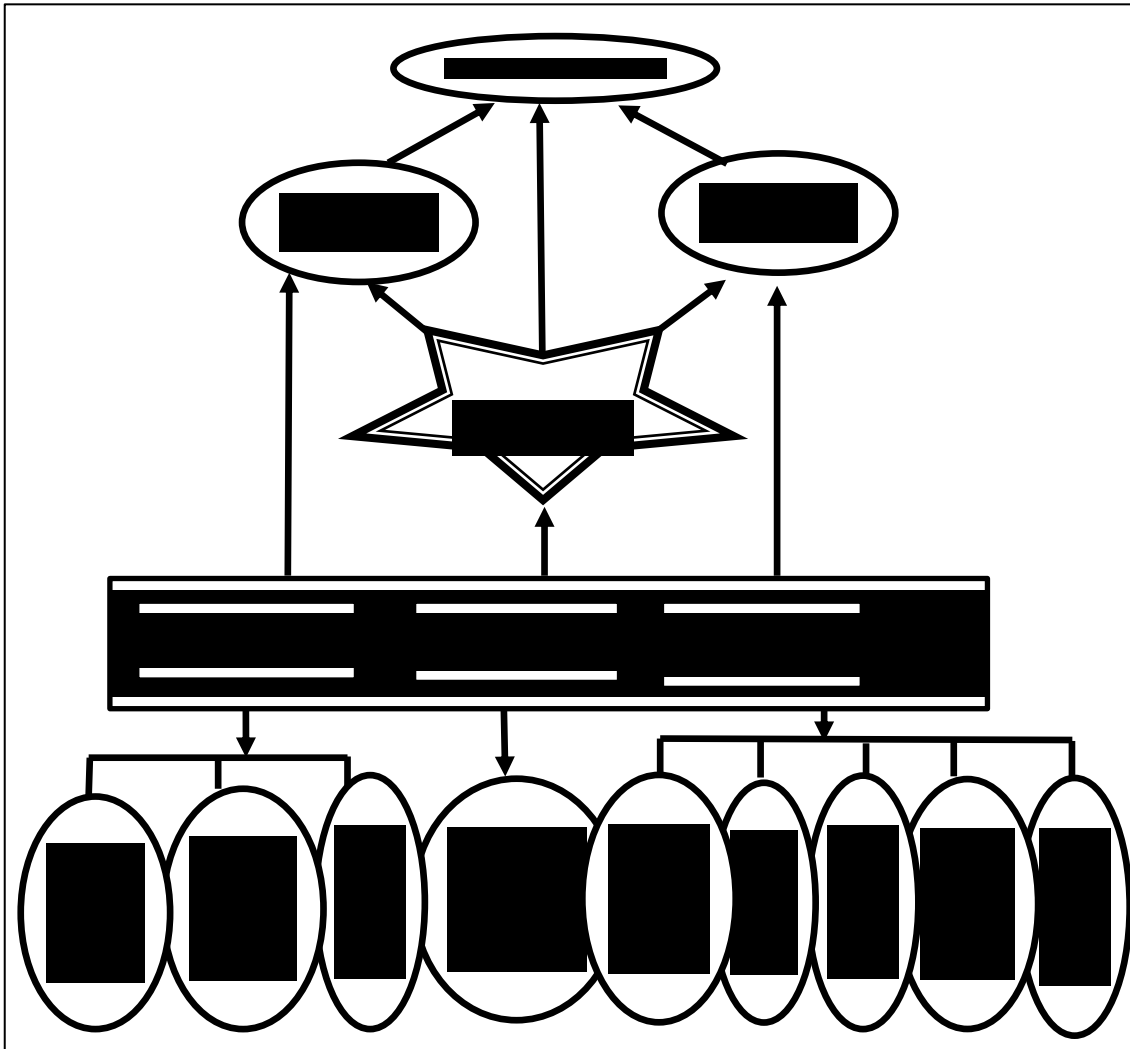
2- منظور الزبائن Customer Perspective :

يركز هذا المنظور على الزبائن والأسواق التي تطرح الوحدة فيها إنتاجها، إذ يتم هنا تحديد مقاييس أداء الوحدة في هذا المجال . وتتركز هذه المقاييس حول رضا الزبائن (Customer Satisfaction)، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين (Current Customers Retention)، والحصول على زبائن جدد (Customer Acquisition)، والحصول على حصة جديدة في السوق (New Market Share)، وربحية الزبائن (Customers Profitability)، وترتبط هذه المقاييس بمحددات الزبون ذات العلاقة بالوقت ، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة المخفضة (حسن ونور، 2005:7). وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الزبون في الوحدات المختلفة وهي: (عابدين، 2013:12)

- سمات أو خصائص الخدمة/المنتج (Product /Service Attributes): وتتضمن جودة وكفاءة الخدمات .
- العلاقة مع الزبون Customer Relationship : وتتضمن توصيل الخدمة، ومدى استجابة الوحدة لمتطلبات الزبون .
- السمعة أو الشهرة Goodwill : وتتمثل في قدرة الوحدة بالتعريف عن نفسها للزبائن، وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من الوحدات.

ويساعد هذا المنظور في التعرف على الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للزبون إذ يشكل جزءاً مهماً من المقاييس، فإن أخفقت الوحدة بتقديم المنتج أو الخدمة بما يلبي احتياجات الزبون وبتكاليف مناسبة على المدى

القصير والبعيد فلن تتولد إيرادات مما يؤدي إلى تدهور وضع الوحدة المالي لذا من الضروري أن تتابع الوحدة أي تغييرات في الجودة، وقت التسليم، القدرة على التسليم وأي تغييرات في أذواق واحتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة ذلك إلى قيمة مقترحة تؤدي إلى رضا الزبائن والاحتفاظ بهم. إذ يسأل هذا المنظور عن الكيفية التي يجب أن تكون بها الوحدة أمام زبائنها من أجل تحقيق رؤيتها (Schaltegger & Ludeke- 2011: 7). إذ إن القيمة من وجهة نظر الزبون هي عامل رئيس يجب على الوحدة أن تسعى إلى تحقيقه وتعرف على أنها الفرق بين الإدراك والتضحية، إذ أن الإدراك هو ما يتلقى الزبون والتضحية هو ما يعطي الزبون. ويتضمن الإدراك سمات مثل وظيفة المنتج، وجودة المنتج، و موثوقية التسليم، وزمن الاستجابة للتسليم، وصورته، وسمعته. وتشمل التضحية سمات مثل سعر المنتج، والوقت اللازم لتعلم كيفية استخدام المنتج، تكاليف التشغيل، تكاليف الصيانة، وتكاليف التخلص منها (Hansen et al., 2009: 474) . ويمكن توضيح القيمة المقترحة للزبون بالشكل الآتي:



الشكل (6) القيمة المقترحة للزبون

3- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective :

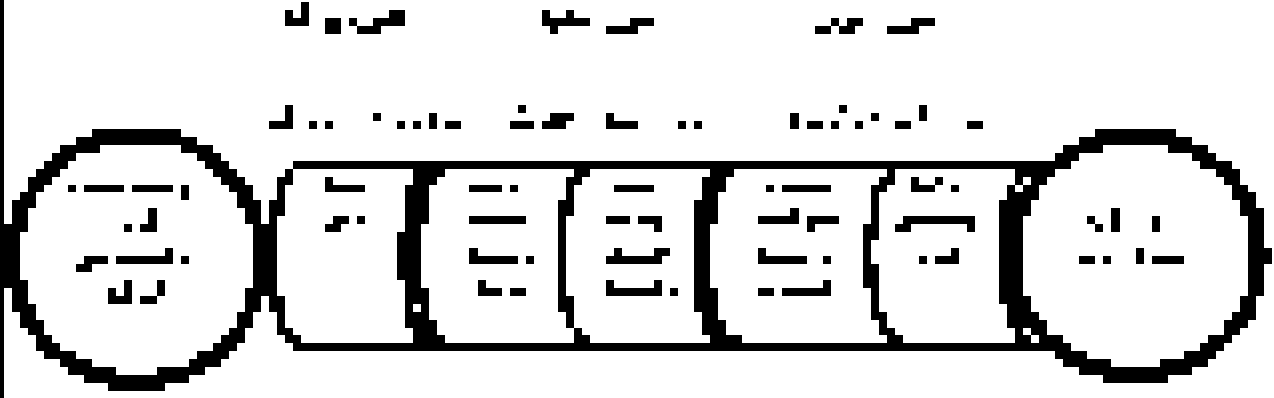
يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية المهمة التي تمكن الوحدة من التميز و التي سيكون لها الأثر الأكبر على رضا الزبائن (Customer Satisfaction) وتحقيق رغباتهم وتحقيق الأهداف المالية للوحدة بشكل مرضٍ للعاملين فيها، و اذ يتعين على الوحدات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي يجب أن تتفوق فيها لتنفيذ الإستراتيجية وتحديد المقاييس لكل منهما (Asosheh,2010:5934). ويهتم هذا المنظور أيضا بقياس الأداء المستقبلي للوحدة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الوحدة لتحقيق أهدافها ومتطلبات الزبائن، أي أهداف إدارة الوحدة والمجتمع والزبائن، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص احتياجات الزبائن ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للزبائن بهدف رفع درجة رضاهم وخدمتهم (أبو شرح،2012:39) وبصورة عامة فإن الأهداف الرئيسية لهذا المنظور هي تحسين العمليات والعلاقات مع الزبائن، وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للوحدات التي تحدث القيمة المجهزة للزبون على ثلاث دورات كما هي مقترحة من قبل (Kaplan & Norton) وهي الابتكار والإبداع، والتشغيل، وخدمات ما بعد البيع، والتي تمثل سلسلة القيمة الداخلية للوحدة، ويقصد بسلسلة القيمة نظام متماسك ومتكامل من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات، اذ أن الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها بعض من خلال التكلفة وفاعلية إنتاجها، ومن المهم جداً أن توفق الوحدة ما بين هذه الأنشطة وفقاً للطريقة الإستراتيجية المثلى التي تحقق ميزة تنافسية (درويش، 2010: 13,14). وهذه الدورات هي كالآتي:

دورة الابتكار و الإبداع : ويقصد بها تصنيع المنتجات و الخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات الزبائن من خلال تحسين تكنولوجيا العمليات الإنتاجية، أي القيام بمتابعة آراء الزبائن بشكل دوري لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم ومن ثم التخطيط لمقابلة هذه الاحتياجات بالسلع والخدمات المناسبة.

دورة التشغيل و العمليات : تتمثل في عملية الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمات المتواجدة و المبادرات الأساسية الإستراتيجية للوحدات من خلال تحسين جودة العمليات الإنتاجية و تقليل وقت التوصيل للزبائن (فتيحة،2014:8)، أي ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات.

دورة الخدمات ما بعد البيع: وترتكز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن ما بعد عملية البيع ومراقبة و فهم كيف تتماشى خصائص الخدمة مع احتياجات الزبون وهي تمثل الدورة الأخيرة من سلسلة القيمة الداخلية .

ويمكن توضيح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية بالشكل الآتي :



الشكل (7) سلسلة القيمة للعمليات الداخلية

4- منظور التعلم والنمو Learning & Growth perspective :

يهتم هذا المنظور بتحليل قدرة العاملين بالوحدة على التعلم والتطور والبحث وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون ، ومدى قدرة الوحدة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة ، وهل تتعلم من أخطائها ؟ و كيف تستطيع أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة؟(الكفراوي،2010:31) ويبين هذا المنظور الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل الوحدة تحاول تقليل هذه الفجوة من اجل تحقيق الأداء المطلوب عن طريق إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالوحدة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل الوحدة، والتحفيز والتحسين المرتبط بالعاملين لدعم التوجه الاستراتيجي ويحدد هذا المنظور القدرات التي يجب أن تنمو فيها الوحدة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى بحيث تخلق قيمة للزبائن والمجتمع (نديم،2013:29)، وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية باستمرار وتقديم خدمة متميزة وخلق قيمة اكبر للزبائن. ويقوم هذا المنظور أداء الوحدة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الثلاثة الآتية: (حسن واحمد،2011:176)

1- رضا العاملين Employee Satisfaction : يمكن قياس رضا العاملين عن الوحدة التي يعملون فيها من خلال مقاييس استطلاع آرائهم ومدى رضاهم عن العمل بصورة عامة، والتي يمكن تبويبها في خمسة محاور رئيسية هي (الانتماء والولاء للوظيفة، المكاسب والعوائد من الوحدة، طبيعة وظروف العمل، التطوير والتدريب، والمشاركة والعدالة).

2- المحافظة على العاملين Employee Retention : وذلك من خلال احتساب معدل دوران العاملين، اذ انه كلما انخفض هذا المعدل دل على كفاءة الوحدة في الاحتفاظ بعاملها، وارتفاعه يدل على عدم رغبة العاملين في البقاء بالوحدة، إذ يتم احتسابه من قسمة عدد العاملين الذين تركو العمل على العدد الكلي للعاملين.

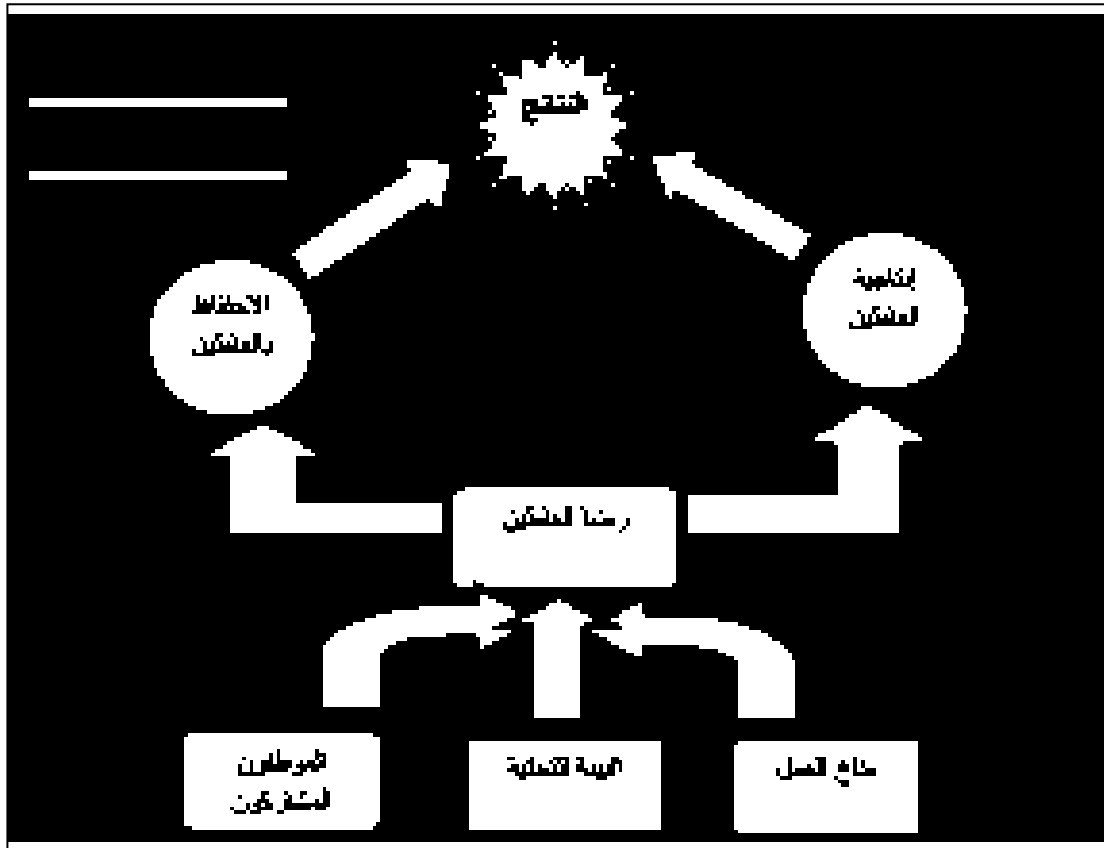
3- إنتاجية العاملين Employee Productivity : تمثل إنتاجية العاملين مقياس للمخرجات المرتبطة بقابلية العاملين من حيث الإبداع والأداء والتطوير والمهارة والسلوك والتي تعطي مخرجات تسهم في رضا الزبائن.

ويصف هذا المنظور البنية التحتية اللازمة لتحقيق أهداف المناظير الأخرى وأهم مجالاته هي التحفيز وهدف التوجيه للموظفين والتأهيل ونظم المعلومات، بالإضافة إلى انه يهتم بالأصول غير الملموسة للوحدة ، وبشكل رئيس بمهارات وقدرات الموظفين المطلوبة لدعم العمليات الداخلية، وتحقيق قيمة مضافة داخلية، اذ يركز على: (Figge et al.,2002:20)

1- قدرات الموظف Employee Capabilities : أي التركيز على توفير المهارة والخبرة والمعرفة اللازمة لدى الموظف من خلال تدريبه وتعليمه على طبيعة العمل بالوحدة من اجل الإبداع بمجال عمله .
2- قدرات نظم المعلومات Information Systems Capabilities: إن زيادة قدرات نظام المعلومات يعني توفير المزيد من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للموظفين حتى يتمكنوا من تحسين العمليات الحالية وتنفيذ عمليات جديدة.

3- التحفيز والتمكين والتطوير Motivation, Empowerment, and Development : إن الموظفين لا يجب أن تتوفر فيهم المهارات الضرورية فقط ، وإنما يجب أن تكون لديهم الحرية، والحافز، والمبادرة لاستخدام تلك المهارات بكفاءة، اذ إن الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف الواحد وكذلك الاقتراحات التي تم تنفيذها تعد مؤشراً مهماً لمدى مشاركة الموظف في العمل من اجل تنفيذ الإستراتيجية.

ويمكن توضيح إطار عمل مقاييس التعلم والنمو بالشكل الآتي:



الشكل (8) إطار عمل مقاييس التعلم والنمو

5- منظور إدارة البيئة المجتمعية Social Environment Management Perspective:

أصبح الأداء الاجتماعي للوحدة ضمن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد عرفه الحمدي بأنه " التزام أخلاقي بين الوحدة والمجتمع تسعى من خلاله الوحدة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي" (الحمدي، 2003: 40). وتعد الوحدات جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه، الأمر الذي يتطلب منها المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع من أجل الحفاظ على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية والتأكد من أنها تسهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات وخدمات بجودة عالية، فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلاً عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور الوحدات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها (الغبان وحسين، 2009: 12)، إذ أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت في عالمنا الحالي بالغة الأهمية ، ولا يخفى أثرها الفعال على الوحدات والمجتمع بأكمله، إذ أنها قادرة على إحداث تغيير في الفكر المحاسبي إذا ما استخدمت بفاعلية، لأنها تسهم في تغيير نمط الحياة والبيئة وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع. و إن إخفاق الوحدة في الاستجابة لمتطلبات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى أدى إلى نمو وتطور المسؤولية الاجتماعية، والتي نتجت من المشاكل والأزمات المتعددة التي ظهرت نتيجة تقييم المجتمع لهذه الوحدات بنظرتها الضيقة ولحساب مصلحتها الخاصة على حساب المجتمع، لهذا لم يعد ممكناً استمرار الوحدات بهذا النهج، نظراً لبدء مواجهة الوحدات تطورات جديدة ووعياً اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم عديدة تركز على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل (الزريقات، 2012: 294). ويقوم هذا المنظور بخدمة ومتابعة المجتمع من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة، وقد تكون على شكل احترام المجتمع، والرعاية الاجتماعية، والوسائل الترفيهية، والخدمات الثقافية والتعليمية (سعيد والباوي، 2010: 213). وإن إدخال المعلومات البيئية في نظم تقويم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن وضع الوحدات مستقبلاً، ويحقق تحسناً في الأداء من خلال تحقيق وفورات في التكاليف، ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوى بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي (السريتي، 2013: 198).

وعليه يمكن القول إن هذا المنظور يركز على متابعة أهم الخدمات التي تقدمها الوحدة للمجتمع والتي بدورها تعزز من قيمتها بين المجتمع، وإن وفاء الوحدة بالتزاماتها وواجباتها تجاه المجتمع يعطي انطباعاً جيداً عنها من قبل المحيطين بها.

ومن الأنشطة المتعلقة بالأداء البيئي والمجتمعي هي:

1. الأنشطة ذات العلاقة بالعاملين.
2. الأنشطة ذات العلاقة بالمجتمع.

3. الأنشطة ذات العلاقة بخدمة الزبائن.

4. الأنشطة ذات العلاقة بحماية البيئة.

6- منظور إدارة المخاطر Risk Management perspective :

يركز هذا المنظور على المخاطر التي ترافق الوحدة عند قيامها بتأدية أنشطتها والتي تشكل تهديدا لإستراتيجيتها، فالمخاطر هي الفعالية التي لا تصيف قيمة للزبون أو الخدمة، أو إنها نشاط غير مرغوب فيه يؤدي إلى الخطر في موارد الوحدة المختلفة كالإهمال، وسوء الإدارة، وسوء الاستخدام، والوقت الضائع، بحيث يعرقل عمليات الوحدة ويهدد استمرارها. ويمكن القول أن المخاطر هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر في الوحدات، وتغير من وجهة أداؤها (الأحمد، 2007:4).

ويمكن تعريف المخاطر أيضا بأنها كل عملية يتم تنفيذها في إطار عدم التأكد و ينتج عنها ربح محتمل أو خسارة محتملة، فكلما زاد عدم التأكد من الحصول على عائد كلما زادت المخاطر، إذ أن كل قرار من قرارات الوحدات يتضمن مخاطر معينة والتي تتمثل في مدى ابتعاد النتائج المحققة عن الأهداف المقررة و بالتالي فإن المخاطر ملازمة لنشاط تلك الوحدات فلا يمكن لمستثمر أن يقوم بمشروع دون أن يسلم من مخاطر عدم نجاحه و معنى ذلك أن لا تزيد درجة مخاطر استثمارات كل مستثمر عن الحدود التي يعتبرها مقبولة لديه. ويجب أن نفرق بين الأخطار العامة و الأخطار المهنية و الأخطار الخاصة بالشخص أو بالعملية، فالخطر العام مرتبط بمراقبة الأزمات السياسية و الاقتصادية بالحروب تسبب إغلاق المؤسسات و تدميرها و في بعض الأحيان مصادرتها، والاضطرابات الاجتماعية تسبب الاضطرابات المتواصلة التي تنتج عنها متاعب و مصاعب تجارية أو مالية لأغلب الوحدات، أو حالات الكساد أو التضخم يضاف إلى ذلك الإضرار الناتجة عن الطبيعة مثل: الطوفان، الحرائق، الجفاف، والأمراض التي تصيب مناطق شاسعة وغيرها من المخاطر التي تصيب الوحدات. أما الخطر المهني فيمكن في التغيرات المفاجئة التي تغير شروط الإنتاج كالنقص في المواد الأولية، وتغيير حاد في الأسعار، وثورة تقنية، وتغير أساسي في طرق الإنتاج، إحداث إنتاج مماثل بأسعار بخسة. في حين إن الإخطار الخاصة بالزبون أو بالعملية تتأتى من الحالة المالية و الصناعية أو التجارية للوحدة أو من القدرة التقنية أو من أخلاق المقيمين فيها و سمعتهم.

ويسعى هذا المنظور إلى التقليل من هذه المخاطر التي من شأنها عرقلة أعمال الوحدات من خلال وضع المقاييس اللازمة لمواجهتها وذلك بحسب طبيعتها .

(<http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-114936>)

كما يمكن تبويب المخاطر إلى: (السلطان، 2009: 7-8)

1. المخاطر النظامية، وهي المخاطر المتعلقة بالنظام ذاته، ومن ثم فإن تأثيرها يشمل عوائد وأرباح جميع الأوراق المالية التي تتداول في البورصة، وتحدث تلك المخاطر عادة عند وقوع أحداث كبيرة تتأثر معها السوق بأكمله كحدوث حروب أو بعض الأحداث الداخلية المفاجئة، أو تغيير في النظام السياسي ولا

توجد سياسة لحماية المخاطر الناجمة عن تلك الأحداث، إلا أنه على المستثمر أن يعرف مقدما احتمال

تأثر الأسهم بتلك المخاطر، وهي على نوعين وهما كالآتي: (السامرائي وآخرون، 2012:270)

- مخاطر الاعمال، وهي مخاطر الاعمال التشغيلية للوحدة والتي تتأثر بفعل عوامل خارجه عن سيطرتها مثل التغيرات في الظروف الاقتصادية، وتقلبات الاسعار، وتوقعات المستثمرين، وتغير اسعار الفائدة السوقية وغيرها.

- المخاطر المالية، وهي المخاطر التي تحدث بسبب اعتماد الوحدة على القروض في هيكل تمويلها وتنشأ في حالة عدم قدرة الوحدة على تسديد القروض أو الفوائد المترتبة عليها أو كليهما بسبب الظروف العامة.

2. المخاطر غير النظامية، وهي المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بوحدة اقتصادية معينة أو قطاع

معين، وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل، ويمكن أن يحمي المستثمر نفسه من تلك المخاطر عن طريق تنويع استثماراته و ذلك بالاستثمار في عدة أنواع من الأوراق المالية، والتي لا يمكن أن تتأثر بتلك المخاطر المتفرقة في نفس الوقت، وهو ما يعرف بتنويع المخاطر الاستثمارية، وهي على نوعين وكما يأتي: (السامرائي وآخرون، 2012:270)

- مخاطر الاعمال، وهي المخاطر المتعلقة بعوامل خاضعة لسيطرة الوحدة ذاتها مثل قدرة الادارة على اتخاذ القرارات، وكفاءة العاملين، وكيفية استغلال الاصول، و وفرة المواد الاولية فضلاً عن قدراتها على التسويق وفقدانها جزء من حصتها السوقية، مما يؤثر على اعمالها التشغيلية وبالتالي تقلب عوائدها المستقبلية.

- المخاطر المالية، وهي المخاطر التي تنشأ بسبب اعتماد الوحدة على القروض في هيكل تمويلها، مما قد يسبب لها تحمل اعباء مالية ثابتة تزيد من إجمالي التكاليف وهذا ما يجعل الوحدات تتعرض لهذا النوع من المخاطر.

وعليه يمكن القول إن منظور ادارة المخاطر يعد من المناظير المهمة التي يجب أن تأخذ به الوحدات، فمن خلاله تتابع الوحدات أهم المخاطر التي يمكن أن تهدد استراتيجياتها وتعرقل عملياتها والعمل على معالجتها أو الحد منها من اجل تحقيق أداء أفضل.

وتوفر هذه المناظير التغذية العكسية ذات الصلة بمدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بحيث يمكن إجراء التعديلات حسب الضرورة داخل كل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن، المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، منظور إدارة البيئة المجتمعية ومنظور إدارة المخاطر ويجب على الوحدة تحديد ما يأتي: (Snapka &

(Copikova,2011:42)

- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives : كيف يمكن تحقيق الإستراتيجية في هذا المنظور.

- المؤشرات Measures : كيف سيتم قياس التقدم المحرز لهذه الأهداف.

- المستهدفات Targets: تسجل فيه القيمة المستهدفة لكل مؤشر من المؤشرات.
- الإجراءات الإستراتيجية Strategic Actions : ما سيتم القيام به من أجل الوصول إلى الهدف.

2-2-2- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

لكي يتحقق النجاح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن أثناء التطبيق يشترط توفر العوامل الآتية : (جودة، 2008: 281)، (أبو محسن، 2009: 83)، (النجار، 2013: 353)

1- أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق إلى جانب مراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف، إذ يفضل إعدادها وفقاً لإرشادات خبراء في تطوير المقاييس والمبادرات والاستراتيجيات للتأكد من أنها تعكس استراتيجيات وأهداف ومؤشرات الوحدة الخاصة مع توفير طريقة لإمكانية تجميع و تلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.

2- إعداد فرق العمل، فتنطبق بطاقة الأداء المتوازن يشمل الوحدة ككل، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك كمتطلب أساسي لإنجاح عملية التطبيق.

3- تشجيع ودعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم وتشجع جهود تطبيق نظام (BSC) بقوة فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.

4- الحوافز المادية والمعنوية ، إذ ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يسهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه.

5- فعالية الاتصال ، ويتطلب ذلك من الإدارة إجراء عملية الاتصال بشكل سليم، فتنفيذ هذا النظام يتطلب عقد اجتماعات، وإجراء اتصالات، ومناقشتها بين العاملين، وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسة للمقاييس الواجبة التطبيق.

6- القيام بمجموعة من التغييرات داخل الوحدة ذات علاقة بالثقافة، أو الوحدة، أو الأفراد، ذلك لان البيئة التي تعمل بها الوحدة بالإضافة لأذواق الزبائن في عملية تغير مستمر .

7- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع الوحدة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة، واستغلال الفرص المتاحة، وتلافي التهديدات الخارجية، وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

ومما سبق يمكن تلخيص مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالآتي:

1. وضع الأهداف بدقة وموضوعية وتحديد المؤشرات المناسبة لقياس تلك الأهداف مع توفير طريقة لجمع البيانات المطلوبة للقياس.

2. تكوين فرق عمل واعية ومتدربة تتمتع بروح الفريق الواحد من أجل إنجاز عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3. ضرورة قيام الإدارة العليا بتقديم الدعم والتشجيع بخصوص تطبيق النظام، من أجل تحفيز العاملين على تنفيذه بسرعة وبدون أي معارضة.
4. الحافز المادي والمعنوي للموظفين ضروري لإتمام العمل بصورة صحيحة.
5. دراسة وضع الوحدة ككل من أجل الاستفادة من نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على وضع الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

2-2-3- التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تواجه الوحدات تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات الآتية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه هذه الوحدات والتي يجب تفاديها أو العمل على التكيف معها، ومن بينها نذكر الآتي: (بجياوي ولدرع، 2011: 84)، (عبد الحميد ومنصور، 2015: 68)، (دودين، 2007: 10)،

(Epstein & Manzoni, 1997: 14)

- 1- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية. لكن بالتجربة تجد الوحدة 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 الإستراتيجية.
- 3- إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء الوحدة والعاملين بها سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أداءهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المؤشرات.
- 4- إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع الوحدة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال. وتقضي بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الإستراتيجية وتطبيقها كالهياكل 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 للوحدة وبالتالي إستراتيجيتها.
- 5- ثقافة الوحدة: وتكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في الوحدة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
- 6- صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض الوحدات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها وإستراتيجيتها.
- 7- عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.
- 8- معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط. إذ تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم للأرباح المباشرة.

- 9- عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقد جداً ، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
- 10- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء ، إذ إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها
- 11- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
- 12- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- 13- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- 14- القيود المفروضة على نظام المعلومات، والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء الوحدة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- 15- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.
- 16- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
- 17- مقاومة العاملين للتغيير والسخرية نتيجة كثرة البيانات المطلوبة للتطبيق.

2-2-4- القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح

- قام (Roest) بتوضيح عدد من القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) يمكن عرضها على النحو الآتي: (Roest,1997:163)،(درغام وأبو فضة،2009: 752) ،(بدر،2013: 43-44)،(الداعور،2013: 114)،(أبو شرح،2012: 53-54)
- 1- يجب أن ندرك أنه لا توجد أي حلول معيارية يمكن أن تناسب جميع الوحدات، بسبب العوامل البيئية المختلفة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك الوحدات.
 - 2- ضرورة اعتماد ودعم الإدارة العليا لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن مع ضرورة أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين بالوحدة حتى يؤدي إلى التزام العاملين بمعايير العمل.
 - 3- ضرورة إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية الوحدة إنما هي نقطة البداية في مشروع نموذج بطاقة الأداء المتوازن، إذ إن تحديد الأهداف بشكل واضح يؤدي إلى اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع إستراتيجية الوحدة وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
 - 4- يجب النظر في اثر تغيير مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
 - 5- يجب إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس نوعية.

- 6- يجب أن تكون المؤشرات والمقاييس قليلة العدد وتتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل وحدة ، ولا شك في أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليها من إعاقة العمل الإداري.
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم ، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- 8- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- 9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- 10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يسهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

2-2-5-خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

اختلفت آراء الباحثين بخصوص وضع الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع الأخذ بنظر الاعتبار ترتيب تطبيقها وخطواتها والوقت المخصص لكل خطوة ، إذ يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل وحدة على حدة، وهناك مجموعة من المقاييس التي تهدف إلى تحقيق فعالية وشمولية وتوازن نظام تقييم الأداء المالي والتشغيلي أطلق عليها مقاييس الأداء المتوازن، بحيث تعكس أداء الوحدة من ستة مناهير متمثلة في المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور الابتكار والتجديد (النمو والتعلم) ،منظور البيئة المجتمعية ومنظور المخاطر.

ويمكن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بإتباع الخطوات الآتية: (أبو شرح،2012:57)، (المدھون و البطينجي ،2013:52)، (أبو جزر ،2012:65)، (الثويني،2014 : 59)، (المغربي،2006:38)، (مقدم،2010:16)

1- صياغة الرؤية التنظيمية

يجب على الوحدة أن تحدد أولاً رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية، وبوجه عام إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم الوحدة التي يكون لها زبائن، وقنوات اتصال مع الزبائن، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساس في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة، والى تعريف واضح لوضع الوحدة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية الوحدة ورسالتها، والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها.

2- وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:

تترجم عملية صياغة إستراتيجية الوحدة من خلال وضع مخطط مفصل يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد وسيكون إطاراً لمصب القرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة، وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات الآتية:-

الخطوة الأولى :صياغة الاستراتيجيات الملائمة

وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات الآتية:

من نحن؟: تحليل كيان الوحدة (مواردها، هياكلها، المستخدمين، التجهيزات) أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق الوحدة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها) إلى أين نود الاتجاه للتعبير عن الأهداف المرجوة؟

الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات و اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف الإستراتيجية انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، تقوم الوحدة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الإستراتيجي بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الستة. و يجب أن يتميز الهدف بالخصائص الآتية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعياً (يمكن بلوغه)، و أن يرتبط بإستراتيجية الوحدة.

3- تحديد عوامل النجاح الحاسمة :

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة من خلال ترجمة هذه الاستراتيجيات في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الستة . بمعنى آخر يجب أن تحدد الوحدة ما أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور (المحاور التي ذكرناها سابقاً) وترتيبهم حسب الأولوية والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء من العملية هو مناقشة مجموعات التصميم.

4- تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء :

تحديد ما الذي يجب قياسه ، في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة بحيث إن المقاييس تكون رئيسة وذات صلة وثيقة لاستخدامها في العمل ، مع إجراء صياغة شاملة للمقاييس التي تم تجميعها لتسهيل تنفيذها وبالتالي إجراء تحليل المقاس والمقاييس وفقاً للوحدة التنظيمية تبعاً لحجم الوحدة وتنظيمها أي يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعية عند مستويات أدنى.

5- تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ، ووضع خطة عمل .

• صياغة الأهداف : يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من مدير كل وحدة في المشروع تمهيداً للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

يجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم ، وتحتاج الوحدة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها ، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء، ومن المهم أيضاً تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء.

• وضع خطة عمل : تعدها إدارة الوحدة في النهاية ولكي تكتمل المقاييس ، يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها ، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية. ونظراً لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة الوحدة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، وتمثل هذه القائمة - مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها - واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

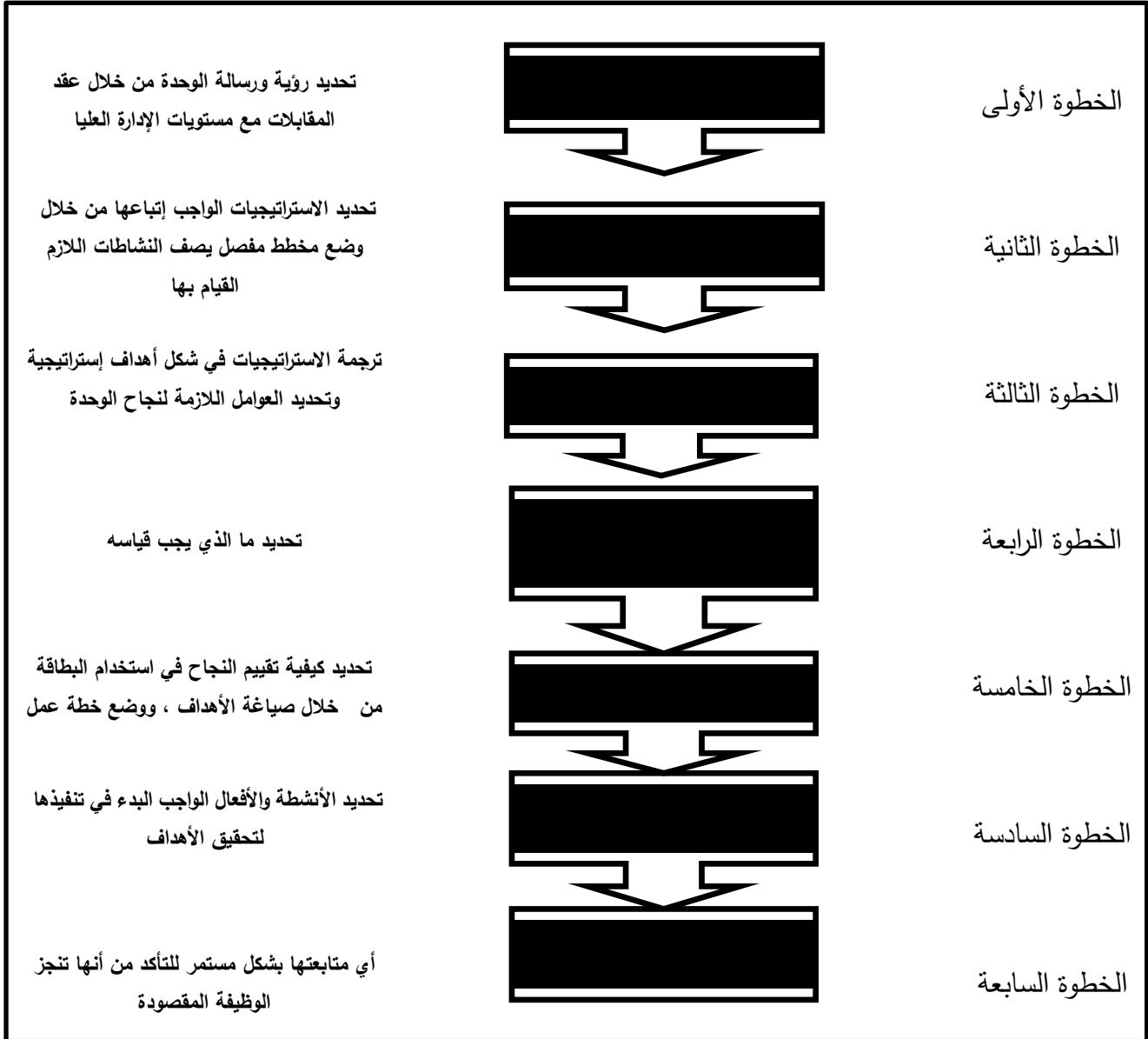
6- تحديد الأفعال التنفيذية:

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من الوحدة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام الوحدة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن .

7- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ، و من الضروري استخدامها في العمليات اليومية للوحدة و على مستوى كل المستويات الإدارية في الوحدة، يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية و الحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة ، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزءاً من العمل اليومي للوحدة .

ويمكن توضيح خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الآتي:



الشكل (9) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

(أبو حمام ، حسن عيسى ، أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (PEX) وتأثيرها على الهيكل التمويلي لتلك الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة:63) بتصرف من الباحثة

ونلاحظ من الشكل السابق أن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يكون بصورة متتابعة، تبدأ بتحديد رؤية الوحدة وتطلعاتها لبناء الإستراتيجية التي تضمن لها الوصول إلى هذه الرؤية وتحقيق أمالها، وما يسهل عملية التقويم هو تحديد العناصر الحرجة للنجاح، ليتبع ذلك بتحديد كل من المقاييس وخطة العمل، وصولاً إلى خطوة تحديد الأفعال التنفيذية، وأخيراً تأتي خطوة المتابعة والتقويم.

الفصل الثالث

الإطار النظري لتقويم الأداء

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

المبحث الثاني: تقويم الأداء – مدخلاً مفاهيمياً

المبحث الثالث: تقويم الأداء الجامعي

المبحث الأول : الأسس النظرية لمفهوم الأداء

تسعى الوحدات دائماً من أجل التحسين المستمر لأدائها وأداء موظفيها ، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتطويره وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. وبالرغم من تعدد واتساع الأبعاد ووجهات النظر حول موضوع الأداء ، واستمرار الوحدات بالتركيز على مختلف جوانبه ، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لإرتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية ، سواء الداخلية أو الخارجية منها . فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد أي من مكونات الوحدة على اختلاف أنواعها. وفي هذا المبحث سوف نستعرض الأسس النظرية للأداء من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والأنواع والعوامل المؤثرة في الأداء وكذلك مقومات الأداء الجيد.

3-1-1- مفهوم وتعريف الأداء Concept of Performance

يعتبر الأداء مفهوماً أساسياً ومهماً للوحدات بشكل عام ، ويمثل اهتمام العلماء . كما انه يعد عنصراً أساسياً لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف الوحدات والذي يتمحور حوله وجود الوحدة من عدمه. وان 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 تحزره الوحدة في مجال تحقيق أهدافها. فقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يتمكن العلماء من الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل يتعلق بالأداء فلكل واحد وجهة نظره الخاصة به . ويمكن عرض بعض مفاهيم وتعريفات الأداء كما يأتي :

1- إن الأداء "ما هو إلا انعكاسٌ لقدرة الوحدة للوصول إلى أهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة من خلال تحقيق أهدافها عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، باعتبار إن الأداء يمثل نظاماً متكاملًا وديناميكياً يتطلب التحسين المستمر انسجاماً مع معايير الأساسية المتمثلة بالجودة والوقت والكلفة من خلال إعطائه الطابع الإستراتيجي وربطه بالقدرات التنافسية" (الزامل، 2011:78).

2- "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، فهو مرتبط بالجانب الداخلي للوحدة من خلال إنتاجية العمل." (رزيقة، 2012: 3)

3- ويرى عبد الحليم أن الأداء "يظهر تارة على انه قدرة الوحدة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على انه قرين الإنتاجية وصورتها" (عبد الحليم، 2012:19).

4- يعرف الأداء بأنه " المخرجات أو الأهداف التي تسعى الوحدة إلى تحقيقها ، فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط الوحدة وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل الوحدة ." (الزهرة ونجمة، 2013:3).

5- "هو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال المخرجات سواء تعلقت بكمية الإنتاج أو النوعية أو السرعة في الإنجاز أو الدقة في العمل" (خالد، 2014:3).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء ما هو إلا انعكاسٌ لقدرة الوحدة على القيام بعمل معين وانجازه بالصورة الصحيحة وبالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفه ممكنه وصولاً إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية، ويساعد في تطوير الوحدة ويدعم استمرارها في بيئة الأعمال المحيطة، باعتبار أن الأداء يمثل الناتج النهائي لجميع الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها الوحدة.

3-1-2- أهمية الأداء Importance of performance

إن للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة يمكن توضيح أهمها بالاتي:

1- يعتبر وسيلة مهمة للوصول إلى هدف معين ومحدد، باعتباره الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها الوحدة. (الغامدي، 2006:12)

2- يعتبر مؤشراً رئيساً للحكم على مدى فعالية المستخدم في الوحدة. (عبد الكريم، 2012:9)

3- يعتبر الأداء مؤشراً مهماً تعتمد عليه العديد من القرارات الهامة، إذ إنه يحدد اتجاهات أداء نشاط الوحدة سلباً وإيجاباً، ويحدد كيفية الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، وبالتالي يعكس نجاح الوحدة أو فشلها. (كاملية وأمال، 2013:3)

4- يعبر الأداء عن أسلوب الوحدة في كيفية استثمار مواردها المتاحة. (نديم، 2013:30)

5- وقد أضاف (بلاسكة، 2012:4) الآتي:

- يعتبر أداة إرشاد وتوجيه بالنسبة للوحدة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لتحديد أوضاع الوحدة.
- يستخدم كأداة لاكتشاف الخلل الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد السبل الكفيلة بتطوير الموظفين ودفعهم لتطوير أنفسهم.

6- أما (Venkatraman & Ramanujam, 1986:802) فقد وضحا أهمية الأداء من خلال مناقشته نظرياً Theoretical وتجريبياً Empirical وإدارياً Managerial.

فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، إذ إن معظم نظريات الإدارة الإستراتيجية تؤكد على الأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر وذلك لان الأداء يمثل اختياراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال توظيفه من قبل معظم الدراسات والأبحاث الإستراتيجية لدراسة مجموعة متنوعة من القضايا الإستراتيجية وتحليل العمليات الناتجة عنها. أما أهميته الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال تزايد حجم الأبحاث حول التحولات المؤسسية والتحولات التنظيمية للبقاء على قيد الحياة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة يمكن تلخيصها بالاتي:

- يعتبر مؤشراً مهماً تتركز حوله جهود جميع الوحدات .
- يسهم في تحقيق الهدف الرئيس للوحدة ألا وهو البقاء والاستمرارية.
- يتمحور حوله وجود الوحدة من عدمه.
- يعتبر مقياساً لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية.
- يعتبر الحافز الأساس لأي عمل.
- يعكس قدرة الوحدة على بلوغ الأهداف المنشودة.
- يعبر الأداء عن مدى انجاز المهام المطلوبة.

3-1-3 أبعاد الأداء Dimensions of Performance

على الرغم من كثرة الاهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو مستوى الوحدة فإنه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد ابعاد الأداء ، إذ إن هناك وجهات نظر مختلفة حول ابعاد الأداء فمنهم من يرى أن الأداء مكون من ثلاثة أبعاد جزئية موضحة كالاتي: (خالد، 2014:3)

- 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 .

- جودة العمل Quality of labor : تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ودرجة خلو الأداء من الأخطاء و درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- نمط الأداء Performance style : يقصد به الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

ومنهم من يرى أن الأداء مكون من البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي وكما يأتي:(الداوي، 2010 :219)

- البعد التنظيمي للأداء Organizational dimension of performance .

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها الوحدة في مجالها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري الوحدة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.

- 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 مؤشراً 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، ... الخ).

وهناك من يرى أن الأداء مكون من بعد الكفاية (Efficiency)، والفاعلية (Effectiveness) أي أن الوحدة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذين البعدين وتسيرهما بشكل جيد، وعليه سنقوم بتوضيح مفهوم هذين البعدين لأهميتهما الكبيرة بالنسبة للأداء وكما يأتي: (كاملية وأمال، 2013:5)

الكفاية Sufficiency

تختلف وجهات النظر حول تحديد مفهوم الكفاية إذ عرفها (Frekjm et.al,2000:345) على أنها العلاقة بين الدقة والشمولية التي يحقق بها المستخدمون أهدافاً معينة وبين الموارد المنفقة في تحقيقها. في حين عرفها (Dobrin et.al,2012:312) على أنها الوصول إلى مستوى النشاط (النتيجة) المطلوبة مع الحد الأدنى من استهلاك الموارد. أما (Seiler et.al,2013 :5) فقد عرفها على أنها الحصول على أقصى أداء ممكن لأي إنفاق معطى من الموارد. في حين عرفها (Sundqvist et.al,2014:279) على أنها فعل الأشياء بالشكل الصحيح، بمعنى آخر، كل ما يتم تنفيذه، يتم تنفيذه بأنسب طريقة نظراً للموارد المتاحة. ويتمثل جوهر الكفاية في تعظيم الناتج و تدنيه التكاليف، وتقاس الكفاية بنسبة المخرجات إلى المدخلات بالعلاقة الآتية: (درايت ومبروكة، 2013:4)



- الفاعلية Effectiveness

اختلف الباحثون أيضاً في تحديد مفهوم الفاعلية فهناك من يعرفها على أنها درجة تحقيق أهداف الوحدة القصيرة والطويلة الأمد، في ظل الاستغلال الكفاء و التأقلم الفعال مع ظروف الوحدة الداخلية والخارجية (تاويريت، 2006:146). وهناك من عرفها على أنها قياس درجة أو مستوى تحقيق أهداف الوحدة (Bartuševičienė & Šakalytė , 2013:48). وهناك من عرفها على أنها أداء الأعمال الصحيحة، بمعنى آخر، هي الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة. (Sundqvist et.al,2014:279)، وهناك من عرفها على أنها قدرة الوحدة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، وهذا المفهوم يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء فالوحدة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها (إبراهيم وبلال، 2015:4). وتمثل الفاعلية العلاقة بين الأهداف المحققة

والأهداف المحددة و تقاس بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وكما يأتي:(دزابت و مبروكة،2013:4)



3-1-4- العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء الوحدات، والتي كانت مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من قبل الباحثين أمراً صعباً للغاية، إذ إن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ويمكن توضيح أهم هذه العوامل بالآتي:

- 1- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالوحدة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- 2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في الوحدة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.(إيمان،2014:14)
- 3- موارد الوحدة (Resources of the Organization)، تتكون موارد الوحدة من الآتي:
(الزامل،2011:85)

- الموارد الملموسة (Tangible Resources) : وهي الموجودات الثابتة والمتداولة لدى الوحدة وإن لهذه الموارد تأثيراً في تحسين أدائها وقدرتها على العمل .
- الموارد غير الملموسة (Intangible Resources) : وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء الوحدة ولكنها عبر الزمن تصبح ذات أهمية كبيرة قد تفوق أحياناً الموارد الملموسة ومنها سمعة الوحدة ورضا الزبائن عنها ومجالات الإبداع وغيرها .
- الموارد البشرية (Human Resources) : وهي ما لدى الوحدة من إمكانيات وظيفية وما يتمتعون به من مهارات ومؤهلات وقدرات تمكنهم من انجاز الأعمال أو الوظائف المكلفين بها من أجل تحقيق أهداف هذه الوحدة وفق ما هو مطلوب .

4- العوامل التكنولوجية : من بينها المعارف العلمية ، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع....الخ، تمثل هذه العوامل عنصراً بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط الوحدة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجية التي تستخدمها تسهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم

التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يسهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على الوحدة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقاً إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها. (حمزة، 2012:54)

5- العوامل السياسية والحكومية: وتتمثل في التشريعات والقوانين، مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، حماية المستهلك، تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

6- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذلك عدد المستويات الإدارية، وما هي مسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم و أقسامهم. (زعيبي، 2014:63)

وقد لخصها (أبو شقدهم وآخرون، 2011:8)، (عابدين، 2015:63) بالاتي:

1. غياب الأهداف المحددة إذا كانت الوحدة لا تملك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها و معدلات الإنتاج لإداراتها.
2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
3. اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
4. مشكلات الرضا: فالرضا من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما ازداد الرضا ازداد الأداء بالنسبة للعاملين.
5. التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة.

3-1-5- أنواع الأداء

اختلفت آراء الباحثين حول تحديد أنواع الأداء فمنهم من صنف الأداء إلى عملياتي ومالي واستراتيجي (النعيمة، 2007:16) ومنهم من صنفه إلى الأصناف الآتية: (Venkatraman & Ramanujam, 1986:803-804)

- الأداء المالي Financial Performance : وهو مفهوم ضيق للأداء ، ويستخدم في قياسه مجموعة من المقاييس المالية المتمثلة في نسب الربحية والسيولة والنشاط ونسب الرفع أو إدارة المديونية ونسب تقييم الأوراق المالية.

- الأداء التشغيلي (العملياتي) Operating Performance : وهو بمثابة الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في الوحدات ، فانه يجري الاعتماد على مقاييس تشغيلية(غير مالية) في قياس الأداء كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات، فاعلية العملية التسويقية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات الوحدة .

- الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness : ويمثل الميدان الأوسع لأداء الأعمال، والذي يدخل في مضمونه أسس كل من الأداء المالي، والأداء التشغيلي ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في الوحدة ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، كما أن معظم الدراسات المعاصرة تهتم في تحديد مقاييس الفاعلية التنظيمية بمقاييس مالية من خلال تحديد أهداف أصحاب المصالح والحقوق في الوحدات ، وتتمثل بالدرجة الأساس في تحديد إمكانية وقدرة الوحدة على التنافس والبقاء والاستمرار، وهذا ما تعكسه العديد من المقاييس المالية، أي الأنشطة التي يمكن قياسها كميًا.

ويؤكد(الزامل،2011:79) على أن التصنيف الأفضل للأداء هو الأداء التشغيلي والأداء الإستراتيجي، فالأداء التشغيلي يرتبط بتشغيل الطاقة وغالباً ما يكون مرتبطاً بالمدى القصير، أما الأداء الإستراتيجي فإنه يرتبط بتوليد الطاقة وغالباً ما يكون مرتبطاً بالمدى البعيد، كما تتفق كريكور مع الزامل في تصنيف الأداء إلى تشغيلي وإستراتيجي (كريكور،2012:56)، وتتفق الباحثة مع الزامل وكريكور بان أفضل تصنيف للأداء هو التشغيلي والإستراتيجي.

وقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بتحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي، إذ يرى (الجبوري،2005:48) أنه يمكن النظر للأداء الاستراتيجي على انه "عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من قبل الوحدة إجمالاً لتحقيق الأهداف المطلوبة وبذلك يكون أساساً لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف". في حين عرفه (محمد،2008:108) بأنه "دالة لأنشطة الوحدة كافة والمرآة التي تعكس وضعها من مختلف الجوانب ، ولذلك فهو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمدخلات والتي تعكس قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها في الأمد الطويل". أما(كاظم،2015:23) فقد عرفه بأنه "قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها المتمثلة بالأمد الطويل وفق المعايير والمقاييس المحددة ضمن رسالتها لتحقيق مسيرتها نحو التقدم والنمو". وعرف على "انه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفعالية عالية للتغيرات غير المتوقعة، بحيث يبين كيفية عمل الوحدة". (أبو عامر،2015:33)

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء الاستراتيجي هو الناتج النهائي لأعمال الوحدة كافة والذي يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بكفاءة وفعالية عالية وتحديد مدى استغلالها لمواردها المادية والبشرية من أجل تطوير الوحدة وتحقيق غايتها المتمثلة بالبقاء والاستمرار.

3-1-6- مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء ، وهذه المقومات هي :-

1- الإدارة الاستراتيجية Strategic management : هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات الوحدة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة من خلال:

- التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل ، وأمل الواقع القائم، والتخطيط السليم يرتكز على وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن وعلى إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسؤولية.
- وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة : يتضمن تبويب وتوصيف سليم للوظائف ووضوح السلطات والمسؤوليات وتصنيف للأنشطة والبرامج المحددة بالهيكل التنظيمي.
- وجود نظام للمتابعة وتقييم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء والسعي إلى تعميمها، وترسيخ السبل التي أسهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية. (حماد، 2005:13)

2- الشفافية Transparency : وتعني تقديم صورة حقيقية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي تسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها الوحدة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة الوحدة. فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المنظمي.

والشفافية كمبدأ إداري في الوحدات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري. (حرب، 2011: 12)

3- مبدأ المساءلة الفعالة Effective accountability principle : وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف العام الذي يعطى مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كألية لتقويم الأداء يكون التركيز

على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة. (الاعواث، 2015:44)

4- وجود النظم المحاسبية Accounting systems: إن النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وانجاز الدورة المحاسبية الكاملة، إذ إن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يسهم في بيان مدى تقييد الأجهزة الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف (المطيري، 2011:16).

المبحث الثاني : تقويم الأداء - مدخلاً مفاهيمياً

هناك العديد من التسميات التي أطلقها الباحثون على تقويم الأداء فقد سمي تارة بتقويم الأداء و تارة أخرى بتقييم الأداء وآخرون سموه بقياس الأداء كما سمي بتقييم الكفاءة أو قياس الكفاءة إلا إننا نرى أن خير تسمية له هو تقويم الأداء لانتشار استعمالها إذ يعتبر تقويم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، فهو عملية مواكبة لمختلف المراحل الإدارية التي تبدأ عادة بتحديد الأهداف ثم وضع الخطة الزمنية لتحقيقها ، ووضع تنظيم شامل لتنفيذ الخطة الموضوعية ومن ثم عملية الرقابة ومتابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية، وتقويم النتائج النهائية، هذا وأن عملية التقويم تتأثر بالوظائف الإدارية جميعاً وتؤثر فيها، الأمر الذي يتطلب النظر إلى هذه العملية في ضوء الإطار العام للوظائف الإدارية .

3-2-1- مفهوم وتعريف تقويم الأداء Concept of Performance Evaluation

تعددت المفاهيم والتعريفات التي تشير إلى تقويم الأداء فذهب بعضهم إلى عدها "عملية الجمع المنتظم للبيانات والإبلاغ عنها لتتبع العمل المنتج والنتائج المتحققة" (Lichiello,1999:9). فيما وصفها آخرون بكونها "عملية تقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالكفاءة التي يتم بها تحويل الموارد إلى سلع وخدمات (النواتج)، و نوعية تلك النواتج (مدى حسن تسليمها للزبائن و مدى رضاهم) والنتائج (نتائج نشاط البرنامج مقارنة بالغرض المقصود منه)، وفعالية العمليات الحكومية من حيث المساهمات المحددة لأهداف البرنامج" (P&AM,2005:7) وعرفها بعضهم بأنها "عملية معيارية يقوم خلالها شخص أو أكثر بمتابعة سلوك العاملين في الوحدة وتقييمه بناءً على مؤشرات أداء تحددتها قيادة الوحدة بغرض الارتقاء بأداء الموظف ومعالجة جوانب القصور لديه" (الدجني،2010:3). واعتبرها بعضهم على أنها "العملية التي تراقب بها الوحدة جوانب هامة من برامجها وأنظمتها، وعمليات العناية بها" (HRSA,2011:2). في حين عرفها بعضهم على أنها "عملية استخدام الأدوات الكمية لقياس أداء الوحدة فيما يتعلق بهدف محدد أو نتيجة متوقعة، ولتحقيق النجاح في قياس الأداء، يجب أن يكون المديرين قادرين على التمييز بين ما يجري قياسه والمقاييس الفعلية المستخدمة لرصد الأداء" (Crosson & Needles,2011 : 302). وعرفها (Chen)على أنها "عملية مراجعة منتظمة تقوم بها الوحدة للتوصل إلى هدف معين" (Chen et.al,2011:909). في حين عرفها (Daoanis) بأنها " أداة حيوية لقياس الأطر التي وضعتها أي وحدة لموظفيها، وتستخدم لتتبع المساهمة الفردية والأداء في ضوء الأهداف التنظيمية وتحديد نقاط القوة والفرص الفردية عن التحسينات المستقبلية وتقييم ما إذا تحققت الأهداف التنظيمية أو يخدم الوحدة كأساس للتخطيط والتنمية في المستقبل" (Daoanis, 2012:55). وعرفها بعضهم بأنها "بنية متعددة الأبعاد تشمل مختلف العناصر التي تسهم بشكل مختلف في الأداء العام للوحدة" (Lin et.al, 2013:1917). أما (العبيدي، 2013 : 30) فقد عرفتها على أنها "تقويم لعمليات الإدارة الإستراتيجية (تحليل البيئة و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها) لتتأكد بموجبها الإدارة العليا من

كفاءة وفاعلية تلك العمليات لتحقيق الأهداف الأساسية للوحدة من خلال الاهتمام بالقيام بإصلاح الآلية المستخدمة و السياسات وإجراءات العمل على تطويرها وربط الأداء الفعلي بالتوقعات". ويميل بعضهم إلى وصفها "عاملاً أساسياً في تحسين نوعية مدخلات العمل، يلهم الموظفين بجعلهم أكثر اشتراكاً، كما يقدم أساساً للترقيات والزيادات في تطوير الوحدة وخطط تعاقب الموظف" (Shaout & Yousif, 2014 :966).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقويم الأداء هي عملية ضرورية تهدف إلى تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقدمها ومدى تحقيقها للأهداف المحددة مسبقاً بكفاءة وفاعلية من خلال قياس أدائها الحالي ومقارنته بالأداء السابق لتحديد الانحرافات وبيان أسبابها والمسؤولين عنها ومعالجتها، والعمل على تحديد مدى كفاية استغلال الوحدة للموارد المتاحة وبأسلوب رشيد يحقق عائداً أكبر وبتكاليف أقل وبأحسن نوعية.

3-2-2- أهمية تقويم الأداء Importance of Performance Evaluation

تسعى الوحدات إلى تقويم أدائها بهدف تحسينه وتطويره من أجل تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة وبما يضمن دعم بقائها واستمرارها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويمكن توضيح أهمية تقويم الأداء من خلال النقاط الآتية :

- 1- يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح الوحدة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومن ثم فهو اشمل من أي منهما في تعزيز أداء الوحدة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- 2- يظهر مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والعامل والمستهلك بالفائدة.(جبارة،2002:17)
- 3- يوفر معلومات لمختلف المستويات في الوحدة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على معلومات موضوعية ومفيدة.
- 4- يظهر التطور الذي حققته الوحدة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في الوحدة من مدة لأخرى ومكانياً بالوحدات المثيلة لها.(سلمان،2003:79)
- 5- ترتبط أهمية تقويم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات في الوحدة .
- 6- يساعد في تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للوحدة سواء ما تعلق بالإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.(الشريف،2009:99)
- 7- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه الوحدة .
- 8- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

9- مساعدة الوحدة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة. (أبو حطب، 2009:17) أما (حال، 2014:31) فقد لخص أهمية تقويم الأداء بالاتي:

- التقرير :يوفر آلية مميزة لرفع التقارير إلى الإدارة حول كيفية أداء العمل.
 - اتخاذ القرارات :إن نتائج التقويم تسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة والتصحيحية والمعالجة.
 - تنفيذ الخطط : إن نتائج التقويم تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع الوحدة من أجل الاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة لها.
 - تطوير الأداء :إن تقويم الأداء يحسن من واقع العلاقات الداخلية بين العاملين ويساعد على زيادة التعاون فيما بينهم ، كما يحسن من العلاقات الخارجية مع الزبائن أيضاً.
- ويرى (مغير، 2015:5) أن أهمية التقويم تبرز من خلال عدد من الفقرات الآتية :
1. تحديد تقسيمات العمل .
 2. اكتساب المهارات.
 3. تحسين جودة الأعمال.
 4. تعظيم الرضا الوظيفي.
 5. خطة لتحسين الأداء.
 6. تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
 7. توفير التغذية الراجعة.

3-2-3- أهداف عملية تقويم الأداء Objectives Of Performance Evaluation

إن عملية تقويم الأداء تحقق في الوحدة أهدافا كثيرة من أبرزها ما يأتي:(درة والصباح، 2010:259,260) ، (المهتدي، 2014:20)، (صديق، 2012:216)

- 1- إن تقويم الأداء يزود متخذي القرارات في الوحدة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أم غير مرضي.
- 2- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إسائة الفهم المشترك بين الطرفين.
- 3- يعتبر وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- 4- تحديد الصعوبات التي واجهت الوحدة في تنفيذ خططها وذلك من خلال التقارير الرقابية التي ترفع باستمرار خلال الفترة المالية.
- 5- تعريف المديرين العاملين في مراكز المسؤولية بالدور والمهام المطلوبة منهم لتحقيقها ويتم ذلك من خلال التعليمات الخاصة بكل مركز مسؤولية على حدة والوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة .

- 6- تحديد مسؤوليات الأشخاص الذين ينفذون الخطط ومحاسبتهم على الأداء إن كان وفق المرسوم أم هناك انحراف.
- 7- إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في الوحدة عن الأوضاع ومستويات الأداء جميعها، فضلاً عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن أقسام الوحدة، وذلك من أجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بحل تلك المشاكل وتحسين أحوال المنشأة والعاملين فيها، ونادراً ما تسعى التنظيمات الاجتماعية المختلفة إلى تحقيق الأهداف السابقة.
- 8- القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية والطرائق الملتوية، وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب في الوحدة .
- 9- خلق جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعاً، لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعاً ازدادت فرصته في التقدم والرقي في درجات السلم الإداري أو انتعاش أحواله المادية والمعنوية.
- وقد ذكر (أبو ماضي، 2015:11) الأهداف الآتية:
- التأكد من مدى قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأساليب التي تقيس إنجاز الوحدة، والتوصل لنقاط الضعف أو القوة.
 - تركيز الضوء على مدى كفاءة استغلال الوحدة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه المورد.
 - مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل إلى جودة أفضل في الأداء.
 - تطوير الوحدة الشامل والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل.
 - تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.
 - ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرق أفضل للإنجاز وبتكلفة أقل.
- أما (نوري وكورتل، 2011:319) فقد لخصاً أهداف تقويم الأداء بالآتي:
- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
 - توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
 - الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
 - تحسين عملية اختيار العاملين.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك اثر التدريب على الأداء.
 - اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

3-2-4- مؤشرات تقويم الأداء Performance Evaluation Indicators

يمثل المؤشر مقياس أو متغير كمي أو نوعي للأداء يستخدم لإثبات التغير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق النتائج، ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقويم النتائج لابد أن تكون مباشرة وموضوعية وملائمة ويتم

تحديثها بانتظام ، كما وأنها استنتاجات يمكن استنباطها من البيانات المقدمة وقد يتضمن مقارنتها مع أسس موضوعه مسبقاً أو نسب أو اتجاهات عامه أو أحكام مبنية على أساس الخبرة الفنية، والمؤشرات تختلف باختلاف المستوى الذي يجري عنده التقويم كما تتأثر المؤشرات أيضاً بطبيعة النشاط الذي يتم تقويم أدائه (الكعبي وعمران، 2011:43)، وهناك أسس عامة يفضل توافرها في المؤشر هي: (المحسن وآخرون، 2010:546)

- حساسة وتوفر معلومات بصورة سريعة.
- بسيطة وغير معقدة في القياس والاحتساب.
- واضحة وغير مضللة.
- الأفضل أن تكون من النوع الرقمي.
- يجب أن تعبر عن خاصية هامة لها تأثيرها الواضح على النتائج.
- يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المعالجة للانحرافات.

وهناك العديد من المؤشرات التي تتضمنها عملية تقويم الأداء، ووفقاً لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تقسيمها على مجموعتين وكما يأتي:

أولاً - مجموعة المؤشرات المالية Financial Indicators

إن استخدام النسب والمؤشرات المالية لأغراض تقويم أداء الوحدات قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء الوحدات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب والمؤشرات المالية بصورة أو بأخرى (إدريس والغالي، 2009:178).

ويمكن تقسيم النسب والمؤشرات المالية على خمس مجموعات هي: (الحسناوي، 2014:247-252)

1- نسب السيولة Liquidity Ratios

تستخدم لقياس قدرة الوحدة على مواجهة الديون والمستحقات قصيرة الأجل، ومن هذه النسب:

- نسبة التداول = الموجودات المتداولة/المطلوبات المتداولة
- نسبة السيولة السريعة = الموجودات المتداولة - المخزون/المطلوبات المتداولة
- فترة الأمان النقدي = إجمالي أصول الأمان (النقدية + أوراق مالية + أوراق قبض)/متوسط المدفوعات اليومية (تكلفة البضاعة المباعة ومصرفات البيع والتوزيع ، والمصرفات العامة والإدارية والإيجارات/عدد أيام السنة)

2- نسب النشاط Activity Ratios

وتسمى أيضاً نسب معدل الدوران (Turnover Ratios) أو نسب إدارة الأصول (Asset Management Ratios) وتقيس كفاءة الوحدة في استخدام الموجودات في تحقيق المبيعات، ومن هذه النسب: معدل دوران الموجودات المتداولة = المبيعات/ مجموع الموجودات المتداولة

- معدل دوران الموجودات الثابتة = المبيعات/صافي الموجودات الثابتة
- معدل دوران إجمالي الموجودات = المبيعات/إجمالي الموجودات
- معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة/متوسط المخزون (مخزون أول المدة+مخزون آخر المدة/2)
- معدل دوران الذمم المدينة = المبيعات الآجلة/الذمم المدينة أو 360/فترة التحصيل

3- نسب الاقتراض Borrowing Ratios

المقصود برأس المال المقترض كافة أموال الغير وهي المطلوبات المتداولة والقروض متوسطة الأجل والقروض طويلة الأجل، ومن هذه النسب:

- نسبة القروض إلى حقوق الملكية = إجمالي القروض / إجمالي حقوق الملكية
- نسبة المديونية = إجمالي المطلوبات / إجمالي الموجودات

4- نسب التغطية Coverage Ratios

تقيس قدرة الوحدة على سداد الالتزامات الثابتة مثل فوائد الديون والإيجارات والاحتياطيات، وهذه النسب تعطي مؤشراً عن درجة المخاطر التي تتعرض لها الوحدة في حالة انخفاض النسب الخاصة بها عن السنوات السابقة، ومنها:

- نسبة تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب/الفوائد
- نسبة تغطية الأعباء الثابتة = الأرباح قبل الفوائد والضرائب + الفوائد + الإيجارات/ الفوائد + الإيجارات

5- نسب الربحية Profitability Ratios

تعطي هذه النسب مؤشرات عن قدرة الوحدة على إدارة الإيرادات الناتجة من المبيعات والمصروفات التي تخصم من قائمة الدخل ومنها:

- نسبة مجمل الربح الى المبيعات = المبيعات - تكلفة المبيعات/المبيعات
 - معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الضرائب/صافي الموجودات
 - العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضرائب/حقوق الملكية
 - مؤشر القيمة المضافة ويمثل هذا المؤشر أهم المؤشرات للحكم على أداء الوحدة من وجهة نظر المجتمع .
- أجمالي القيمة المضافة = الموارد - مستلزمات الإنتاج
- يعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات المهمة على المستوى القومي باعتباره يركز الانتباه على مقدار ما إضافته العملية الإنتاجية إلى الخامات والمواد الأولية والسلع الوسيطة بواسطة الجهد البشري والمادي بحيث تصبح لها قدرة استيعابية اكبر . (العبيدي، 2009:38)

ثانياً- مجموعة المؤشرات غير المالية Non-financial Indicators

إن التغيرات البيئية للوحدات، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة للأداء تتلاءم مع الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للوحدة ، أي لأغراض تقويم الأداء طويل الأمد، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات كالآتي:

1- مؤشرات الزبائن Customers Indicators

تركز هذه المؤشرات بصورة أساسية على إستراتيجية تكوين القيمة والتميز من وجهة نظر الزبائن، ولكي تحقق الوحدة النجاح في مجال الزبائن عليها تحديد صورتها المرتقبة تجاه الزبائن أو بصيغة أخرى كيف تبدو الوحدة في نظر الزبائن، ومن الأمثلة على المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور الزبائن هي:

- مؤشر رضا الزبائن عن خدمات الوحدة .

- مؤشر ولاء الزبائن .(جريرة،2014:262)

2- مؤشرات العمليات التشغيلية Operational Processes Indicators

وتركز هذه المؤشرات على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من مؤشرات الزبائن بخلق قيمة للزبائن والمؤشر المالي بزيادة ثروة المساهمين. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين، وفيما يأتي بعض الأمثلة على المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات التشغيلية

- مؤشر سرعة الاستجابة للزبون.

- مؤشر الوقت الضائع في انجاز المعاملات.

- نسبة الخدمات في مدة زمنية محددة .

- مؤشر زيادة الإنتاجية. (الثويني،2014:56)

3- مؤشرات التعلم والنمو Learning And Growth Indicators

وتهتم هذه المؤشرات بتوصيل إستراتيجية الوحدة إلى الأفراد العاملين بها ، وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتنا، أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة ، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية، ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- مؤشر رضا العاملين عن العمل.

- مؤشر الاحتفاظ بالعاملين.

- مؤشر قدرات العاملين. (المغربي،2006:34)

4- مؤشرات ادارة المخاطر Risks Management Indicators

تستخدم هذه المؤشرات كمقاييس لتتبع أي خسارة أو مشكلة يمكن أن تتعرض لها الوحدة ، وان أي شيء يؤدي هذه المهمة يعتبر مؤشراً خطراً، ويصبح المؤشر رئيساً عندما يتعقب المشكلة بشكل جيد، كما تعتبر مؤشرات المخاطر مهمة لرصد المخاطر التشغيلية. ويمكن تعريف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم الكفاية أو الفشل في التشغيل، والنظم المطبقة، وضعف أداء العاملين أو أحداث خارجية، ومن أمثلتها:

- مؤشر عدد الشكاوي الداخلية والخارجية.
- مؤشر عدد العاملين التاركين للعمل.(Davies et.al,2006:2)

5- مؤشرات إدارة الأداء البيئي Environmental Performance Management Indicators

وهي مؤشرات محدودة كونها تعتمد لأغراض ضبط الاتجاه العام للوحدة وتتضمن الآتي:(الجبوري، 2015: 45-46)

- وجود سياسة بيئية : ويلحظ ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة، وليس التفكير فقط بالطبيعة والحياة، فالبيئة أيضا تضم جودة الحياة في المجتمعات المحلية.
 - الاهتمام البيئي الحقيقي :وهذا لا يعني فقط تجنب الأخطار البيئية البارزة على السطح، ولكن أيضا الكفاح المستمر لتقليل أي تأثير سلبي على الطبيعة والمنبعثة من أنشطة الوحدة.
 - الإسهامات في تحسين البيئة :هناك شيء واحد يتوجب على الوحدة أن تقوم به ويتمثل في تجنب أحداث أي أضرار مهلكة للبيئة ، فالموقف البيئي الصادق يمكن ملاحظته في الوحدات التي تتقدم وتحاول إيجاد الطرائق المناسبة لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها.
 - الوجود في مناطق مهددة بالتلوث :وتتعلق بالتدمير الذي يطال الحياة البرية أو النباتات بالطبيعة.
- وقد تم تقسيم مؤشرات الأداء من قبل بعض الباحثين على: (عشي،2002:31)
- مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة :الوقت المحقق والوقت المعياري.
 - مؤشرات الأمن :عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث.
 - مؤشرات أداء الآلات :عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال.
 - المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية :المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء الوحدة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية.

3-2-5- أساليب تقويم الأداء Performance Evaluation Techniques

هنالك العديد من الاساليب الحديثة لتقويم أداء الوحدات ومنها :-

1- لوحة القياس (القيادة) Tableau Du Board

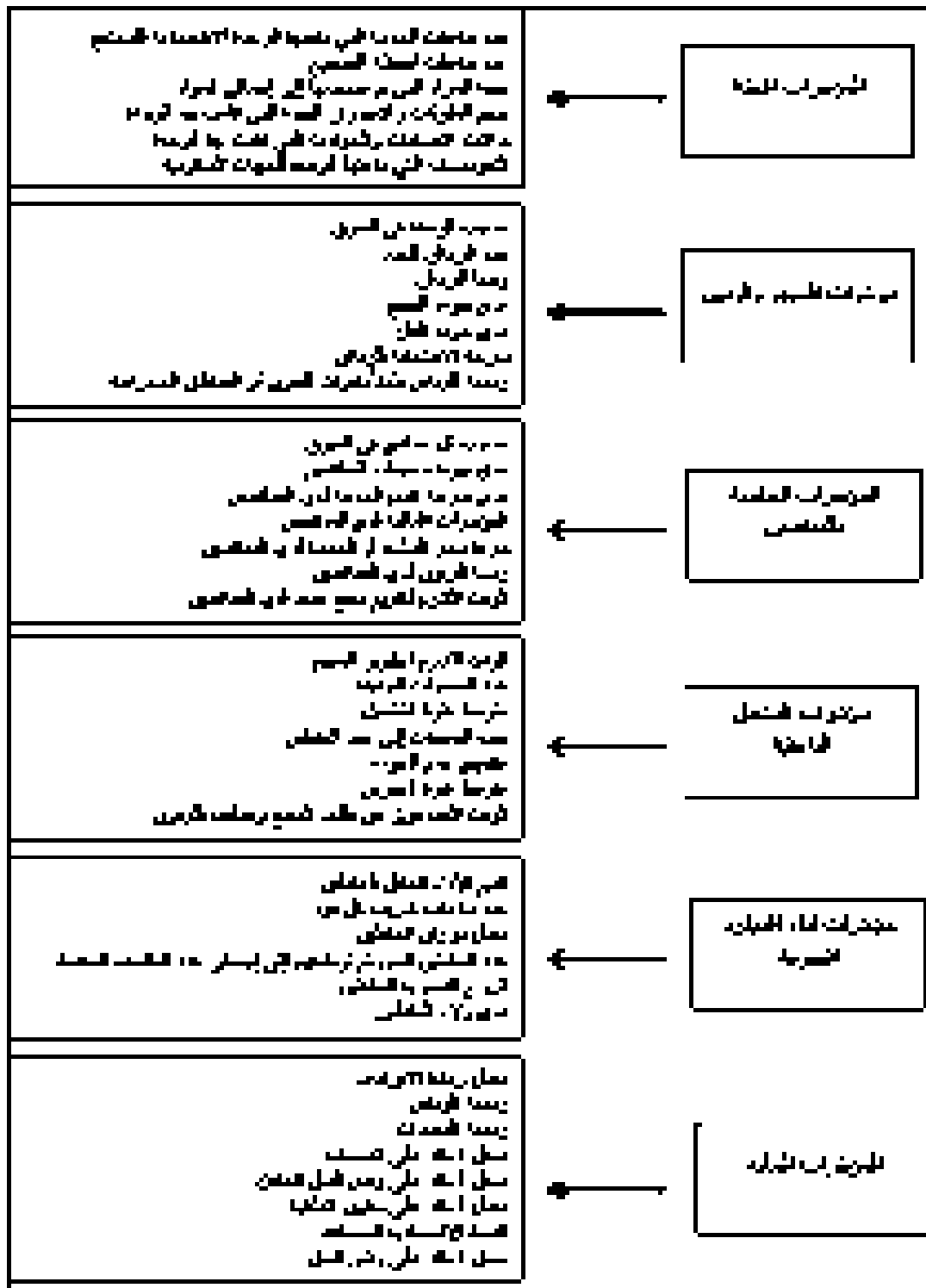
تعتبر لوحة القياس اسلوب حديث من اساليب تقويم الأداء وهي تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة في كل من الطائرة أو السيارة ويستخدمها الطيارون وسائقو السيارات لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء الذي يتم به تنفيذ عملية قيادة الطائرة أو السيارة مثل السرعة التي يسيرون بها والمسافة التي قطعوها ومقدار الوقود المستهلك وغير المستهلك، وغير ذلك من المعلومات الهامة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه. وباستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر في فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولاً مهندسو الإنتاج اذ كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أفضل لعلاقات السببية (العلاقات بين الإجراءات وأداء العملية) واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات. ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ وحددت مجموعة من المؤشرات تمكثها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات الوحدة ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً ثم اختيار الإجراءات المصححة لها. وتصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أداءه وبالتالي لا توجد هناك لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات الوحدة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى. ولهذا نجد أن لوحة القياس العامة للوحدة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابهة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالوحدة، بحيث تتضمن لوحة القياس لأي مستوى أداري مهمة و أهداف هذا المستوى و التي تترجم إلى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح إلى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية و غير المالية. (Epstein & Manzoni,1997:3,4)

2- أنموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

وهو أنموذج شامل لتقويم الأداء يتضمن 6 مجاميع من المؤشرات :-

1. مؤشرات بيئية Environmental Indicators
2. مؤشرات السوق والمستهلك Market And Consumer Indicators
3. مؤشرات التشغيل الداخلية Internal Business Processes Indicators
4. المؤشرات الخاصة بالمنافسين Competitors Indicators
5. مؤشرات أداء الموارد البشرية Human Resources Indicators
6. المؤشرات المالية Financial Indicators

اذ تختار الوحدة مؤشرات الأداء المناسبة لظروفها واحتياجاتها الإستراتيجية. (العبيدي ، 2009:20) ويمكن توضيح هذا النموذج بالشكل الآتي:



الشكل (10) أنموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

المصدر: (العبيدي، ندى أسعد إسماعيل، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية ، جامعة بغداد، 2009 : 21)

3- أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking

هو أسلوب إداري حديث يستخدم لقياس وتقويم أداء الوحدات وتحديد جوانب القصور فيها من خلال المقارنة مع الآخرين والعمل على معالجتها، وقد انتشرت تطبيق هذا الأسلوب في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبريطانيا. وتعتبر المقارنة المرجعية أداة قوية في مساندة الوحدات العامة على تنظيم قدراتها وتطوير عملياتها الداخلية لكسب رضا العملاء والوصول إلى الكفاءة العالية (البطة، 2015:17).

4- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

وهو أسلوب حديث لتقويم الأداء، يجمع بين المقاييس المالية (التي تعكس نتائج الأعمال الماضية) وغير المالية (التشغيلية التي تركز على رضا العملاء والعمليات الداخلية والإبداعات والابتكارات والبيئة الاجتماعية والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الوحدة) وهي تعطي معلومات شاملة حول أداء الوحدة مما يولد الحافز أو الدافع إلى التحسين المستمر لأدائها وتوفير المؤشرات المناسبة لتقييم مدى التقدم المحرز نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تم توضيح هذا الأسلوب في الفصل الثاني من هذا البحث.

3-2-6- خطوات تقويم الأداء Performance Evaluation Steps

تعد عملية تقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارس في الوحدات وعلى جميع مستويات الوحدة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك (<http://kenanaonline.com>). وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي يجب إتباعها للقيام بعملية التقويم فمنهم من توسع فيها ومنهم من ضيق منها، ويمكن توضيح هذه الخطوات بما يأتي:

1- تحديد النشاط المراد تقويمه

في هذه المرحلة يتم تحديد النشاط المراد تقويمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقويمه، إذ أن تحقيق أهداف الوحدة سواء الإستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال ولا بد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، إذ أنها بداية عملية تقويم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة الوحدة. وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية أو دلالة في كل عملية أو

نشاط يتم قياسه . ولذلك فان عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن تشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الدرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة (أبو ماضي،2015:37).

2- تحديد معايير الأداء

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد هي: (أبو شرح، 2010:23)

- الصدق Sincerity : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
- الثبات Stability : أي يضم المعيار جانباً من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما يكون مختلفاً فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.
- التمييز Discrimination : أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.
- القبول Acceptance : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
- سهولة الاستخدام Usability : أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولاً ومناسباً .

وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع : (حسونه،2008:149)

- معايير كمية Quantity Standards :بموجبها يتم تحديد كمية معينة من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.
- معايير نوعية Quality Standards :وهي وجوب وصول أداء الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
- معايير كمية ونوعية :وهذا النوع هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

3- قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود الوحدة فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقديرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة. وعموماً فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في الوحدة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق

الأهداف المنشودة، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف، وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، وتوجيه عملية تحسين أعمال الوحدة . (إدريس والغالبى، 2009:68)

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

إن هذه الخطوة ضرورية للتعرف والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد من أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة الآتية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، إذ أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، إذ يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر. (عيشي، 2006:20)

6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يأتي:

- هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا.
 - هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟.
 - هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لانجاز الأهداف الموضوعه أم لا؟.
- (صيام، 2010:48)

7- إجراء التظلم:

تسعى نظم الإدارة التي تتسم بالديمقراطية في العمل إلى ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة، إذ من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من

نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة لهذا فهو يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء المتبع. ومما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع الموظفين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذي كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة أو أقل من تقديرهم في العام السابق بفارق معين، وذلك حسماً للمشاكل السابقة.(الأشقر، 2015:25)

أما (نوري وكورتل، 2011:329,330) فقد حددها بأربع خطوات هي كالآتي:

- 1- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- 2- تحديد أسس ومعايير التقويم وإعلام المقيمين والمقومين بها ولا بد من أن تكون هذه المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين .
- 3- اطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- 4- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

3-2-7- أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية

تواجه المقاييس المالية التقليدية لتقويم الأداء انتقادات عديدة، أدت هذه الانتقادات إلى أزمة في قياس الأداء وثورة لاحقة لإجراء إصلاح شامل للنظم القائمة للتأكد من أنها تعكس الظروف التنافسية للوحدات، وقد قادت هذه الثورة العديد من الوحدات لاستثمار كميات كبيرة من الموارد والجهد في تصميم وتنفيذ نظم جديدة لقياس الأداء. وللتغلب على هذه الانتقادات فإن بحوث المحاسبة الإدارية في مجال قياس وتقويم الأداء تتجه توجهاً استراتيجياً يركز على تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية واستخدامهما معاً. ونظراً للبيئة الديناميكية والتغير السريع الذي تتنافس فيه معظم الوحدات (Kennerley & Neely, 2003:214,215) يتجه اهتمام الوحدات نحو بيئة العمل الداخلية حيث تركز الوحدات فيها على العمل للاستفادة من رأس المال الفكري والأصول المعتمدة على المعرفة، ويمكن توضيح بعض هذه الانتقادات بالآتي:

- 1- عدم الشمولية والموضوعية، فمقاييس الأداء المالية تركز على الجوانب المالية فقط ، وتهمل الجوانب غير المالية وبالتالي يشكل نقطة ضعف لوحدات الأعمال فالمقاييس المالية تهدف في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للوحدة ، وهذا غير ملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو في بيئة تنافسية، وأيضاً المقاييس المالية تهتم بتقويم الأداء في الأجل القصير، وفي ظل ظروف بيئية تقليدية، بينما تتجاهل عملية تقويم الأداء في الأجل الطويل. (أبو حويلة، 2012:36)

- 2- ضعف الاهتمام ببيئة العمل حيث تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس، فهي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغييرات الحادثة في مجال عمل الوحدة فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالبًا ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين وهي بالطبع أكثر صعوبة.
- 3- التركيز على المنظور قصير المدى حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع السنوية وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصير المدى، ومن هنا قد تكون المقاييس المالية مضللة ومفتقدة للمصداقية غير آخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل (الرفاتي، 2011:16).
- 4- تعتمد المقاييس المالية التقليدية على التقدير الشخصي لبعض المفردات التي تؤثر على قائمة الدخل لتنظيمات الأعمال.
- 5- تهدف المقاييس المالية في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للوحدة ، وهذا بحد ذاته غير كافٍ لتحقيق الأهداف المتطورة وتحقيق النجاح والنمو في بيئة الأعمال الحديثة.(عبيد، 2014:14)
- 6- عدم مراعاة تأثير العنصر البشري على نتائج الأداء، حيث إن التركيز على المقاييس المالية قد أدى إلى فتح الباب على مصراعيه لتأثير السلوك البشري على وكلاء الأداء الداخلي، أو إدارة مراكز الأداء مما أدى إلى ظهور مشاكل عديدة أكثرها ناتج عن التصرفات غير المرغوب فيها، و بعض الآخر ناتج عن خشية هؤلاء الأفراد من أن تقدم هذه المقاييس نتائج غير محفزه لهم، مما جعلهم يحاولون إخفاء المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة عن إدارة الوحدة ، وهو ما ترتب عليه الأضرار بالأداء ذاته وليس الوصول إلى تطويره، فهؤلاء الوكلاء يستهدفون العمل على تحقيق النفع الذاتي لهم، بالإضافة إلى النفع العام للأقسام التي يعملون بها... فهم يعملون على تعظيم منفعة القسم التابعين له على حساب مصلحة الوحدة ككل للحصول على اكبر حافز لهم، أو محاولة إخفاء حقيقة أداء الأقسام أو إظهار مستوى وهمي وغير حقيقي للأداء.(الناطور، 2005:31)
- 7- إنها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية، حيث تركز التقارير على الأنشطة التي حدثت في السابق من دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية ، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية حيث قد تعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية.
- 8- إن المقاييس المالية التقليدية لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في وحداتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذل فيها الوحدة. لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الوحدة ، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الوحدات استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.
- (<http://kenanaonline.com/users>)

9- وجود انتقادات موجهة إلى المعايير المالية لقياس كفاءة الأداء من وجهة نظر الأطراف الخارجية (المستثمرين الحاليين والمرتقبين) حيث تشير إلى عدم رضاها عن إصدار تقارير مالية تقليدية تمثل بحقيقتها أداء ماضيا فمتطلباتهم تتمثل بمعلومات مالية وغير مالية تساعدهم في التنبؤ بالأداء المستقبلي للوحدات المستثمر بها والمتعلقة ب (درجة رضا الزبائن عن منتجاتها و خدماتها، سرعة انتقال المنتجات الجديدة من مرحلة التطوير إلى الإنتاج الفعلي والتسويق التي ستكون أكثر مساعدة للمحللين والمستثمرين عن رسم صورة عن الأداء الحالي والمستقبلي والتي تخفض من مخاطر الاستثمار. (إبراهيم، 2013:352) وقد أدت هذه الانتقادات إلى ضرورة البحث عن أساليب قياس جديدة مالية وغير مالية تشمل جميع جوانب الوحدة و تواكب ذلك التطور والتعقيد في بيئة الأعمال وربط تلك المقاييس بالأهداف والإستراتيجيات وذلك لضمان الاستمرارية والمنافسة، وظهور ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن التي تكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء الوحدات وكما تم توضيحها في الفصل الثاني.

المبحث الثالث: تقويم الأداء الجامعي **University Performance Evaluation**

تمثل الجامعات الأساس الجوهري الذي يستند عليه التعليم العالي، كما أنها واحدة من المؤسسات التعليمية التي تقوم على أهداف واضحة في خدمة المجتمع ، والتعليم ، وإعداد الموارد البشرية ، والبحث العلمي، ونظراً لدور الجامعات في بناء المجتمع وتقدمه ، ومساهمتها في حل مشكلاته، ومن أجل الوقوف على نوعية مخرجاتها، فإنها وجدت أن تقويم العملية التعليمية بجميع عناصرها من أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والخدمات المقدمة، يُعد أمراً ضرورياً، إذ يؤدي إلى رفع كفاءتها من خلال تعزيز الجوانب الايجابية، وتصحيح جوانب الخلل إن وجدت، إذ إن التقويم المستمر للأداء الجامعي يعتبر من الأولويات الأساسية للدولة، وهو ما يعني تصميم الإطار القانوني اللازم لتقويم الجامعات، وإنشاء جهات مستقلة لإجراء عملية تقويم وتطوير الأداء، إذ تعتبر عملية تقويم الأداء الجامعي مدخلاً رئيساً للوصول إلى الجودة والاعتماد في التعليم. وسوف نستعرض في هذا المبحث أهمية وأهداف تقويم الأداء الجامعي و المحاور الأساسية لعملية التقويم والاعتماد الاكاديمي في الجامعات.

3-3-1- أهمية تقويم الأداء الجامعي **Importance of University Performance Evaluation**

تعد عملية تقويم الأداء من العمليات المهمة والحساسة لأنها تتصل مباشرة بالعنصر البشري ، لذلك يجب أن تكون العملية موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف الجامعة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل ، ويمكن تلخيص أهمية عملية تقويم الأداء الجامعي بالآتي: (هاشم،1996:296،297)، (العبيدي وآخرون ،2010:8)، (عبد الرحمن،2014:75،74)، (الشمري،2010:34)،

- تعتبر أساساً جوهرياً للتطورات الإدارية، وإن نتائجها يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطور الإداري كبرامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء وغيرها.

- تسهم في اكتشاف الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين وغير المستغلة في عملهم المكلفين به، والعمل على إعادة تقويم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يضمن الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.

- تسهم في تحسين وتطوير أداء العاملين بالجامعة، فهي تساعد المديرين في اكتشاف نقاط الضعف في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها من خلال جهود التدريب والتنمية، إذ إن نتائج تقويم الأداء تعطي صورة للعاملين ذوي المستوى المتدني في الكفاءة عن جوانب ومجالات النقص والضعف في مستوى كفاءتهم ليعملوا على تقويتها من خلال جهودهم الذاتية.

- تظهر التطور والتقدم الذي أحرزته الجامعة في مسيرتها نحو الافضل أو التحول نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي من مدة لأخرى في الجامعة.

- تساعد في التعرف على أهم المعايير والمقاييس التي تبنى عليها عملية الضبط والرقابة.
- تعمل على تزويد الجامعة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الأداء وتحسينه.
- تأتي أهمية تقويم الأداء من كونها تبين طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في الجامعة ، فعملية التقويم تساعد الجامعة على التحقق من أن تلك الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة.
- تساعد على التأكد من مدى سلامة وفاعلية نظم الاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية .
- توفر مجموعة من المقاييس التي يمكن استعمالها في الحكم على كفاءة التنفيذ، وتساعد أيضاً على توجيه السليم للإدارة والعاملين في أداء أعمالهم .
- تؤدي إلى اكتشاف العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية ، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير .
- تعكس مدى المواءمة والانسجام ما بين أهداف الجامعة واستراتيجيات تنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية المحيطة بها .
- تزويد الأجهزة الرقابية بالمعلومات التي يقدمها التقويم الأدائي للتحقق من قيام الجامعة بعملها بشكل كفوء وفاعل ومنسجم مع خططها المرسومة مسبقاً .
- تحديد مسؤولية الجامعة عن مواقع الضعف والخلل في أنشطتها ، بواسطة تحديد الانجاز الفعلي والذي من شأنه خلق منافسة بين الوحدات لغرض رفع مستوى الأداء .

3-3-2- أهداف تقويم الأداء الجامعي Objectives of University Performance Evaluation

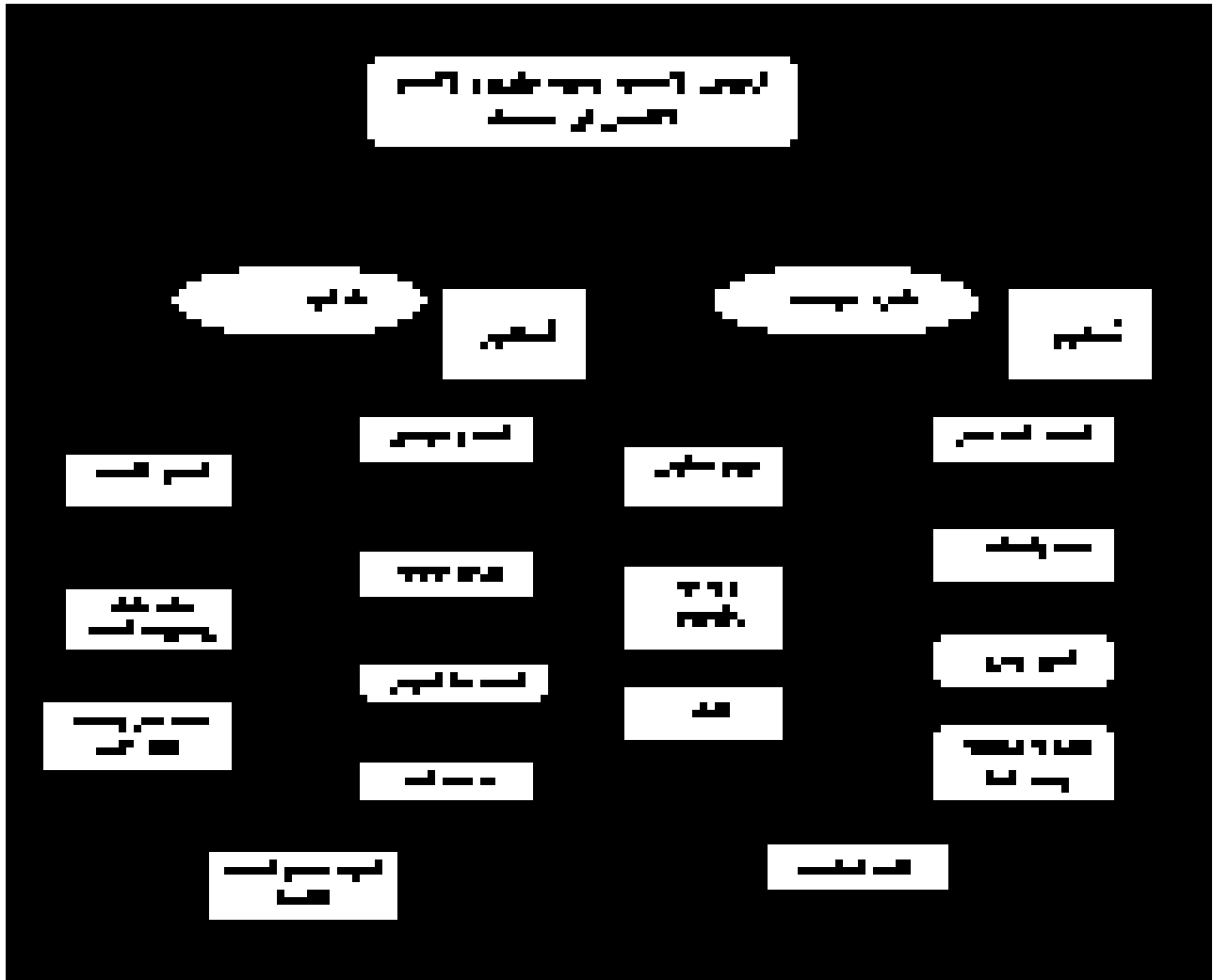
- يهدف تقويم الأداء الجامعي إلى تحقيق أهداف متعددة ووظائف عامة في توجيه العملية التعليمية و مدى نجاحها، يمكن تلخيصها فيما يأتي:(عبد المجيد، 2013:70)، (أبوالشعر، 2007: 14,15)
- 1- تطوير آلية تعتمدها الجامعة في تقويم أدائها والإفادة من نتائجها لمعالجة الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الايجابية.
 - 2- تقويم مستوى كفاءة أداء البرامج التعليمية وفعاليتها قياساً بالأهداف المعلنة لكل برنامج وكفاءته في تحقيق رسالة الجامعة.
 - 3- توفير البيئة المناسبة والمعلومات الدقيقة والآراء الموضوعية التي تساعد على تنمية وتطوير البرامج التعليمية ايجابياً وتعزيز جودتها وجودة التعليم فيها ، وعلى تحقيق المستوى العلمي والعملية للجامعة على وفق المعايير المتعارف عليها.
 - 4- توفير قاعدة معلومات عن الجامعة وبرامجها التعليمية كأساس للحكم على مستوى أدائها، وتزويد صانعي القرارات بالمعلومات الدقيقة والواضحة والحديثة، واعتماد هذه المعلومات أساساً لترشيد القرارات الجامعية.
 - 5- اكتساب ثقة المجتمع والإدارات الأخرى ببرامج الجامعة وفعاليتها مما يساعد على تهيئة بعضها للاعتماد ولانتشار الإقليمي والعالمي.

- 6- القدرة على إمداد المجتمع بالخريجين والمواصفات التي تتناسب مع حاجاته على تقديم برامج دراسية تحويلية، لتحويل مسار فائض الخريجين نحو تلبية تخصصات أخرى نادرة والذي يمكن تعريفه ب (التعليم المستمر).
- 7- تطوير المقررات الدراسية وبما يوافق متطلبات المجتمع، فالعديد من اللوائح الداخلية تتطور بشكل بطيء جداً، بل وان بعض الكليات لا تحوي لوائحها وصفاً تفصيلياً لمحتوى المقررات التي تدرس، وإنما تكتفي فقط بالعناوين، وبعضها يحتوي على مقررات قديمة لا تتماشى مع احتياجات العصر ومتطلبات المجتمع.
- 8- المشاركة الجادة بالبحوث التي تلبي احتياجات المجتمع وتسهم في حل مشكلاته.
- 9- الدقة في تحديد مستوى الأداء الاكاديمي ومدى تمشيته مع الأهداف العامة للجامعة والمهام التي تقوم بها والخطط التي وضعت بشأنها.
- 10- فحص البرامج الدراسية سواء لدرجات جامعية او بحثية او خدمية ، وبيان ما يمكن تطويره وما ينبغي استخدامه وما يمكن الاستغناء عنه ، وما يسهم في إتخاذ القرارات في ضوء المعلومات وليس لمجرد اجتهادات شخصية.
- 11- الوقوف على العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة والخطط الموضوعة والعمل على توفير اساليب اشباع حاجات الجامعة.
- 12- المساعدة في وضع خطة لتطوير الادوار الاكاديمية في ضوء نتائج التغذية الراجعة وذلك بتعزيز الايجابيات وتقادي السلبيات.
- 13- العمل على احساس العاملين بالجامعة بأنهم يشاركون فعلياً في إدارتها وإتخاذ القرارات الخاصة بمسار العمل بها.

3-3-3- المحاور الأساسية لعملية التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات

على الرغم من تنوع الاساليب المستعملة لعملية التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات ، فإن كافة هذه الاساليب تركز على ضرورة التأكد من أن الجامعة قادرة على الأداء بكفاءة من اجل تحقيق رسالتها التي توضح سبب وجودها في المجتمع ، وكذلك التأكد من مدى فاعلية العملية التعليمية من اجل تلبية رغبات المستفيدين والمجتمع.

وعليه فان عملية التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات تشتمل على محورين رئيسيين هما القدرة الجامعية، والفاعلية التعليمية، اذ يشتمل كل محور مجموعة من المعايير (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:2009:33)، وكما موضح في الشكل الآتي:



الشكل (11) المحاور الأساسية لعملية التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات
(إعداد الباحثة)

أولاً: محور القدرة الجامعية Academic Capacity

يقصد بالقدرة الجامعية امتلاك الجامعة مقومات مالية ومادية وبشرية تمكنها من القيام بوظائفها بكفاءة وفاعلية، فالجامعة التي تكون قادرة على القيام بعمليات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لا بد لها من أن تتبنى تنظيمًا جيدًا يرفع شأن العمل الجماعي من خلال قيادة واعية وموظفين أكفاء .

وإن القدرة الجامعية محور رئيس ومهم في تحقيق الجودة الشاملة للجامعة ، وتمكنها من أداء رسالتها والتوصل إلى رؤيتها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 1:2008، 11). ويتضمن محور القدرة الجامعية المعايير الآتية:

1- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يعرف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه " خطة طويلة الاجل (3-5 سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة ، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وطرق تحقيقها ، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الاخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية ، والموارد والامكانيات الحالية للمؤسسة " (الدجني،2011:50). أما (Kerzner,2001:15) فقد عرفه على انه "عملية صياغة وتنفيذ القرارات بشأن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وعملية حيوية لبقاء كل مؤسسة من خلال تكيفها مع بيئتها المتغيرة".

ويرى (ادم،2015:64) أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي و الحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل و السياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة ،كما يشمل تحديد ثقافة المؤسسة وفلسفة النشاط وكذلك الإطار الزمني لإنجاز الأهداف".

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

- تحديد الأطر التي توجه الجامعة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه .
- الوقوف على الميزة التنافسية للجامعة .
- يسمح لمختلف مكونات الجامعة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك .
- الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يسهم في أنشطة الجامعة ، وتشجعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الإستراتيجية للجامعة .
- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الإستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية الجامعة ويدعم تبنيم للخطة الإستراتيجية والانتماء للجامعة .
- إحداث التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها .
- السماح للجامعة بتحديد أولوياتها. (علي،2012:753)
- يساعد على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعة وكيفية التأقلم معها.
- يوضح صورة الجامعة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة.
- يزود الجامعة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.(عوض،2013:158)
- وان أهم مؤشرات التقويم التي يتضمنها هذا المعيار تتمثل بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة والوضع التنافسي لها (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد،2،2009:36).

2- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الادارات والاقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة ، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق اهداف المؤسسة ، ويتضمن مؤشرات الهيكل التنظيمي والادارات الداعمة (العميان،2010:205).

3- القيادة والحوكمة Leadership and Governance

تمثل القيادة عملية التأثير على الآخرين لتوجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات الجامعة، إذ أنها تركز على العنصر البشري وعلى الافتراض القائل بأن فاعلية المؤسسة تعتمد بشكل رئيس على تحفيز الافراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم (العميان، 2010:257).

ويجب على القيادات الإدارية في المؤسسة أن تقوم بدورها في قيادة المؤسسة قيادةً فاعلة ومسؤولة تحقق لها التطوير والتحسين . ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات الآتية: (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2011:12,13)

1. أن تحدد مسؤوليات القيادات الادارية تحديداً واضحاً في توصيفات المهام الوظيفية .
2. أن تقوم بترقب القضايا والفرص المحتملة وتتخذ المبادرات المناسبة لها.
3. أن تضمن أن الاجراءات المطلوبة التي تقع في مجال مسؤولياتها تتم بفاعلية وفي الوقت المناسب.
4. أن تشمل مستويات الاشراف والموافقة للشؤون الاكاديمية التي يتولاها كبار المسؤولين في الإدارة العليا أو اللجان الاكاديمية التي تشكل لهذا الغرض مراقبة الجودة والموافقة على التغييرات الأساسية.
5. أن تشجع على العمل بروح الفريق ، والتعاون بين العاملين من اجل بلوغ غايات المؤسسة واهدافها التي تقع في حدود مسؤولياتهم.
6. أن تعمل القيادات الادارية في المؤسسة بالتعاون مع زملاء العمل في الوحدات الأخرى في المؤسسة لضمان فاعلية جميع الوظائف في المؤسسة.
7. أن تتحمل المسؤولية عن جودة الانشطة وفعاليتها والمهام التي تدخل ضمن مسؤولياتها ، بغض النظر عما إذا كانت هذه الانشطة أو المهام تنفذ بواسطتها أو بواسطة آخرين يعملون تحت مسؤوليتها.
8. أن تتم عملية التفويض بصورة ملائمة في إطار واضح يحدد المرجعية ونظام المساءلة المستخدم ، وذلك عندما يتم تفويض المسؤوليات إلى أفراد آخرين .
9. أن تكون التفويضات محددة رسمياً في وثائق موقعة تصف بوضوح حدود المسؤوليات المفوضة ، ومسؤوليات تقديم التقارير عن القرارات التي يتم اتخاذها .
10. أن تمتلك المؤسسة أنظمة ولوائح تحكم مسألة تفويض السلطة بالمؤسسة موافق عليها من قبل سلطة عليا للمؤسسة بحيث تبين هذه الأنظمة الواجبات الرئيسة التي لا يمكن تفويضها ، وأن توضح أن تفويض السلطة إلى شخص آخر أو جامعة أخرى لا يلغي مسؤولية الشخص الذي منح ذلك التفويض في تحمل التبعات المترتبة على القرارات المتخذة بناءً على ذلك التفويض .
11. أن توظف التغذية الراجعة حول آراء المرؤوسين بصورة منتظمة وبناءة تسهم في عملية التطوير الشخصي والمهني لهم .

4- المصداقية والأخلاقيات Credibility and Ethics

يعد الالتزام بالمصداقية والأخلاقيات أمراً مهماً يتطلب توافره في كافة إجراءات الأعمال داخل الجامعة ، وكذلك في كافة تعاملاتها الداخلية والخارجية ، وفي علاقاتها بغيرها من الأفراد والجامعات ، باعتبارها ذات تأثير كبير على المجتمع بكافة طبقاته .

وإن المصداقية والأخلاقيات في الجامعات لا بد لها من أن تشمل الجوانب المتعلقة بالادارة واتخاذ القرارات وحقوق ومسؤوليات الهيئة التدريسية والطلبة والموظفين ، وبما يمكن من تحقيق رسالة الجامعة و رؤيتها ، وتحقيق الحرية الاكاديمية في التعلم والتعليم والبحث العلمي . (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد 1،2008:37)

5- الجهاز الإداري Administrative Staff

يجب أن يتوافر للمؤسسة التعليمية هيكلاً إدارياً يسهل العمليات التعليمية والبحثية ، ويدعم الجودة ، ويساند المجالس واللجان الجامعية على مختلف مستوياتها في القيام بمهامها و أداء أدوارها، ومن مؤشرات تنمية القيادات ، وتقييم الأداء ، والرضا الوظيفي.(الأغا والأغا ، 2010:13)

6- الموارد Resources

يجب إن تتوافر الموارد البشرية والمالية والفنية والطبيعية المطلوبة من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التعليمية ، و تحليل وتقييم فاعلية وكفاءة استخدام هذه الموارد بوصفها جزءاً من عملية التقييم المستمر للمؤسسة التعليمية ، ومن مؤشرات هذا المعيار كفاية الموارد المالية والمادية ، والتسهيلات المادية . (الأغا والأغا،2010:13)

7- المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة Community Participation & Environment Development

تمثل المشاركة المجتمعية مجموعة المبادرات والاسهامات للأفراد و الجماعة، مادية كانت أو عينية ، كما تعد مسؤولية اجتماعية لتعبئة الموارد البشرية غير المستغلة و وسيلة للتفاعل المتبادل لجهود كافة اطراف المجتمع والتنسيق بينها من اجل تحقيق الصالح العام في مختلف مجالات المجتمع، وتمثل أيضاً الجهود التي تبذلها الجامعة والقائمون على ادارتها في التعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة ، والعملية التعليمية، وذلك من اجل تقوية العلاقات والثقافات والمفاهيم المشتركة والمتبادلة التي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم كمؤسسة لغرض تفعيل الدور الذي تقوم به المؤسسة التعليمية . (<http://shawkyabed.ahlamontada.com/t6>)

(topic)

8- التقويم المؤسسي Institutional Evaluation

يعد التقويم المؤسسي من أهم المعايير التي لا بد من توافرها في أي مؤسسة للحكم على مدى انجازها لمهامها ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعة من قبلها.

وتكمن أهمية التقويم المؤسسي في تحقيق ما يأتي: (مريم، 2014:13،14)

- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنةً بالأهداف المدرجة في خطتها الإستراتيجية .
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة وعن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء المؤسسة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بأقل تكلفة وبنوعية جيدة .
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة اذ تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية.

ثانياً: محور الفاعلية التعليمية Educational Effectiveness

يعد التعليم من الوظائف الرئيسة للمؤسسات التعليمية ويمثل الهدف الاساس من انشائها ، اذ أن التعليم هو وسيلة المؤسسة التي تمكنها من تخريج طلبة اكفاء ذوي خبرات تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية على احسن مستوى ، وبما يسهم في تطوير المجتمع المحيط (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008:73) ويتضمن محور الفاعلية التعليمية المعايير الآتية:

1- الطلاب والخريجون Students

- الطلبة هم بؤرة الاهتمام في التعليم الجامعي، لأن العملية التعليمية برمتها قد بنيت من أجلهم. ومن دواعي ذلك الاهتمام ما توصلت إليه النظريات الحديثة من أن التركيز على الطلبة يعتبر ركيزة أساسية في توجيههم نحو مستقبل يلبي حاجياتهم ورغباتهم، وذلك بما يواكب التطورات العصرية في انفتاح الطلبة على ضرورات حياتهم الحاضرة والمستقبلية. (الأغا والأغا، 2010:10) ومن مؤشرات هذا المعيار ما يأتي:
- توزيع الطلبة المقبولين والمداومين ونسبهم إلى المخطط قبولهم عام التقويم حسب النوع والتخصص والمحافظة.
- مجاميع الطلبة ومتوسط أعدادهم إلى أعضاء هيئة التدريس ونسب النماء.

- قياس رضا الطلبة .
- الأنشطة الطلابية.

2- المعايير الأكاديمية Academic Standards

هي المعايير الأكاديمية القياسية التي تعتمد عليها البرامج التعليمية في الجامعات والتي تستمد من المراجع العالمية أو المحلية أو كليهما ، وتعتمد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد . وتهدف هذه المعايير إلى تجسيد القيم المحاسبية والموضوعية والعدالة، وبناء مجتمع علمي يشارك في وضع منظومة المعايير . (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد1،2008:88)

3- البرامج التعليمية Educational Programs

تتضمن البرامج التعليمية المناهج والمقررات والأنشطة التي تكسب الطالب المعرفة والمهارة والقيم اللازمة لتحقيق أهداف تعليمية مخططة، إذ تعد المحور الأساس للمؤسسات التعليمية ويمثل الحرص على تطويرها والارتقاء بها هدفاً مهماً لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الجودة لأدوارها، ويتضمن هذا المعيار مؤشرات حاجات وتنمية المجتمع ، وتحسين البرامج التعليمية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد1،2008:94).

4- التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعليم Education & Learning

يعتبر هذا المحور مهم جداً للمؤسسات التعليمية فهو يساعد على تحسين جودتها ، ويشمل كل ما يتعلق بعملية التعليم والتعلم والبيئة المشجعة لهما بالتركيز على اساليب التعلم التفاعلي التي تشجع الطلبة على تنمية مهاراتهم الفكرية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد1،2008:100)، وهناك مستلزمات عديدة أساسية يجب أن تتوفر للعملية التعليمية والأنشطة الأكاديمية، إذ أن جودة التسهيلات والتجهيزات المادية ومدى تناسبها مع طبيعة العملية التعليمية أو طبيعة الاختصاصات الكلية على وفق أقسامها العلمية ومراكزها البحثية تعد من الأمور المهمة في جودة الخدمة التعليمية. ومن أهم تلك المستلزمات نذكر مثلًا المستلزمات الدراسية كالقاعات الدراسية والمختبرات والحقول والورش والأجهزة والمعدات في المواقع الإنتاجية والخدمية الأخرى، كذلك المستلزمات العلمية والبحثية وأماكن المطالعة وعدد المصادر والمراجع المتوفرة وعدد الكتب المتاحة للإعارة وكتب التعليم المجاني فضلا عن المستلزمات الإدارية والخدمية (الطائي،2014:54).

5- أعضاء هيئة التدريس Faculty

يعتبر عضو هيئة التدريس (الاستاذ الجامعي ، المحاضر) من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي وهذا يرجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه في العملية التعليمية ، فهياة التدريس بالتعليم العالي هي جميع الاشخاص المستخدمين في مؤسسات وبرامج التعليم العالي من اجل القيام بالتدريس ، والبحث ، والاضطلاع بأنشطة التعمق العلمي

وتقديم خدمات تعليمية للطالب أو المجتمع بشكل عام (نمور، 2012: 56) ، كما يعتبر الأستاذ الجامعي من أهم أركان التعليم العالي، فعليه يتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، فالأستاذ الجامعي يسهم بدور فعال وأساس في وصول الجامعة إلى غايتها المرجوة، كما تتناط به مسؤولية تحقيق الجانب الأكبر من أهداف التعليم العالي وبخاصة فيما يتعلق بتحقيق تكامل نمو الشباب الجامعي في المجالات المختلفة من عقلية، ونفسية، واجتماعية، لهذا يحتل إعداد وتحسين الأستاذ الجامعي اهتماماً خاصاً. (الشوك و العجيل، 2010: 1)

6- البحث العلمي والأنشطة العلمية الأخرى Scientific Research

من المعروف أن الجامعات والمؤسسات التعليمية التي تقع عليها مسؤولية البحث العلمي ، يتم فيها تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتغال بالبحث العلمي ونشر نتائج هذا البحث ، وهذا الأمر يقوم به أعضاء هيئة التدريس ، إما فرادى ، وإما بالتعاون مع بعضهم بعضاً على مستوى المؤسسة ، أو بالاشتراك مع آخرين من جهات أخرى ، وتأخذ المؤسسة بإسهامات أعضاء هيئة التدريس هذه فيما بعد عند تقييمهم ، وترقيتهم . وتنعكس النشاطات البحثية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس على تدريسهم ، فضلاً عن التطورات البحثية الأخرى في نفس المجال .

وتعمل المؤسسة على توفير المنشآت والمعدات اللازمة لإجراء هذه الابحاث في حدود الموارد المتاحة ، كما تحرص على متابعة الانتاج البحثي ومقارنته بإنتاج المؤسسات الأخرى المماثلة (دهمان، 2013: 62) ، ويتضمن هذا المعيار مؤشرات الأبحاث العلمية، والجوائز العلمية، و المجالات المحكمة التي تصدرها المؤسسة والأبحاث التي نشرت فيها من داخل المؤسسة وخارجها، و العقود البحثية التي عقدتها المؤسسة مع مؤسسات أو جهات محلية وإقليمية وأجنبية أخرى، والاتفاقيات الثقافية المبرمة مع مؤسسات بحثية، وتمويل البحث العلمي، و مؤلفات أعضاء هيئة التدريس وبحوثهم العلمية و أنشطة علمية أخرى.

7- الدراسات العليا Graduate

يجب على الجامعة أن توفر المستلزمات المادية الضرورية لكافة برامج الدراسات العليا وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية ، ولاسيما توفير المصادر اللازمة للتعلم الذاتي كالكتب ، والمراجع ، والمكتبات ، والشبكة المعلوماتية ، واجهزة الحاسوب ، فضلاً عن امكانيات البحث العلمي ، وعلى الجامعة أن تراعي تناسب أعداد ومؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية القائمين على البرامج التعليمية مع أعداد الطلبة المقبولين ومتطلبات البرامج وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة .

ويتضمن هذا المعيار مؤشرات الشهادة الممنوحة ، وطلبة الدراسات العليا (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009: 38) .

8- التقويم المستمر للفاعلية التعليمية Continuous Evaluation

تعد عملية التقويم المستمر العملية الاساسية والمركزية لعملية التقويم والاعتماد الأكاديمي اذ تتم فيها عملية تحليل شامل من قبل مؤسسة التعليم العالي للموارد التعليمية فيها وتوضيح كيفية تحقيق الجامعة لمعايير التقويم والاعتماد ، فلا يجوز النظر إلى التقويم كعملية واحدة ، تتم لمرة واحدة وتنتهي، إنما هو نشاط مستمر واجراءات متتابعة تتم في جميع المستويات العلمية الاكاديمية والادارية المساعدة ، وبشكل دوري ودائم . ويجب إسناد عملية التقويم على معايير وضوابط محددة تعتمد في الاساس على مستوى تنظيمي معين وكفاءة أداء محددة ومصداقية موثوقة ، مما يمكن الجامعة من أداء رسالتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وفق هذه المعايير (طرابلسية، 2011: 77,80).

وعليه يمكن القول أن تقويم الاداء الجامعي يعمل على تحليل الوضع الراهن للأداء الجامعي من اجل الكشف عن نواحي القوة والضعف في الاداء وتحديد الانحرافات و اوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلبا على هذا الاداء وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي وتحسين جودته من اجل النهوض برسالة الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، وعليه سيتم تقويم الأداء الجامعي باستخدام احدى الاساليب الحديثة لتقويم الأداء وهو اسلوب بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على جامعة القادسية وكما سيتم توضيحه في الفصل الرابع من هذا البحث .

الفصل الرابع

آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن جامعة القادسية

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء

جامعة القادسية

تقوم الباحثة في هذا الفصل بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لجامعة القادسية للعامين الدراسيين (2013-2014 و 2014-2015) وذلك من خلال مبحثين، الأول يقدم نبذة تعريفية عن جامعة القادسية، والثاني لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة.

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن جامعة القادسية

يتناول هذا المبحث نظرة عامة على جامعة القادسية، من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن الجامعة، وتوضيح أهداف الجامعة، ورؤيتها، ورسالتها، وانجازاتها وهيكلها التنظيمي.

4-1-1- لمحة تاريخية عن جامعة القادسية

جامعة القادسية هي إحدى الجامعات العراقية، تقع في مدينة الديوانية مركز محافظة الديوانية إحدى محافظات الفرات الأوسط في العراق. تأسست في 23 كانون الثاني 1987، وقد استبشر أبناء محافظة الديوانية بهذه الجامعة لما سيحققه هذا الصرح العلمي من آثار ايجابية على مجمل حياة المواطن في المحافظة كونها ستسهم في تطوير الواقع الاجتماعي فيها من خلال فسخ المجال أمام أبناء المحافظة لإكمال دراستهم الجامعية، وبدفع عجلة التطور والازدهار الاقتصادي والاجتماعي. كانت نواة جامعة القادسية كليتين هما كلية التربية وكلية الإدارة والاقتصاد، وشهدت الجامعة منذ تأريخ تأسيسها مسيرة حافلة بالتطور والتوسع في كافة المجالات الفنية والعلمية و الإدارية و الخدمية من اجل افتتاح كليات جديدة إذ أصبح عدد الكليات الصباحية في العام الدراسي (2013-2014) (18) كلية فضلا عن الكليات والأقسام العلمية التي استحدثت للعام الدراسي (-2014 2015) وبواقع ثلاث كليات وقسم نظم وسائط المعلومات في كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وقسم التربية الرياضية في كلية التربية للبنات. والجدول الآتي يوضح كليات جامعة القادسية وتواريخ استحداثها وأقسامها وفروعها:

جدول رقم(1) كليات جامعة القادسية وتواريخ استحداثها وأقسام أو فروع كل كلية

ت	اسم الكلية	تاريخ الاستحداث	أقسام الكلية أو فروعها
1	كلية التربية	1989-1988	1- قسم اللغة العربية. 2- قسم اللغة الانكليزية. 3- قسم التأريخ. 4- قسم الفيزياء. 5- قسم علوم الحياة. 6- قسم الكيمياء. 7- قسم الرياضيات . 8- قسم العلوم التربوية والنفسية. 9- قسم علوم القرآن و التربية الإسلامية.

1- قسم المحاسبة. 2- قسم إدارة الأعمال. 3- قسم الاقتصاد. 4- قسم الدراسات المالية والمصرفية.	1989-1988	كلية الإدارة والاقتصاد	2
1- قسم اللغة العربية. 2- قسم الجغرافية. 3- قسم علم الاجتماع . 4- قسم علم النفس. 5- قسم الآثار.	1990-1989	كلية الآداب	3
تضم الكلية ثمانية فروع علمية هي الصحة العامة، الفسلجة والأدوية، التشريح والأنسجة، الأحياء المجهرية، الطب الباطني ، الجراحة والتوليد، الأمراض وأمراض الدواجن و وحدة بحوث الأمراض المشتركة.	1994-1993	كلية الطب البيطري	4
تضم الكلية احد عشر فرعا وهي : الطب الباطني، الجراحة ،التشريح، النسائية والتوليد، طب الأطفال، طب المجتمع ،الكيمياء،الفسلجة،الأدوية والعلاجات، الأحياء المجهرية و الأمراض.	1998-1997	كلية الطب	5
تحتوي الكلية على ثلاثة فروع علمية هي فرع العلوم النظرية، فرع الألعاب الفردية، فرع الألعاب الفرقية.	1999-1998	كلية التربية الرياضية	6
تضم الكلية ثلاثة أقسام وهي: 1- قسم علوم الحياة. 2- قسم الكيمياء. 3- قسم البيئة.	2002-2001	كلية العلوم	7
تضم الكلية قسمين هما: 1- القانون العام. 2- القانون الخاص.	2006-2005	كلية القانون	8
تضم الكلية أربعة أقسام وهي: 1- قسم الهندسة المدنية. 2- قسم الهندسة الميكانيكية.	2006-2005	كلية الهندسة	9

3-قسم الهندسة الكيماوية. 4-قسم هندسة الطرق و النقل.			
تضم الكلية أربعة أقسام وهي: 1-قسم علوم الحاسوب. 2-قسم الرياضيات. 3-قسم الإحصاء و المعلوماتية. 4-قسم الرياضيات الطبية. كما تم استحداث قسم نظم الوسائط المتعددة للعام الدراسي 2014 - 2015	2009-2008	كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	10
تضم الكلية ثلاثة أقسام وهي: 1-قسم علوم التربة و الموارد المائية. 2-قسم الإنتاج النباتي . 3-قسم الإنتاج الحيواني.	2009-2008	كلية الزراعة	11
تضم الكلية الأقسام الآتية: 1-قسم الإرشاد التربوي. 2-قسم التربية الرياضية.	2012-2011	كلية التربية للنبات	12
تضم الكلية الفروع الآتية: 1-العلوم المختبرية السريرية. 2-الكيمياء الصيدلانية. 3-العقاقير. 4-الأدوية والسموم. 5-الصيدلة السريرية. 6-الصيدلانيات.	2013-2012	كلية الصيدلة	13
تضم الكلية الفروع الآتية: 1-قسم العلوم التمريضية. 2-قسم العلوم الأساسية.	2013-2012	كلية التمريض	14
----	2014-2013	كلية طب الأسنان	15
تضم الكلية الأقسام الآتية:	2015-2014	كلية الآثار	16

1-قسم الآثار. 2-قسم اللغة المسمارية.			
تضم الكلية الأقسام الآتية: 1-قسم التقانات الطبية. 2-قسم التقانات الزراعية.	2015-2014	كلية التقانات الإحيائية	17
تضم الكلية الأقسام الآتية: 1-بكالوريوس تربية فنية. 2-بكالوريوس فنون مسرحية.	2015-2014	كلية الفنون الجميلة	18

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على بيانات الجامعة

أما بالنسبة للدراسات المسائية في الكليات فقد شملت (6) كليات تمثلت ب(كلية التربية، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم، كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، كلية الهندسة، كلية القانون). وتعد كلية الإدارة والاقتصاد من أوائل الكليات التي فتحت فيها الدراسات المسائية في قسم المحاسبة في عام (1994-1995) ثم تلاها فتح قسم إدارة الأعمال، ولحقها قسم القانون ليصبح كلية القانون، وفي قسم الاقتصاد تم استحداث الدراسة المسائية في العام الدراسي (2007-2008). وافتتحت الدراسات المسائية في كلية التربية لتلبي حاجة مجتمع الديوانية إلى ذلك ولتوفر فرص دراسية للذين فقدوها سابقاً وضمت الأقسام العلمية (اللغة العربية، اللغة الإنكليزية، الرياضيات، التاريخ) وبعدها أغلق قسم الرياضيات بسبب عدم تسجيل الطلبة في حينه وفتح قسم علوم الحياة ليلتحق به الطلبة عام (1998-1999) وأستمر الوضع الحالي لغاية عام (2007-2008) حيث تم فتح قسمي التربية وعلم النفس وقسم الكيمياء ولحق قسم الفيزياء بالأقسام الأخرى ليفتح القبول عام (2008-2009). وفي العام الدراسي (2006-2007) تم استحداث الدراسة المسائية في كلية العلوم وتلتها كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات ثم الهندسة والقانون. وفيما يتعلق بالدراسات العليا في جامعة القادسية فقد استحدثت كلية التربية برنامج الدراسات العليا عام(1993-1994) لدراسة الماجستير في علوم الحياة وأصبحت الآن تشمل دراسة الدكتوراه، والماجستير و الدبلوم العالي في معظم أقسامها ثم تلتها كلية الإدارة والاقتصاد لدراسة الماجستير في قسمي إدارة الأعمال و الاقتصاد، وتم مؤخراً استحداث دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وإعادة فتح دراسة الدكتوراه في قسم الاقتصاد واستحداث دراسة الماجستير في قسم المحاسبة للعام الدراسي (2014 - 2015). أما كلية الآداب فقد استحدثت برنامج الدراسات العليا في كليتها لدراسة الماجستير والدكتوراه في قسم اللغة العربية وأصبحت الآن معظم أقسامها تمنح شهادة الماجستير، وبنفس تاريخ استحداث برنامج الدراسات العليا في كلية الآداب تم استحداث برنامج الدراسات العليا في كلية العلوم لدراسة الماجستير في قسم علوم الحياة وتلاها استحداث دراسة الماجستير في قسم الكيمياء. في حين تم استحداث برنامج الدراسات العليا في كلية التربية الرياضية لتشمل دراسة الماجستير و الدكتوراه في الكلية. أما كلية الطب البيطري فقد

استحدثت برنامج الدراسات العليا لدراسة الدبلوم العالي و الماجستير ودراسة الدكتوراه في الطب البيطري ، في حين استحدثت كلية الطب برنامج الدراسات العليا لدراسة الماجستير في الأحياء المجهرية وتلاها دراسة الدكتوراه في الأحياء المجهرية. كما تم استحداث برنامج الدراسات العليا في كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات لدراسة الماجستير في قسم الرياضيات وتطمح الكلية لفتح الدراسات العليا(الماجستير ،الدكتوراه)في جميع اختصاصاتها العلمية وذلك لسد النقص الحاصل في الجامعات العراقية من الشهادات العليا. أما كلية القانون فقد استحدثت برنامج الدراسات العليا حديثاً لدراسة الماجستير في القانون العام و القانون الخاص وتطمح الكلية لاستحداث دراسة الدكتوراه. وتستمر جامعة القادسية في جهودها لترتقي بخطتها المستقبلية بما يليق بها صرحاً علمياً ثقافياً واجتماعياً ينير ظلام الجهل ويحاصر هوامش التخلف ويقضي عليها بما يعكس حضارة العراق وتاريخه المشرق ومستقبله الزاهر ولا يفوتنا هنا أن نذكر أن جامعة القادسية أخذت على عاتقها أيضاً توسيع القاعدة الثقافية والإعلامية لها من خلال تشييد المركز الثقافي والاجتماعي في الجامعة واعتمادها ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات الإعلامية من المتمرسين في العمل الصحفي والإعلامي لتنفيذ خططها المتنوعة .

4-1-2- أهداف جامعة القادسية تسعى جامعة القادسية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- الارتقاء بالأداء الجامعي بما ينسجم مع متطلبات الجودة الأكاديمية العالمية.
 - 2- رفد المجتمع بالملاكات العلمية المتخصصة بمختلف حقول المعرفة .
 - 3- انجاز الدراسات و الأبحاث التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة .
 - 4- تفعيل التعاون بين الجامعة والمجتمع.
 - 5- تطوير العلاقات العلمية و الثقافية مع الجامعات العراقية و العربية و الأجنبية.
 - 6- رعاية وتنمية المواهب و القابليات العلمية و الثقافية و الفنية و الرياضية للطلبة.
 - 7- تقديم الاستشارات العلمية و الفنية لمؤسسات القطاعين العام و الخاص.
- 4-1-3- رؤية جامعة القادسية السعي إلى أن تكون جامعة القادسية مؤسسة أكاديمية مستقلة، ريادية متميزة، خلاقة مبدعة، فاعلة وكفاءة علمياً و تربوياً، ومؤثرة اجتماعياً وذات موقع مرموق بين الجامعات العراقية والعربية والعالمية .

4-1-4- رسالة جامعة القادسية تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تواكب معايير الجودة الأكاديمية العالمية وإغناء المعرفة الإنسانية وتبادل الخبرات مع المؤسسات الأكاديمية العربية والعالمية وبما ينسجم مع روح العصر .

4-1-5- انجازات الجامعة في مجالات البنى التحتية شهدت الجامعة العديد من الانجازات في البنى التحتية بالتوازي مع إكمال الجامعة الأسس العلمية بحيث يكون عمل الجامعة بشكل موحد للوصول إلى الأهداف السامية التي نشأت عليها حيث كان الدور الأكبر والأبرز لقسم الشؤون الهندسية في انجازها ، وفيما يأتي ملخص لبعض المشاريع القائمة في جامعة القادسية.

المشاريع المنجزة، وتتضمن:

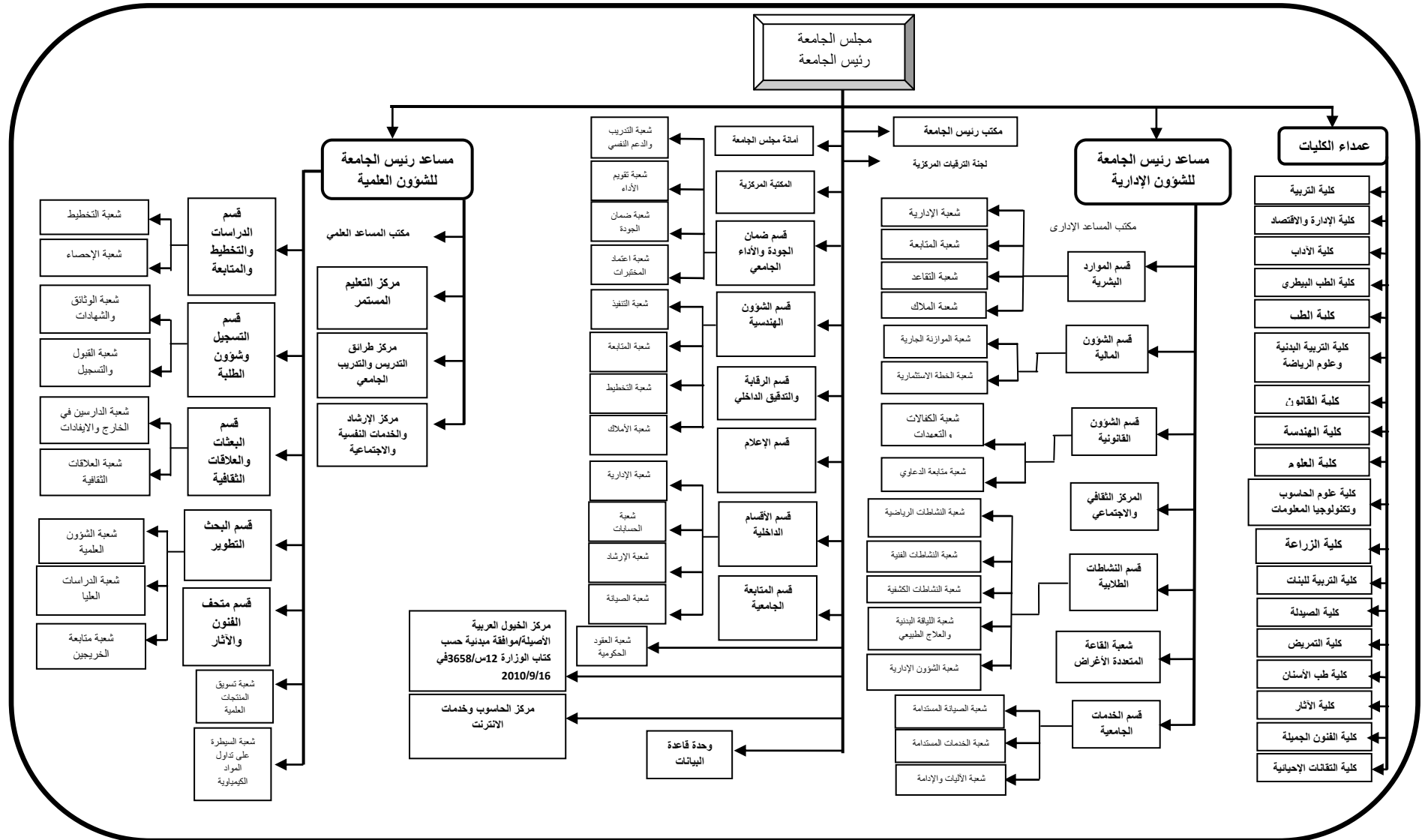
- 1- إنشاء قسم دراسي في كلية القانون.
- 2- إنشاء بناية المكتب والانترنت في كلية القانون.
- 3- إنشاء طريق في كلية الزراعة.
- 4- إنشاء قسم دراسي في كلية الآداب.
- 5- إنشاء خدمات الأقسام الداخلية.
- 6- إنشاء البيت الحيواني في كلية العلوم .
- 7- إنشاء أقسام داخلية في جامعة القادسية (سعة 12 طالب).
- 8- الأعمال المتبقية لخدمات موقع الأساتذة والعزاب.
- 9- خدمات شقق ودور الأساتذة العزاب والمتزوجين.
- 10- شبكة تناقل المعلومات.
- 11- إنشاء طابق ثاني في المكتبة المركزية.

المشاريع غير المنجزة، وتتضمن:

- 1- إنشاء نادي طلابي في كلية القانون .
- 2- إنشاء عمادة كلية الزراعة.
- 3- إنشاء عمادة كلية القانون.
- 4- إنشاء بناية المختبرات المركزية.
- 5- إنشاء قسم داخلي في النورية .
- 6- إنشاء مخازن مركزية.
- 7- إنشاء مركز ابن سينا الالكتروني.
- 8- تحديث المخطط الأساس وتصاميم البنى التحتية لموقع الجامعة.

4-1-6- الهيكل التنظيمي لجامعة القادسية

يوضح الشكل (12) الهيكل التنظيمي المعتمد في جامعة القادسية والذي يمكن اعتماده في تحديد خطط الجامعة ومسؤولياتها وبالتالي تنظيم عملية تقسيم الأعمال داخل الشعب والأقسام ابتداءً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهرم الوظيفي.



شكل (12) الهيكل التنظيمي لجامعة القادسية

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء جامعة القادسية

يهتم هذا المبحث بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في جامعة القادسية (عينة البحث) لتقويم أدائها من أجل معرفة واقع أداء الجامعة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، حيث قامت الباحثة بتقييم أداء الجامعة من خلال ستة مناظير وليست أربعة كما كانت في رأي أغلب الدراسات الأخرى وكما يأتي:-

4-2-1- المنظور المالي Financial Perspective

يعد المنظور المالي من المناظير المهمة في بطاقة الأداء المتوازن إذ يصف هذا المنظور النتائج الملموسة للاستراتيجية من الناحية المالية التقليدية وتمثل نتائجه مقاييس موجهة نحو تحقيق الأهداف المالية، ويوجد العديد من المؤشرات المستخدمة لقياس المنظور المالي، ولكن اختارت الباحثة أهم المؤشرات المتاحة للاستخدام وفقاً لما موجود في ميدان التطبيق وذلك بالاعتماد على البيانات التي حصلت عليها من قسم الشؤون المالية في الجامعة، وسيتم تطبيق المنظور المالي في الجامعة على وفق المؤشرات الآتية:

1- نسبة الصرف كما في الموازنة:-

تعد عملية الصرف وفقاً للمبالغ المخصصة من الأمور الرئيسية في تقييم أداء المنظمات من الناحية المالية، ويتم احتساب نسبة الصرف من خلال قسمة المصروفات الفعلية خلال السنة على التخصيصات المالية لتلك السنة وكما موضح بالجدول أدناه.

جدول (2) التخصيصات والمصروفات الفعلية

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع التخصيصات المالية	88826929833	67119042860	-24
مجموع المصروفات الفعلية	70976968787	63832122613	-10%
نسبة الصرف كما في للموازنة	80%	95%	

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة الصرف والالتزام بالتخصيص المالي لسنة 2015 هي أكبر من نسبة الصرف لسنة 2013 حيث كانت المصروفات الفعلية أقل من التخصيصات المالية بنسبة 5% وهي نسبة جيدة، كما نلاحظ انخفاض إجمالي التخصيصات المالية في سنة 2015 مقارنة بسنة 2013 بنسبة بلغت (24%)، وكذلك انخفاض في نسبة المصروفات الفعلية بلغت (10%) لسنة 2015 مقارنة بسنة 2013، وهذا يدل على كفاءة الجامعة في استغلال التخصيصات المقررة كما في الموازنة.

2- نسبة التمويل إلى التخصيص المالي:- كانت بيانات نسبة التمويل إلى التخصيص المالي بالشكل الآتي:

جدول (3) مبالغ التمويل والتخصيصات

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع مبالغ التمويل	68786800000	62325800000	-9%
مجموع التخصيصات المالية	88826929833	67119042860	-24%
التمويل/التخصيص	77%	93%	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة التمويل (تغذية الرصيد النقدي للحساب الجاري) لسنة 2015 وبالباغة (93%) من إجمالي التخصيصات المالية لنفس السنة هي أكبر من نسبة التمويل لسنة 2013، كما نلاحظ انخفاض مبالغ التمويل بنسبة بلغت (9%) لسنة 2015 مقارنة بسنة 2013. وهذا يدل على كفاءة الجامعة في مجال التخطيط لأغراض تسيير وإدارة أمور الجامعة ضمن المدى التشغيلي.

3- نسبة المصروفات الفعلية لحساب الرواتب إلى التخصيصات المالية لحساب الرواتب:-

كانت بيانات نسبة إجمالي المصروفات الفعلية لحساب الرواتب إلى التخصيصات المالية لحساب الرواتب والتي تشمل (رواتب الموظفين، مكافآت تشجيعية للعاملين، أجور متعاقدين، أجور محاضرات، أجور امتحانات، أجور لجان، المجازين دراسياً، مخصصات خطورة، الأعمال الإضافية، مخصصات استثنائية، مخصصات منصب، خدمه جامعية، مخصصات لقب علمي، مخصصات أرزاق، مخصصات جغرافية، مخصصات زوجية، مخصصات أولاد، مخصصات شهادة، مساهمة التقاعد الحكومي) بالشكل الآتي:

جدول (4) الرواتب كنسبة من التخصيصات

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع الرواتب المخصصة	57357396833	51435649987	-10%
مجموع الرواتب الفعلية	50995239936	52157242451	2%
المبالغ الفعلية/المبالغ المخصصة	89%	101%	

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الرواتب المخصصة لسنة 2013 بلغت (57357396833) دينار وبنسبة (65%) من إجمالي التخصيصات المالية لنفس السنة، في حين بلغت الرواتب المخصصة لسنة 2015 حوالي

(51435649987) دينار وبنسبة (77%) من إجمالي التخصيصات المالية لنفس السنة، كما لوحظ أن هناك نسبة انخفاض في الرواتب المخصصة لسنة 2015 عن سنة 2013 بلغت (10%)، في حين ارتفعت المصروفات الفعلية لحساب الرواتب بنسبة (2%) في سنة 2015 مقارنة بسنة 2013. وفيما يتعلق بنسبة الصرف نلاحظ أن هناك تجاوزاً على حساب التخصيصات بنسبة بلغت (1%)، وهذا يدل على عدم كفاءة الجامعة في استغلال التخصيصات المالية لحساب الرواتب كما مقرر في الموازنة.

4- نسبة المصروفات الفعلية لحساب المستلزمات السلعية إلى التخصيصات المالية لحساب المستلزمات السلعية:-

كانت بيانات نسبة إجمالي المصروفات الفعلية لحساب المستلزمات السلعية إلى التخصيصات المالية لحساب المستلزمات السلعية والتي تشمل (قرطاسيه ومطبوعات، كتب مدرسية منهجية ومجلات، أجور ماء ومجاري، أجور الكهرباء، وقود، ملابس موظفين، مواد مكافحه ووقاية، مواد ولوازم مختبريه، لوازم طبية، لوازم مدرسية، لوازم صناعية، لوازم زراعية، لوازم أخرى، كتب مدرسية، أدوية، تجهيزات لوازم رياضية، علف حيوانات، أفلام تسجيلية، الآلات الحاسبة، الآلات الطابعة، أجهزة تصوير) بالشكل الآتي:

جدول (5) مبالغ المستلزمات السلعية كنسبة من التخصيصات

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع مبالغ المستلزمات السلعية المخصصة	5847375000	1668197354	-71%
مجموع مبالغ المستلزمات السلعية الفعلية	4236691627	666359237	-84%
المبالغ الفعلية/المبالغ المخصصة	72%	40%	

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مجموع مبالغ المستلزمات السلعية المخصصة قد بلغت (5847375000) دينار لسنة 2013 وبنسبة (6%) من إجمالي التخصيصات لنفس السنة، في حين قد بلغت (1668197354) دينار في سنة 2015 وبنسبة (2%) من إجمالي التخصيصات لنفس السنة، وفيما يتعلق بنسبة التغير فقد لوحظ أن هناك انخفاضاً كبيراً في كل من المبلغ المخصصة والفعلية للمستلزمات السلعية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2013، كما لوحظ أن نسبة الصرف لسنة 2013 هي اكبر من نسبة الصرف لسنة 2015. وهذا يدل على عدم كفاءة الجامعة في استغلال التخصيصات المالية لحساب المستلزمات السلعية .

5- نسبة المصروفات الفعلية لحساب المستلزمات الخدمية إلى التخصيصات المالية لحساب المستلزمات الخدمية:- كانت بيانات نسبة إجمالي المصروفات الفعلية لحساب المستلزمات الخدمية إلى التخصيصات المالية لحساب المستلزمات الخدمية والتي تشمل (مخصصات ليلية، أجور وسائط نقل، نفقات السفر، مخصصات و نفقات إيفاد، نفقات نشر، نفقات أعلام، بدل اشتراك في الصحف، إيجار مباني، إيجار مكائن ومعدات، إيجار وسائل نقل، ضيافة ووفود، الاحتفالات، أجور بريد، أجور مكالمات هاتفية، نصب ونقل أجهزة الاتصالات، خدمة شبكة المعلومات، أجور محامين، مؤتمرات وندوات، نفقات طبع، بدل اشتراك في الدورات، تنظيف الدائرة، نفقات بحث وتعزيد، خدمات مصرفية، خدمات أخرى متنوعة) بالشكل الآتي:

جدول (6) مبالغ المستلزمات الخدمية كنسبة من التخصيصات

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع مبالغ المستلزمات الخدمية المخصصة	6505000000	1674321866	-74%
مجموع مبالغ المستلزمات الخدمية الفعلية	4252246015	1326472778	-69%
المبالغ الفعلية/المبالغ المخصصة	65%	79%	

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة مبالغ المستلزمات الخدمية المخصصة قد بلغت (7%) من إجمالي التخصيصات المالية لسنة 2013 وبنسبة صرف متوسطة بلغت (65%)، و(2%) من إجمالي التخصيصات المالية لسنة 2015 وبنسبة صرف جيدة بلغت (79%)، كما لوحظ أيضاً أن هناك انخفاً كبيراً في كل من المبالغ المخصصة والفعلية للمستلزمات الخدمية، حيث بلغت نسبة الانخفاض في المبالغ المخصصة (74%)، والمبالغ الفعلية (69%) وكان هذا الانخفاض في سنة 2015 مقارنة بسنة 2013. وهذا يدل على كفاءة الجامعة في استغلال التخصيصات المالية لحساب المستلزمات الخدمية.

6- نسبة المصروفات الفعلية لحساب الصيانة إلى التخصيصات المالية لحساب الصيانة:- كانت بيانات نسبة المصروفات الفعلية لحساب الصيانة إلى التخصيصات المالية لحساب الصيانة والتي تشمل (صيانة طرق وجسور، صيانة تأسيسات مائية وكهربائية، صيانة سيارات العمل والحمل والصالون، صيانة مبازل ومشاريع، صيانة الأثاث، صيانة المباني، صيانة الأجهزة، صيانة حدائق، صيانة المواقع والرقى الأثرية، صيانة كتب، صيانة سجلات) بالشكل الآتي:

جدول (7) مبالغ الصيانة كنسبة من التخصيصات

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع مبالغ الصيانة المخصصة	8189000000	1956438653	-76%
مجموع مبالغ الصيانة الفعلية	4968733096	555907320	-89%
المبالغ الفعلية/المبالغ المخصصة	61%	28%	

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن مبالغ الصيانة المخصصة لسنة 2013 بلغت (8189000000) دينار وبنسبة (9%) من إجمالي التخصيصات المالية لنفس السنة، في حين بلغت حوالي (1956438653) دينار في سنة 2015 وبنسبة (3%) من إجمالي التخصيصات المالية لنفس السنة، كما لوحظ أن نسبة الصرف في سنة 2013 هي أكبر من نسبة الصرف لسنة 2015 ، وفيما يتعلق بنسبة التغير نلاحظ أن هناك نسبة انخفاض كبيرة في كل من المبالغ المخصصة والفعلية لحساب الصيانة بلغت (76%) للمبالغ المخصصة، و(89%) للمبالغ الفعلية وكان هذا الانخفاض في سنة 2015 مقارنة بسنة 2013. وهذا يدل على عدم كفاءة الجامعة في استغلال المبالغ المخصصة لحساب الصيانة.

7- نسبة المستلزمات السلعية إلى الخدمية:- كانت بيانات نسبة المستلزمات السلعية إلى الخدمية بالشكل الآتي:

جدول (8) المقارنة بين المستلزمات السلعية والخدمية

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع المبالغ المصروفة على المستلزمات السلعية	4236691627	666359237	-84%
مجموع المبالغ المصروفة على المستلزمات الخدمية	4252246015	1326472778	-69%
المستلزمات السلعية/المستلزمات الخدمية	99%	50%	

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة المستلزمات السلعية إلى المستلزمات الخدمية قد بلغت (99%) في سنة 2013 وهي نسبة كبيرة جداً تدل على اهتمام الجامعة بهذا المجال، في حين انخفضت هذه الأهمية في سنة 2015 لتصل إلى (50%). وهذا يدل على عدم كفاءة الجامعة في هذا المجال.

8- نسبة الإيرادات الفعلية إلى مبالغ التمويل:- كانت بيانات نسبة الإيرادات الفعلية والتي تشمل (إيجار مباني سكنية، الرسوم، الغرامات الإدارية على المخالفين بالالتزامات، نفقات مستردة من مصروفات أخرى عن سنوات سابقة، الإيرادات المتنوعة) إلى مبالغ التمويل بالشكل الآتي:

جدول (9) المقارنة بين الإيرادات الأخرى ومبالغ التمويل

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع مبالغ الإيرادات الأخرى	543451449	1305419394	140%
مجموع مبالغ التمويل	68786800000	62325800000	-9%
الإيرادات/التمويل	1%	1.7%	

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك زيادة في نسبة مبالغ الإيرادات بلغت حوالي (40%) في سنة 2015 مقارنة بسنة 2013، وبما إن أغلب إيرادات الجامعة ترحل إلى حسابات صندوق التعليم العالي فإن النتائج تدل على أن هناك زيادة في إيرادات صندوق التعليم العالي للجامعة، وهذا يدل على كفاءة الجامعة في مجال تحصيل الإيرادات.

9- نسبة المصروفات الفعلية لحساب الموجودات الثابتة إلى التخصيصات المالية لحساب الموجودات الثابتة:-

كانت بيانات نسبة المصروفات الفعلية لحساب الموجودات الثابتة إلى التخصيصات المالية لحساب الموجودات الثابتة والتي تشمل (مباني غير سكنية، الأثاث، مكائن، الأجهزة والآلات، أجهزة استنساخ، آلات اتصال، الحاسبات الإلكترونية، أثاث أخرى، حيوانات، وسائل نقل) بالشكل الآتي:

جدول (10) الموجودات الثابتة كنسبة من التخصيصات

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع مبالغ الموجودات الثابتة المخصصة	10330158000	1179435000	-89%
مجموع مبالغ الموجودات الثابتة الفعلية	6223398015	85975250	-99%
المبالغ الفعلية/المبالغ المخصصة	60%	7%	

ومن بيانات الجدول أعلاه بلغت الموجودات الثابتة المخصصة لسنة 2013 حوالي (10330158000) دينار وبنسبة (12%) من إجمالي التخصيصات المالية، وفي سنة 2015 بلغت حوالي (1179435000) دينار وبنسبة (2%) من إجمالي التخصيصات المالية، وبمقارنة السنتين نجد أن هناك انخفاضاً كبيراً في نسبة المبالغ المخصصة للموجودات الثابتة بلغت (89%) في سنة 2015 مقارنة بسنة 2013، وكذلك نجد أن هناك انخفاضاً كبيراً في نسبة المبالغ الفعلية للموجودات الثابتة بلغت (99%) في سنة 2015، وفيما يتعلق بنسبة الصرف فقد بلغت حوالي (60%) في سنة 2013 وهي نسبة متوسطة جداً، في حين كانت النسبة ضعيفة جداً في سنة 2015 بلغت حوالي (3%) وهذا يدل على شبه إلغاء شراء الموجودات الثابتة من قبل الجامعة، ويعزو ذلك إلى إن موازنة 2015 تم فيها منع شراء الموجودات الثابتة ما عدا الكليات المستحدثة.

10- نسبة المصروفات الفعلية لحساب المصروفات الأخرى إلى التخصيصات المالية لحساب المصروفات الأخرى كانت بيانات نسبة المصروفات الفعلية لحساب المصروفات الأخرى إلى التخصيصات المالية لحساب المصروفات الأخرى بالشكل الآتي:

جدول (11) المصروفات الأخرى كنسبة من التخصيصات

البيان	2013	2015	% التغير
مجموع مبالغ المصروفات الأخرى المخصصة	598000000	9205000000	143%
مجموع مبالغ المصروفات الأخرى الفعلية	300660098	9039895577	290%
المبالغ الفعلية/المبالغ المخصصة	50%	98%	

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة مبالغ المصروفات الأخرى المخصصة قد بلغت (1%) من إجمالي التخصيصات المالية لسنة 2013 وبنسبة صرف متوسطة بلغت (50%)، و(14%) من إجمالي التخصيصات المالية لسنة 2015 وبنسبة صرف عالية جداً بلغت (98%)، كما لوحظ أيضاً أن هناك زيادة كبيرة جداً في نسبة كل من المبالغ المخصصة والفعلية للمصروفات الأخرى، حيث بلغت نسبة الزيادة في المبالغ المخصصة (43%)، والمبالغ الفعلية (190%) وكانت هذه الزيادة في سنة 2015 مقارنة بسنة 2013. وهذا يدل على كفاءة الجامعة في مجال المصروفات الأخرى، والتي تشمل (مكافأة لغير المنتسبين، مخصصات تلاميذ، الاسترجاع والاسترداد، منح وتحويلات أخرى، ونشاطات رياضية).

لذلك وبشكل عام فيما يتعلق بالمنظور المالي فإن النسب المالية للتغير كانت بالشكل الآتي:

جدول(12) النسب المالية للتغير لسنة 2013 و 2015

البيان	% التغير
مجموع التخصيصات المالية	-24%
مجموع المصروفات الفعلية	-10%
مجموع مبالغ التمويل	-9%
مجموع الرواتب المخصصة	-10%
مجموع الرواتب الفعلية	2%
مجموع مبالغ المستلزمات السلعية المخصصة	-71%
مجموع مبالغ المستلزمات السلعية الفعلية	-84%
مجموع مبالغ المستلزمات الخدمية المخصصة	-74%
مجموع مبالغ المستلزمات الخدمية الفعلية	-69%
مجموع مبالغ الصيانة المخصصة	-76%
مجموع مبالغ الصيانة الفعلية	-89%
مجموع مبالغ الإيرادات الأخرى	140%
مجموع مبالغ الموجودات الثابتة المخصصة	-89%
مجموع مبالغ الموجودات الثابتة الفعلية	-99%
مجموع مبالغ المصروفات الأخرى المخصصة	143%
مجموع مبالغ المصروفات الأخرى الفعلية	290%

لذلك وبشكل عام وفيما يتعلق بالمنظور المالي فان الجامعة قد تراجعت بشكل كبير في اغلب مؤشرات ونسب هذا المنظور لعام 2015 قياسا بعام 2013 وهذا يعزى بشكل أساسي لانخفاض التخصيصات المالية في عام 2015 بسبب تردي الوضع الاقتصادي للبلاد بشكل عام وانخفاض أسعار النفط في السوق العالمية والذي انعكس بشكل مباشر على إيرادات الدولة والتخصيصات للإدارات الحكومية.

ومن خلال النتائج أعلاه فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم الأداء المالي للجامعة من خلال مؤشرات المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن).

4-2-2- منظور الزبائن (الطلبة) Customer (Students) Perspective

يركز هذا المنظور على الطلبة باعتبارهم زبائن الجامعة والمستفيدين من خدماتها، وعلى الأنشطة التي تلبي احتياجاتهم وسيتم تطبيق هذا المنظور في جامعة القادسية عينة الدراسة بالاعتماد على البيانات الفعلية التي

حصلت عليها الباحثة من قسم التسجيل وشؤون الطلبة في الجامعة، بالإضافة إلى تصميم استمارة استبانة مكونة من (27) فقرة لقياس رضا الطلبة عن الكلية والقسم العلمي في مختلف المجالات التدريسية وغير التدريسية تم توزيعها على (360) طالباً وطالبة من كافة كليات جامعة القادسية، وبالتحديد (20) طالباً وطالبة من كل كلية تم اختيارهم بصورة عشوائية. وقد اختارت الباحثة مجموعة من المؤشرات لتطبيق منظور الزبائن في جامعة القادسية وكما يأتي:

1- أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الدراسة أولية وعليا

جدول(13) أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الدراسة أولية وعليا

المجموع	%	طلبة الدراسات العليا	%	طلبة الدراسات الأولية	العام الدراسي
16180	1%	235	99%	15945	2014-2013
17898	2%	315	98%	17583	2015-2014
11%		34%		10%	نسبة التغير

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن إجمالي عدد الطلبة في العام الدراسي (2014-2015) قد بلغ حوالي (17898) طالباً وطالبة وبمعدل نمو قدره (11%) عن العام الدراسي السابق. كما نلاحظ أن عدد طلبة الدراسات الأولية للعام الدراسي (2014-2015) قد بلغ (17583) طالباً وطالبة وبنسبة (98%) من إجمالي عدد الطلبة لنفس العام، وبمعدل نمو قدره (10%) عن العام الدراسي السابق، في حين بلغ إجمالي عدد طلبة الدراسات العليا للعام الدراسي (2014-2015) حوالي (315) طالباً وطالبة وبنسبة (2%) من إجمالي عدد الطلبة لنفس العام، وبمعدل نمو قدره (34%).

2- أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الكليات

جدول(14) أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الكليات

الكلية	2014-2013	2015-2014	نسبة التغير
الطب	662	719	9%
طب أسنان	42	145	245%
التمريض	220	336	53%
الصيدلة	144	241	67%
طب بيطري	248	253	2%
الهندسة	590	596	1%
التقانات الإحيائية	—	94	100%

-3%	677	700	العلوم
15%	860	746	علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
0%	675	673	التربية البدنية وعلوم الرياضة
-2%	4892	5001	التربية
100%	592	—	التربية للبنات
100%	76	—	الفنون الجميلة
-4%	1069	1114	القانون
-6%	2205	2358	الإدارة والاقتصاد
18%	3311	2797	الآداب
100%	137	—	الآثار
8%	705	650	الزراعة
10%	17583	15945	المجموع

وكما ذكرنا سابقاً فإن معدل نمو طلبة الدراسات الأولية للعام الدراسي (2014-2015) قد بلغ حوالي (10%) مقارنةً بالعام الدراسي السابق، حيث إن أغلب هذه الزيادة في عدد الطلبة قد تمركز في كلية طب الأسنان، حيث بلغ عددهم (145) طالباً وطالبة للعام الدراسي (2014-2015) وبنسبة زيادة (245%) مقارنةً بالعام الدراسي السابق، ثم تلتها زيادة في عدد الطلبة بنسبة (100%) في كل من كلية الآثار وكلية التربية للبنات وكلية التقانات الإحيائية وكلية الفنون الجميلة بسبب استحداثها حديثاً في العام الدراسي (2014-2015)، ثم كلية الصيدلة بمعدل نمو (67%) وكلية التمريض بمعدل نمو (53%)، وكانت نسبة الزيادة في عدد الطلبة قليلة في كلية الآداب وكلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فقد بلغت (18%) في كلية الآداب و(15%) في كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، في حين كانت نسبة الزيادة في عدد الطلبة قليلة جداً في كل من كلية الطب وكلية الزراعة وكلية الطب البيطري وكلية الهندسة، حيث بلغت حوالي (9%، 8%، 2%، 1%) على التوالي. في حين لم تحقق كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة زيادة ملحوظة في عدد الطلبة إذ بلغ معدل نمو الطلبة حوالي (0.3%) في العام الدراسي (2014-2015)، أما كلية التربية فقد حققت نسبة انخفاض في عدد الطلبة بلغت حوالي (2%) للعام الدراسي (2014-2015) مقارنةً بالعام السابق، ويعزى هذا الانخفاض في عدد الطلبة إلى انفصال كلية التربية للبنات عن كلية التربية بعد أن أصبحت كلية مستقلة. كما انخفض عدد الطلبة في كل من كلية العلوم وكلية القانون وكلية الإدارة والاقتصاد بمعدل انخفاض قدره (3، 4، 6) وعلى التوالي.

3- أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الجنس

جدول (15) أعداد الطلبة الموجودين فعلاً حسب الجنس

المجموع	%	إناث	%	ذكور	العام الدراسي
15945	49%	7866	51%	8079	2014-2013
17583	51%	8972	49%	8611	2015-2014
10%		14%		7%	نسبة التغير

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة عدد الطلبة الذكور للعام الدراسي (2013-2014) قد بلغت حوالي (51%) من إجمالي عدد الطلبة، في حين كانت نسبة الإناث (49%) من إجمالي عدد الطلبة، حيث كانت نسبة الذكور أعلى من الإناث، في حين كانت نسبة الذكور في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (49%) من إجمالي عدد الطلبة وهي أقل من نسبة الإناث البالغة (51%) من إجمالي عدد الطلبة وبمقارنة عدد الذكور وعدد الإناث للعامين الدراسيين (2013-2014) و(2014-2015) نجد إن هناك زيادة في نسبة كل من عدد الذكور والإناث في العام الدراسي (2014-2015) بلغت حوالي (7%) للذكور و(14%) للإناث.

4- نسبة عدد الطلبة الناجحين والراسبين إلى العدد الكلي من خلال مراجعة قسم التسجيل وشؤون الطلبة في الكليات تبين أن نسبة النجاح بشكل عام هي بنسبة (70%) من إجمالي عدد الطلبة، وهي نسبة جيدة وكما موضح بالجدول أدناه:

جدول (16) نسبة عدد الطلبة الناجحين والراسبين إلى العدد الكلي

نسبة التغير	2015-2014		2014-2013		الكلية
	الراسبين	الناجحين	الراسبين	الناجحين	
9%	216	503	199	463	الطب
248%	44	101	13	29	طب أسنان
53%	101	235	66	154	التمريض
67%	72	169	43	101	الصيدلة
2%	76	177	74	174	طب بيطري
1%	179	417	177	413	الهندسة

100%	28	66	—	—	التقانات الإحيائية
-3%	203	474	210	490	العلوم
15%	258	602	224	522	علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
0%	203	472	202	471	التربية البدنية وعلوم الرياضة
-2%	1468	3424	1500	3501	التربية
100%	178	414	--	--	التربية للنبات
100%	23	53	--	--	الفنون الجميلة
-4%	321	748	334	780	القانون
-6%	662	1543	707	1651	الإدارة والاقتصاد
18%	993	2318	839	1958	الآداب
100%	41	96	--	--	الأثار
8%	212	493	195	455	الزراعة
10%	5278	12305	4783	11162	المجموع
	17583		15945		المجموع الكلي

5- أعداد الطلبة المتخرجين حسب الدور

جدول (17) أعداد الطلبة المتخرجين حسب الدور

المجموع	دور ثاني أو ثالث	دور أول	العام الدراسي
3321	963	2358	2013-2014
2973	877	2096	2014-2015
-10%	-9%	-11%	نسبة التغير

من خلال الجدول أعلاه نجد أن إجمالي عدد الطلبة المتخرجين في العام الدراسي (2013-2014) قد بلغ حوالي (3321) طالباً وطالبة وقد انخفض هذا العدد بنسبة (10%) في العام الدراسي (2014-2015) ليصل إلى (2973) طالباً وطالبة، وكانت نسبة الانخفاض للطلبة المتخرجين من الدور الأول (11%) والطلبة المتخرجين من الدور الثاني أو الثالث (9%)، وهذا يجب على الجامعة إن تتابع أسباب الانخفاض في عدد مخرجاتها والعمل على معالجتها.

6- أعداد الطلبة المتخرجين حسب الجنس

جدول (18) أعداد الطلبة المتخرجين حسب الجنس

المجموع	إناث	ذكور	العام الدراسي
3321	1607	1714	2014-2013
2973	1634	1339	2015-2014
-10%	2%	-22%	نسبة التغير

ومن الجدول أعلاه نجد أن نسبة الطلبة الذكور المتخرجين في العام الدراسي (2013-2014) قد بلغت حوالي (52%) من إجمالي عدد الطلبة المتخرجين، ونسبة الإناث بلغت حوالي (48%) من إجمالي عدد الطلبة المتخرجين، في حين انخفضت نسبة عدد الطلبة الذكور إلى (45%) من إجمالي عدد الطلبة المتخرجين في العام الدراسي (2014-2015) ونسبة انخفاض (22%)، في حين ازدادت نسبة عدد الطلبة الإناث لتصل إلى (55%) من إجمالي عدد الطلبة المتخرجين في العام الدراسي (2014-2015) ونسبة زيادة (2%).

7- تحليل آراء واستجابات أفراد العينة (الطلبة) حول الاستبانة

لقد تم تحليل آراء بعض الطلبة حول الكلية والقسم العلمي في مختلف المجالات التدريسية وغير التدريسية وبحدود (360) طالب وطالبة وفق استبانة تم إعدادها بالاعتماد على البحوث والدراسات ووفق مؤشرات تقويم الأداء الجامعي (الملحق رقم 1)، وقد استخدم لهذا الغرض مقياس (Likert) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له إلى أوطأ وزن له وتم إعطاء الدرجة (5) لتمثل حقل الإجابة (عالي جداً) والدرجة (1) لتمثل حقل الإجابة (ضعيف جداً) وبينهما ثلاثة درجات أخرى هي (2,3,4) لتمثل حقول الإجابة (عالي، متوسط، ضعيف) على التوالي. وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي، واستخرجت التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ليتم على ضوءها تحديد مستوى رضا الطلبة وكما موضح في أدناه.

جدول (19) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لكل فقرة من فقرات مستوى رضا الطلبة

الوسط الحسابي	مستوى الرضا										الفقرات
	ضعيف جداً (1)		ضعيف (2)		متوسط (3)		عالي (4)		عالي جداً (5)		
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
2.71	16%	58	21%	76	44%	159	13%	48	5%	19	1
3.03	13%	46	16%	56	36%	131	26%	95	9%	32	2
3.21	7%	24	16%	56	39%	140	28%	102	11%	38	3
3.33	8%	29	16%	56	27%	98	34%	122	15%	55	4

2.81	18%	64	21%	76	32%	114	21%	76	8%	30	5
3.24	7%	26	16%	57	38%	135	25%	90	14%	52	6
3.08	14%	49	16%	59	33%	118	23%	84	14%	50	7
2.86	11%	40	27%	98	34%	122	21%	74	7%	26	8
3.06	14%	50	18%	64	30%	107	25%	91	13%	48	9
3.22	8%	30	15%	55	35%	126	29%	105	12%	44	10
2.66	26%	92	18%	66	29%	106	18%	64	9%	32	11
3.09	12%	43	20%	72	30%	109	23%	83	15%	53	12
2.96	15%	53	20%	73	32%	114	21%	77	12%	43	13
2.74	24%	87	21%	77	24%	85	18%	66	13%	45	14
2.45	28%	99	29%	103	23%	82	13%	47	8%	29	15
2.53	29%	104	24%	85	21%	77	18%	65	8%	29	16
2.23	41%	148	23%	84	15%	54	13%	47	8%	27	17
2.31	34%	123	25%	89	22%	80	14%	49	5%	19	18
2.37	32%	116	26%	92	23%	81	13%	46	7%	25	19
2.33	31%	110	28%	100	25%	89	12%	43	5%	18	20
3.06	17%	61	16%	57	26%	92	28%	100	14%	50	21
2.90	20%	71	17%	61	28%	102	23%	84	12%	42	22
2.97	19%	67	17%	60	27%	96	25%	90	13%	47	23
2.92	18%	65	18%	66	29%	105	22%	80	12%	44	24
2.60	21%	74	27%	98	29%	105	18%	65	5%	18	25
2.27	35%	126	26%	94	22%	79	11%	40	6%	21	26
2.13	46%	167	19%	69	16%	57	12%	43	7%	24	27
2.78	الوسط الحسابي العام لرضا الطلبة										

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- حصلت الفقرة الأولى (تهتم الكلية والقسم العلمي بمتطلبات وحاجات الطلبة) على متوسط حسابي قدره (2.71) وهو اقل من المتوسط الافتراضي البالغ (3)، مما يدل على أن هناك مستوى رضا ضعيف لدى الطلبة

- على اهتمام الكلية والقسم العلمي بمتطلباتهم واحتياجاتهم - حصلت الفقرة الثانية (يتعاون الموظفون في الكلية مع الطلبة لتلبية احتياجاتهم) على متوسط حسابي قدره (3.03) مما يدل على أن هناك رضا متوسط لدى الطلبة على أن الموظفين يتعاونون معهم لتلبية احتياجاتهم .
- حصلت الفقرة الثالثة (يمتلك الموظفون الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة واستفسارات الطلبة) على متوسط حسابي قدره (3.21) وهذا يدل على موافقة الطلبة بدرجة متوسطة على امتلاك الموظفين الخبرة الكافية للإجابة على أسئلتهم واستفساراتهم.
- حققت الفقرة الرابعة (يتعامل الموظفون مع الطلبة بشكل لائق وباحترام) أعلى متوسط حسابي قدره (3.33) مما يدل على أن هناك رضا متوسط من قبل الطلبة على أن الموظفين يتعاملون معهم بشكل لائق ومحترم.
- حصلت الفقرة الخامسة (تهتم الكلية والقسم بمتابعة مشكلات الطلبة والعمل على معالجتها.) على متوسط حسابي قدره (2.81) وهو اقل من المتوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على أن هناك رضا ضعيف من قبل الطلبة على اهتمام الكلية والقسم العلمي بمتابعة مشكلات الطلبة والعمل على معالجتها.
- حصلت الفقرة السادسة (توفر الكلية أعضاء هيئة تدريسية أكفاء لتدريس الطلبة.) على متوسط حسابي قدره (3.24) وهذا يدل على موافقة الطلبة بدرجة متوسطة على مدى كفاءة أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
- حصلت الفقرة السابعة (اشعر أن التدريسيين يقومون بتدريس المواد حسب اختصاصاتهم ولديهم إلمام كافٍ بالمواد الدراسية) على متوسط حسابي قدره (3.08) مما يدل على أن هناك مستوى رضا متوسط من قبل الطلبة حول التدريسيين ومدى إلمامهم بالمواد الدراسية.
- حصلت الفقرة الثامنة (يتفهم أعضاء هيئة التدريس احتياجات الطلبة وظروفهم) على متوسط حسابي قدره (2.86) وهو اقل من المتوسط الافتراضي بقليل، مما يدل على أن هناك مستوى رضا ضعيف من قبل الطلبة على أن أعضاء الهيئة التدريسية يفهمون احتياجات الطلبة وظروفهم.
- حصلت الفقرة التاسعة (يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المناقشة العلمية والتعبير عن الرأي للموضوعات العلمية) على متوسط حسابي قدره (3.06) وهذا يدل على أن هناك رضا متوسط حول مدى تشجيع أعضاء هيئة التدريس للطلبة على المناقشة العلمية والتعبير عن الرأي للموضوعات العلمية.
- حصلت الفقرة العاشرة (ترتبط أعضاء هيئة التدريس والطلبة علاقات قائمة على الثقة والاحترام) على متوسط حسابي قدره (3.22) مما يدل على تفاوت الرضا من قبل الطلبة بين الاتفاق وعدم الاتفاق على أن العلاقة بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس مبنية على الثقة والاحترام.
- حصلت الفقرة الحادية عشر (يتعامل أعضاء الهيئة التدريسية مع الطلبة بعدالة وبدون أي تحيز فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات) على متوسط حسابي قدره (2.66) وهو اقل من المتوسط الافتراضي البالغ (3)، مما يدل على عدم رضا الطلبة حول هذه الفقرة.

- حصلت الفقرة الثانية عشر (الدراسة في الكلية تعمل على إعداد الطالب المؤهل للعمل بعد التخرج) على متوسط حسابي قدره (3.09) مما يدل على أن هناك رضا من قبل الطلبة بدرجة متوسطة على أن الدراسة في الكلية تعمل على إعداد الطالب المؤهل للعمل بعد التخرج.
- حصلت الفقرة الثالثة عشر (يتلقى الطلبة التشجيع والمساعدة الكافية من الكلية والأقسام لإكمال دراساتهم العليا) على متوسط حسابي قدره (2.96) وهو اقل من المتوسط الافتراضي بقليل، مما يدل على أن هناك مستوى رضا ضعيف من قبل الطلبة حول التشجيع والمساعدة من قبل الكلية لإكمال دراساتهم العليا.
- حصلت الفقرة الرابعة عشر (القاعات التدريسية مناسبة من حيث المساحة والإضاءة والتكييف والتهوية والمقاعد) على متوسط حسابي قدره (2.74) وهو اقل من المتوسط الافتراضي، مما يدل على عدم رضا الطلبة عن القاعات التدريسية.
- حصلت الفقرة الخامسة عشر (تتوفر الأجهزة في المختبرات العلمية وبما يتناسب مع عدد الطلبة) على متوسط حسابي قدره (2.45) وبدرجة رضا ضعيفة، مما يدل على أن الأجهزة في المختبرات العلمية لا تتناسب مع عدد الطلبة.
- حصلت الفقرة السادسة عشر (أجهزة الحاسوب في المختبرات كافية وكفوءة) على متوسط حسابي قدره (2.53) مما يدل على عدم رضا الطلبة عن كفاية وكفاءة أجهزة الحاسوب في المختبرات.
- حصلت الفقرة السابعة عشر (توفر الكلية سفرات ترفيهية للطلبة لدعم الجانب النفسي والاجتماعي لهم) على متوسط حسابي قدره (2.23) وبدرجة رضا ضعيفة، مما يدل على عدم اهتمام الكلية بجانب السفرات الترفيهية للطلبة.
- حصلت الفقرة الثامنة عشر (يتم استطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم) على متوسط حسابي قدره (2.31) وبدرجة رضا ضعيفة، مما يدل على أن الجامعة قليل ما تقوم باستطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم.
- حصلت الفقرة التاسعة عشر (توفر الكلية فرصاً للطلبة للالتحاق بدورات تدريبية لتطوير خبراتهم كل حسب تخصصه) على متوسط حسابي قدره (2.37) مما يدل على ضعف اهتمام الكلية بهذا الجانب.
- حصلت الفقرة العشرون (توفر الكلية للطلبة زيارات علمية ميدانية للطلبة للاطلاع على تخصصاتهم في الواقع العملي) على متوسط حسابي قدره (2.33) وبدرجة رضا ضعيفة، مما يدل على أن أكثر الكليات لا تهتم بتوفير زيارات علمية ميدانية للطلبة للاطلاع على تخصصاتهم في الواقع العملي.
- حصلت الفقرة الواحدة والعشرون (تتوفر في مكتبة الكلية ومجانية التعليم الكتب والمصادر العلمية الخاصة بالمواد الدراسية) على متوسط حسابي قدره (3.06) مما يدل على موافقة الطلبة بدرجة متوسطة على توفير الكتب والمصادر العلمية الخاصة بالمواد الدراسية في كل من مكتبة الكلية ومجانية التعليم.

- حصلت الفقرة الثانية والعشرون (يساعد أمين المكتبة الطلبة في البحث عن أي موضوع أو عناوين يحتاجونها في الدراسة والبحث) على متوسط حسابي قدره (2.90) مما يدل على موافقة الطلبة بدرجة ضعيفة على أن أمين المكتبة متعاون معهم.
- حصلت الفقرة الثالثة والعشرون (نظام الإعارة في مكتبة الكلية والجامعة سلس وسهل) على متوسط حسابي قدره (2.97) وهو اقل من المتوسط الافتراضي بقليل، مما يدل على أن هناك مستوى رضا ضعيف من قبل الطلبة حول سهولة نظام الإعارة في مكتبة الكلية والجامعة.
- حصلت الفقرة الرابعة والعشرون (مكتبة الكلية والجامعة تلبى رغبة الطالب في المطالعة والبحث العلمي) على متوسط حسابي قدره (2.92) وهو اقل من المتوسط الافتراضي بقليل، مما يدل على أن هناك مستوى رضا ضعيف من قبل الطلبة حول هذه الفقرة.
- حصلت الفقرة الخامسة والعشرون (تسمح الكلية للطلبة بمزاولة الأنشطة المختلفة لتنمية مهاراتهم في مجالات غير الدراسة) على متوسط حسابي قدره (2.60) وهذا يدل على عدم رضا الطلبة عن كليتهم في مجال السماح لهم بمزاولة الأنشطة التي تنمي مهاراتهم في مجالات غير الدراسة.
- حصلت الفقرة السادسة والعشرون (تتوافر في الجامعة الملاعب المختلفة لأنواع الأنشطة الرياضية) على متوسط حسابي قدره (2.27) وبدرجة ضعيف مما يدل على عدم رضا الطلبة بالملاعب المتوفرة في الجامعة.
- حققت الفقرة السابعة والعشرون (حجم الكافتيريا- النادي الطلابي يتناسب مع عدد الطلبة وتتوفر فيه احتياجات الطلبة) اقل متوسط حسابي قدره ب(2.13) وبدرجة ضعيف مما يدل على عدم رضا الطلبة عن حجم النادي الطلابي الموجود في كلياتهم.
- لذلك وبشكل عام وفيما يتعلق بمنظور الزبائن (الطلبة) نلاحظ أن هناك تطوراً في عدد الطلبة الموجودين فعلاً وانخفاضاً في عدد الطلبة المتخرجين، وأن هناك مستوى رضا ضعيف من قبل الطلبة حول الكلية والقسم العلمي في مختلف المجالات بلغ حوالي (2.78)، مما يدل على عدم رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة.
- ومن خلال تطبيق مؤشرات منظور الزبائن في جامعة القادسية فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة لطلبتها (الزبائن) من خلال مؤشرات منظور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن) .

4-2-3- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يهتم هذا المنظور بالأنشطة والعمليات الداخلية التي يجب أن تهتم بها الجامعة والتي تمكنها من التميز وتحقيق أهدافها ومتطلبات زبائنها، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وبصورة عامة فإن الأهداف الرئيسة لهذا المنظور هي تحسين وتطوير جودة العمليات الداخلية وتحسين الإنتاجية والإبداع، وسيتم تطبيق مؤشرات هذا المنظور في الجامعة (عينة الدراسة) وفق المؤشرات الآتية:

1- مؤشرات عملية التعليم، وتشمل:

- الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة

جدول (20) الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة

إجمالي الطاقة الاستيعابية	الطاقة الاستيعابية من الطلبة لمستوى الدراسات العليا	الطاقة الاستيعابية من الطلبة لمستوى الدراسات الأولية	العام الدراسي
3829	242	3587	2014-2013
4236	315	3921	2015-2014
11%	30%	9%	نسبة التطور %

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تطوراً في الطاقة الاستيعابية للجامعة على مستوى الدراسات الأولية والعليا، حيث بلغ إجمالي الطاقة الاستيعابية للجامعة في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (4236) طالباً وطالبة وبنسبة تطور (11%) مقارنة بالعام الدراسي السابق، وهذا يدل على كفاءة الجامعة وتطورها في مجال استيعاب الطلبة.

- نسبة تحقيق خطة قبول الطلبة

جدول (21) عدد الطلبة المقبولين إلى المخطط قبولهم

%	إجمالي عدد الطلبة المقبولين فعلاً	إجمالي عدد الطلبة المخطط قبولهم	
163%	5108	3130	2014-2013
133%	5016	3770	2015-2014
-2%		20%	% التغير

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك زيادة كبيرة في عدد الطلبة المقبولين عن المخطط قبولهم في كلا العامين الدراسيين، كما نلاحظ زيادة خطة القبول بمعدل (20%) في العام الدراسي 2014-2015 مقارنة بالعام السابق، في حين هناك انخفاض في عدد الطلبة المقبولين في العام الدراسي 2013-2014 مقارنة بالعام السابق.

- نسبة النمو في حجم الجامعة

جدول (22) نسبة النمو في حجم الجامعة

عدد المكاتب الاستشارية	عدد الوحدات والمراكز البحثية	عدد الفروع	عدد الأقسام العلمية	عدد الكليات	العام الدراسي
4	4	31	38	14	2014-2013
1	4	31	47	18	2015-2014
-75%	0%	0%	24%	29%	نسبة التطور %

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تطوراً في حجم الجامعة فيما يتعلق بعدد الكليات وعدد الأقسام العلمية إذ بلغ عدد الكليات في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (18) كلية وبنسبة تطور (29%) مقارنة بالعام السابق، في حين بلغ عدد الأقسام العلمية في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (47) قسماً وبنسبة تطور (24%) مقارنة بالعام السابق، أما ما يتعلق بعدد الفروع وعدد الوحدات والمراكز البحثية فكانت مستقرة ولم تتغير خلال العام الدراسي (2014-2015)، وبخصوص المكاتب الاستشارية كان هناك تراجع في عدد المكاتب الاستشارية إذ أصبحت الجامعة تمتلك مكتب استشاري واحد في العام الدراسي (2014-2015) وبنسبة انخفاض (75%)

- نسبة الطلاب إلى أعضاء الهيئة التدريسية

جدول (23) نسبة الطلاب إلى أعضاء الهيئة التدريسية حسب الكليات

%التغير	2015-2014			2014-2013			الكليات
	عدد الطلبة لكل أستاذ	عدد التدريسيين	عدد الطلبة	عدد الطلبة لكل أستاذ	عدد التدريسيين	عدد الطلبة	
0%	6/أستاذ	126	719	6/أستاذ	103	662	الطب
267%	11/أستاذ	13	145	3/أستاذ	13	42	طب أسنان
0%	17/أستاذ	20	336	17/أستاذ	13	220	التمريض
25%	10/أستاذ	24	241	8/أستاذ	19	144	الصيدلة
0%	2/أستاذ	118	253	2/أستاذ	101	248	طب بيطري
-14%	6/أستاذ	101	596	7/أستاذ	83	590	الهندسة
100%	6/أستاذ	17	94	--	--	--	التقانات الإحيائية
-27%	8/أستاذ	82	677	11/أستاذ	65	700	العلوم

7%	16/أستاذ	53	860	15/أستاذ	50	746	علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
-10%	9/أستاذ	73	675	10/أستاذ	69	673	التربية البدنية وعلوم الرياضة
-6%	17/أستاذ	283	4892	18/أستاذ	281	5001	التربية
100%	37/أستاذ	16	592	--	--	--	التربية للنبات
100%	6/أستاذ	12	76	--	--	--	الفنون الجميلة
-15%	22/أستاذ	48	1069	26/أستاذ	43	1114	القانون
-20%	20/أستاذ	110	2205	25/أستاذ	94	2358	الإدارة والاقتصاد
27%	33/أستاذ	101	3311	26/أستاذ	106	2797	الآداب
100%	8/أستاذ	17	137	--	--	--	الآثار
-23%	17/أستاذ	42	705	22/أستاذ	30	650	الزراعة
-7%	14/أستاذ	1277	17583	15/أستاذ	1083	15945	المجموع

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كافة الكليات هي ضمن النسبة المعيارية لتوزيع عدد الطلبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية والبالغة (25 طالب/أستاذ) باستثناء (كلية التربية للنبات وكلية الآداب)، حيث تجاوزت النسبة المعيارية بتحقيق نسبة (37/أستاذ) بالنسبة لكلية التربية للنبات و(33/أستاذ) بالنسبة لكلية الآداب. وهذا يدل على كفاءة الجامعة في مجال العملية التعليمية.

- عدد الرسائل والأطاريح الجامعية

جدول (24) عدد الرسائل والأطاريح الجامعية

المجموع	الدبلوم العالي	الماجستير	الدكتوراه	العام الدراسي
303	15	255	33	2014-2013
285	16	197	72	2015-2014
-6%	7%	-23%	118%	نسبة التطور %

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تراجعاً في عدد الرسائل والأطاريح الجامعية بنسبة (6%) في العام الدراسي (2015-2014) مقارنة بالعام السابق، ويعزو هذا التراجع إلى انخفاض عدد رسائل الماجستير إلى (197) رسالة ماجستير وبنسبة انخفاض (23%) مقارنة بالعام السابق، في حين كان هناك تطور كبير في عدد أطاريح الدكتوراه بلغ حوالي (118%) مقارنة بالعام السابق.

- عدد الترقيات العلمية في الجامعة

جدول(25) عدد الترقيات العلمية في الجامعة

إجمالي الترقيات	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	العام الدراسي
96	17	56	23	2014-2013
131	18	75	38	2015-2014
36%	6%	34%	65%	نسبة التطور %

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تطوراً في عدد الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، حيث بلغت نسبة التطور لدرجة مدرس في العام الدراسي 2015-2014 حوالي (65%) مقارنة بالعام السابق، في حين بلغت نسبة التطور لدرجة أستاذ مساعد حوالي (34%) مقارنة بالعام السابق، أما نسبة التطور لدرجة أستاذ فقد بلغت حوالي (6%) مقارنة بالعام السابق. وهذا يدل على كفاءة الجامعة في مجال الترقيات العلمية.

2- مؤشرات عملية البحث العلمي، وتشمل:

- عدد المؤتمرات والندوات العلمية

جدول(26) عدد المؤتمرات والندوات العلمية

عدد الندوات العلمية	عدد المؤتمرات العلمية	العام الدراسي
150	15	2014-2013
84	3	2015-2014
-44%	-80%	نسبة التطور %

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تراجعاً كبيراً من قبل الجامعة في مجال عقد المؤتمرات والندوات العلمية، إذ كان عدد المؤتمرات العلمية في العام الدراسي (2014-2013) حوالي (15) مؤتمراً وتدني هذا العدد إلى (3) مؤتمرات في العام الدراسي الذي يأتيه وبنسبة انخفاض (80%)، كما تدني أيضاً عدد الندوات العلمية لتصبح (84) ندوة في العام الدراسي (2015-2014) وبنسبة انخفاض (44%) مقارنة بالعام السابق، وهذا يدل على عدم كفاءة الجامعة في مجال عقد المؤتمرات والندوات العلمية. وعند الاستفسار عن سبب ذلك كانت الإجابات تتركز في عدم توفر التخصيصات المالية لعقد الندوات والدورات.

- عدد الانجازات في البحث العلمي

جدول (27) عدد الانجازات في البحث العلمي

العالم الدراسي	المجلات المحكمة التي تصدرها الجامعة	البحوث المخططة	البحوث المنجزة	نسبة المنجز من المخطط	البحوث المنشورة	نسبة المنشور من المخطط
2014-2013	11	482	123	26%	98	20%
2015-2014	11	612	185	30%	119	19%
نسبة التطور %	0%	27%	50%		21%	

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك استقراراً في عدد المجلات المحكمة التي تصدرها الجامعة إذ بلغت حوالي (11) مجلة في كلا العامين، كما لوحظ إن هناك تطوراً في البحوث المخططة بنسبة (27%) مقارنة بالعام السابق، أما فيما يتعلق بالبحوث المنجزة فقد بلغت نسبة الانجاز في عام التقويم حوالي (30%) وهي نسبة قليلة، كذلك نسبة البحوث المنشورة من المخططة قد بلغت حوالي (19%) في عام التقويم مما يدل على عدم كفاءة الجامعة في انجازات البحث العلمي.

- عدد التدريسيين الذين لديهم بحوث منشورة في مجلات رصينة وعدد الأقسام العلمية المتميزة في ذلك
جدول (28) عدد التدريسيين الذين لديهم بحوث منشورة في مجلات رصينة وعدد الأقسام العلمية المتميزة في ذلك

العالم الدراسي	عدد التدريسيين الذين لديهم بحوث منشورة في مجلات رصينة	عدد الأقسام العلمية المتميزة في عدد البحوث المنشورة
2014-2013	10	3
2015-2014	25	3
نسبة التطور %	150%	0%

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تطوراً في عدد التدريسيين الذين لديهم بحوث منشورة في مجلات رصينة وبنسبة (150%) للعام الدراسي (2015-2014) مقارنة بالعام السابق، وكان هناك استقرار في عدد الأقسام العلمية المتميزة في عدد البحوث المنشورة في مجلات رصينة حيث بلغ عددها (3) أقسام علمية في كلا العامين.

3- مؤشرات عملية التدريب، وتشمل:

- عدد الاتفاقيات الثقافية الدولية المبرمة مع مؤسسات بحثية

جدول (29) عدد الاتفاقيات الثقافية الدولية المبرمة مع مؤسسات بحثية

عدد الاتفاقيات المبرمة	العام الدراسي
2	2014-2013
4	2015-2014
100%	نسبة التطور %

ومن الجدول أعلاه نلاحظ ان الجامعة حققت اتفاقيتان فقط في العام الدراسي (2014-2013)، اما في عام (2015-2014) فقد حققت (4) اتفاقيات فقط علماً أن الجامعة تمتلك (18) كلية و(3529) منتسب ومنتسبة من الموظفين والتدريسيين، مما يدل على عدم كفاءة الجامعة في مجال عقد الاتفاقيات الثقافية الدولية مع مؤسسات بحثية.

ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة لعملياتها الداخلية من خلال مؤشرات منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن).

4-2-4- منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

يهتم هذا المنظور بتنمية قدرات الموظفين داخل الجامعة من اجل بناء الجامعة وتطويرها لأجل طويل، وسيتم تطبيق هذا المنظور في الجامعة بالاعتماد على البيانات الفعلية التي حصلت عليها الباحثة من قسم الدراسات والتخطيط والمتابعة بالإضافة إلى استمارة استبيان تم إعدادها لقياس الرضا الوظيفي، وقد اختارت الباحثة مجموعة من المؤشرات لتطبيق هذا المنظور في الجامعة وكما يأتي :

1- عدد منتسبي الجامعة وفق المؤهل العلمي

جدول (30) عدد منتسبي الجامعة وفق المؤهل العلمي

%النمو	2015-2014	2014-2013	المؤهل العلمي	
22%	479	394	ملاك	دكتوراه
0%	--	--	عقد	
22%	479	394	المجموع	

5%	720	683	ملاك	ماجستير
100%	1	--	عقد	
6%	721	683	المجموع	
144%	78	32	ملاك	دبلوم عالي
0%	--	--	عقد	
144%	78	32	المجموع	
-24%	701	918	ملاك	بكالوريوس
-4%	242	251	عقد	
-19%	943	1169	المجموع	
-12%	175	198	ملاك	دبلوم فني
-7%	99	106	عقد	
-10%	274	403	المجموع	
37%	228	166	ملاك	إعدادي
-16%	63	75	عقد	
21%	291	241	المجموع	
-18%	209	255	ملاك	دون الإعدادي
-11%	534	599	عقد	
-13%	743	854	المجموع	
-4%	3529	3677	المجموع الكلي	

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن إجمالي عدد المنتسبين لجامعة القادسية قد بلغ (3677) منتسباً ومنتسبة في العام الدراسي (2013-2014)، في حين انخفض هذا العدد في العام الدراسي (2014-2015) ليصل إلى (3529) منتسباً ومنتسبة وبمعدل انخفاض (4%).

2- أعداد الموظفين وفق العنوان الوظيفي

جدول (31) أعداد الموظفين الإداريين وفق العنوان الوظيفي

نسبة التغير	عدد الموظفين على الملاك الدائم		العنوان الوظيفي للموظفين الإداريين
	2015-2014	2014-2013	
-14%	207	242	ملاحظ(م.ملاحظ، رئيس ملاحظين، م.مدير)
100%	14	-	مشرف فني
162%	34	13	مدير(مدير حسابات، مدير تدقيق)
-13%	119	136	باحث(م.باحث، رئيس باحثين)
5%	40	38	قانوني(م.قانوني، مشاور قانوني)
15%	23	20	أمين مخزن
-3%	96	99	محاسب(م.محاسب، أمين صندوق، كاتب حسابات)
35%	50	37	أخرى
-1%	583	585	المجموع

ومن الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض عدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (ملاحظ، باحث، محاسب) في العام الدراسي(2015-2014) وبنسبة انخفاض (14%,13%,3%) على التوالي مقارنة بالعام الدراسي السابق، في حين ازداد عدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (مدير، مشرف فني، أمين مخزن وقانوني) في العام الدراسي (2015-2014) وبنسبة زيادة (5,15,100,162) على التوالي مقارنة بالعام الدراسي السابق.

جدول (32) أعداد الموظفين الفنيين وفق العنوان الوظيفي

نسبة التغير	عدد الموظفين على الملاك الدائم		العنوان الوظيفي للموظفين الفنيين
	2015-2014	2014-2013	
-8%	78	85	مهندس(م.مهندس، رئيس مهندسين، مهندس أقدم)
-75%	2	8	مهندس حسابات
-11%	32	36	مبرمج(م.مبرمج) محلل أنظمة
19%	25	21	مهندس زراعي
-14%	89	104	ملاحظ فني(م.ملاحظ فني، رئيس ملاحظين فنيين، م.مدير فني)

11%	20	18	إحصائي(م.إحصائي، رئيس إحصائيين)
20%	6	5	أمين مكتبة
-3%	153	158	أخرى
-7%	405	435	المجموع

ومن الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض عدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (مهندس، مبرمج، ملاحظ فني، مهندس حاسبات) في العام الدراسي (2014-2015) وبنسبة انخفاض (8%,11%,14%,75%) على التوالي مقارنة بالعام الدراسي السابق، في حين ازداد عدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (إحصائي، مهندس زراعي وأمين مكتبة) في العام الدراسي (2014-2015) وبنسبة زيادة (11%,19%,20%) على التوالي مقارنة بالعام الدراسي السابق.

جدول (33) أعداد الموظفين الخدميين وفق العنوان الوظيفي

العنوان الوظيفي للموظفين الخدميين	عدد الموظفين الخدميين على الملاك الدائم		نسبة التغير
	2014-2013	2015-2014	
حارس (حرس امني)	20	36	80%
سائق (رئيس سواق، السواق كافة)	75	86	15%
حرفي (رئيس حرفيين)	66	64	-3%
موظف خدمات	6	12	100%
المجموع	167	198	19%

ومن خلال دراسة بيانات الجدول أعلاه نجد أن هناك زيادة كبيرة في عدد حراس الأمن في العام الدراسي (2014-2015) وبنسبة (80%) مقارنة بالعام الدراسي السابق، مما يدل على اهتمام الجامعة بالجانب الأمني، وكذلك زيادة في عدد موظفي الخدمات بنسبة (100%)، وزيادة في عدد السواق المتوفرين بالجامعة بنسبة (15%)، وانخفاض قليل جدا في عدد الحرفيين بلغت نسبته (3%).

3- معدل دوران الموظفين، يعد معدل دوران الموظفين مؤشراً مهماً لمعرفة مدى كفاءة الجامعة وقدرتها على البقاء، حيث إن انخفاض هذا المعدل يدل على نجاح الجامعة في الاحتفاظ بموظفيها، ويمكن احتساب معدل دوران الموظفين كما يأتي:

جدول (34) معدل دوران الموظفين

معدل الدوران	العدد الكلي للموظفين	عدد الموظفين الذين تركوا العمل	العام الدراسي
0.4%	1566	6	2014-2013
1%	1406	20	2015-2014

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معدل دوران الموظفين في كلا العامين هي نسبة قليلة ، وهذا يدل على كفاءة الجامعة في الاحتفاظ بموظفيها.

4- أعداد التدريسيين حسب الشهادة العلمية

جدول (35) أعداد التدريسيين حسب الشهادة العلمية

المجموع	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	العام الدراسي
1083	6	683	394	2014-2013
1277	18	676	583	2015-2014
18%	200%	-1%	48%	نسبة التغير

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن إجمالي عدد أعضاء الهيئة التدريسية في العام الدراسي (-2014 2013) قد بلغ حوالي (1083) عضو موزعين حسب الشهادة العلمية بنسبة (36%) دكتوراه و(63%) ماجستير و(1%) دبلوم عالي، في حين بلغ إجمالي العدد في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (1277) وبنسبة زيادة (18%) عن العام الدراسي السابق، كما ازداد عدد التدريسيين من حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم العالي في العام الدراسي (2014-2015) بنسبة زيادة (48%, 200%) على التوالي عن العام الدراسي السابق، في حين كان هناك انخفاض قليل جداً في عدد التدريسيين من حملة شهادة الماجستير.

5- أعداد التدريسيين حسب الألقاب العلمية

جدول (36) أعداد التدريسيين حسب الألقاب العلمية

المجموع	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	العام الدراسي
1083	373	434	237	39	2014-2013
1277	431	451	328	67	2015-2014
18%	16%	4%	38%	72%	نسبة التغير

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن هناك معدلات نمو كبيرة لأعضاء الهيئة التدريسية من حملة الألقاب العلمية، حيث بلغت نسبة التدريسيين من حملة لقب أستاذ في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (5%) من إجمالي عدد التدريسيين وبمعدل نمو (72%)، في حين كانت نسبة التدريسيين من حملة لقب أستاذ مساعد حوالي (26%) من إجمالي عدد التدريسيين وبمعدل نمو (38%)، أما نسبة التدريسيين من حملة لقب مدرس ومدرس مساعد فقد كانت نسبة متقاربة بلغت (34%, 35%) على التوالي وبمعدل نمو (4%) للمدرسين و(16%) للمدرسين المساعدين.

6- أعداد التدريسيين حسب التخصصات

جدول (37) أعداد التدريسيين حسب التخصصات

المجموع	إنساني	علمي	العام الدراسي
1083	326	757	2014-2013
1277	361	916	2015-2014
18%	10%	21%	نسبة التغير

ومن الجدول أعلاه بلغ عدد التدريسيين من ذوي الاختصاص العلمي حوالي (70%) من إجمالي عدد التدريسيين للعام الدراسي (2013-2014)، في حين بلغ عدد التدريسيين من ذوي الاختصاص الإنساني حوالي (30%) من إجمالي عدد التدريسيين لنفس العام، وفي العام الدراسي (2014-2015) بلغ عدد التدريسيين العلميين حوالي (72%) من إجمالي عدد التدريسيين لنفس العام، في حين بلغ عدد التدريسيين من ذوي الاختصاصات الإنسانية حوالي (28%) من إجمالي عدد التدريسيين لنفس العام، مما يدل على ارتفاع معدلات النمو في كل من عدد التدريسيين ذوي الاختصاص العلمي والإنساني وبمعدلات نمو (21%, 10%) على التوالي.

7- أعداد التدريسيين حسب مكان الحصول على الشهادة

جدول (38) أعداد التدريسيين حسب مكان الحصول على الشهادة

المجموع	خارج العراق	داخل العراق	العام الدراسي
1083	71	1012	2014-2013
1277	140	1137	2015-2014
18%	97%	12%	نسبة التغير

ومن الجدول أعلاه نجد أن اغلب التدريسيين هم من حملة الشهادة من داخل العراق إذ بلغ عددهم حوالي (93%) من إجمالي عدد التدريسيين في العام الدراسي (2013-2014)، و (89%) من إجمالي عدد التدريسيين في العام الدراسي (2014-2015) وبمعدل نمو (12%)، أما التدريسيين من حملة الشهادة من خارج العراق فقد بلغ عددهم (7%) من إجمالي عدد التدريسيين في العام الدراسي (2013-2014) و (11%) من إجمالي عدد التدريسيين في العام الدراسي (2014-2015) وبمعدل نمو قدره (97%).

8- نسبة استقرار أعضاء الهيئة التدريسية

جدول (39) نسبة استقرار أعضاء الهيئة التدريسية

نسبة الاستقرار	العدد الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية	عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين تركوا العمل	العام الدراسي
0.2%	1083	2	2013-2014
0.5%	1277	6	2014-2015

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستقرار لأعضاء الهيئة التدريسية في كلا العامين الدراسيين هي نسبة قليلة جداً، وهذا يدل على كفاءة وفاعلية الجامعة في الاحتفاظ بكادرها التدريسي، حيث كان اغلب التاركين للعمل في الجامعة هم من كبار السن الذين تقاعدوا عن العمل حسب إرادتهم ورغبتهم في ذلك.

9- عدد الدورات التدريبية، وتشمل:

- عدد الدورات التدريبية لموظفي الجامعة

جدول (40) عدد الدورات التدريبية لموظفي الجامعة داخل العراق

العام الدراسي	عدد الدورات	عدد المشاركين		
		الإداريين	الفنيين	المجموع
2013-2014	65	557	314	871
2014-2015	75	506	417	923
نسبة التغير	15%	-9%	33%	6%

ومن الجدول أعلاه نجد أن عدد الدورات لموظفي الجامعة قد بلغت حوالي (65) دورة في العام الدراسي (2013-2014) وكانت نسبة عدد المشتركين في هذه الدورات حوالي (56%) من إجمالي عدد الموظفين موزعة بين (36%) إداريين و (20%) فنيين، أما عدد الدورات في العام الدراسي (2014-2015) فقد

بلغ (75) دورة بمعدل نمو (15%)، وكانت نسبة عدد المشتركين في هذه الدورات حوالي (66%) من إجمالي عدد الموظفين وبمعدل نمو (6%) عن العام الدراسي السابق موزعه بين (36%) إداريين و(30%) فنيين ، وكان هناك انخفاض في عدد الموظفين الإداريين في العام الدراسي (2014-2015) بلغ حوالي (9%) مقارنة بالعام الدراسي السابق. وهذا يدل على كفاءة الجامعة في مجال تدريب وتطوير مهارة موظفيها من أجل إنتاج موظفين ذوي كفاءة عالية في مجال عملهم.

- عدد الدورات التدريبية للتدريسيين

جدول (41) عدد الدورات التدريبية للتدريسيين

العالم الدراسي	عدد الدورات	عدد المشتركين	إجمالي عدد التدريسيين	نسبة المشتركين
2013-2014	14	812	1083	75%
2014-2015	16	996	1277	78%
نسبة التغير	14%	23%		

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الدورات التدريبية للتدريسيين قد بلغت (14) دوره في العام الدراسي (2013-2014) وبنسبه عدد مشتركين (75%) من إجمالي عدد التدريسيين لنفس العام، في حين ازداد عدد الدورات التدريبية في العام الدراسي (2014-2015) ليصل إلى (16) دوره وبمعدل نمو (14%) وبلغ عدد المشتركين في هذه الدورات للعام الدراسي (2014-2015) حوالي (78%) من إجمالي عدد التدريسيين لنفس العام وبمعدل نمو (23%) مقارنة بالعام الدراسي السابق. مما يدل على كفاءة الجامعة في مجال توفير الدورات التدريبية لكادرها التدريسي.

10- عدد براءات الاختراع للهيئة التدريسية

جدول (42) براءات الاختراع للهيئة التدريسية

براءات الاختراع	العالم الدراسي
4	2013-2014
4	2014-2015
0%	نسبة التطور

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد براءات الاختراع التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس قد بلغت حوالي (4) مجالات رسمية لكلا العاملين، وبما أن براءات الاختراع ليس من السهولة الحصول عليها، لذلك يعتبر انجاز للجامعة.

11- عدد الجوائز العلمية التي حصلت عليها الجامعة

جدول (43) الجوائز العلمية التي حصلت عليها الجامعة

الجوائز العلمية	العام الدراسي
9	2014-2013
3	2015-2014
-67%	نسبة التطور

ومن الجدول أعلاه نلاحظ تراجع الجامعة في الحصول على الجوائز العلمية بنسبة (67%) للعام الدراسي (2015-2014) مقارنة بالعام السابق.

12- عدد الكتب التي ألفها أعضاء الهيئة التدريسية وعدد الكتب المترجمة من قبلهم

جدول(44) عدد الكتب المؤلفة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وعدد الكتب المترجمة

الكتب المترجمة	الكتب المؤلفة	العام الدراسي
1	14	2014-2013
1	14	2015-2014
0%	0%	%

ومن الجدول أعلاه نلاحظ انه لا يوجد أي تطور لتأليف الكتب وكذلك ترجمة الكتب الأجنبية، حيث بقيت ثابتة خلال العاملين ب(14) كتاباً مؤلفاً وكتاب واحد مترجم. ويعزو سبب عدم التطور هذا إلى عدم توفر التخصيصات المالية اللازمة لذلك.

13- تحليل آراء واستجابات أفراد العينة (الموظفين) حول الاستبانة

لقد تم تحليل آراء الموظفين حول رضاهم عن عملهم والعوامل التي تعزز من درجة رضاهم وذلك وفق استبانة تم إعدادها بالاعتماد على البحوث والدراسات ووفق مؤشرات تقويم الأداء الجامعي، مكونة من (21) فقرة تم توزيعها على (130) موظف وموظفة (الملحق رقم 2) وكما يأتي:

أ- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الموظفين)

- الجنس:

جدول (45) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	%
ذكر	52	40%
أنثى	78	60%
المجموع	130	100%

ومن الجدول أعلاه يتبين أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور بنسبة مقدارها (20%)، مما يدل على أن نسبة مشاركة الإناث أكثر من نسبة مشاركة الذكور في الإجابة على فقرات الاستبيان.

- المؤهل العلمي :

جدول (46) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	%
دكتوراه	--	--
ماجستير	3	2.3%
دبلوم عالي	--	--
بكالوريوس	88	67.7%
دبلوم فني	18	13.8%
إعدادي	13	10%
دون الإعدادي	8	6.2%
المجموع	130	100%

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن غالبية الموظفين (أفراد العينة) هم من ذوي المؤهلات العلمية وكانت النسبة الأعلى هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (87) موظفاً وموظفةً وبنسبة (66.9%) من إجمالي أفراد العينة يليهم حملة شهادة الدبلوم الفني ثم الإعدادي ثم دون الإعدادي وأخيراً حملة شهادة الماجستير، وبما إن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات علمية فإن إجاباتهم موضوعية واقرب إلى الواقع.

- العنوان الوظيفي :

جدول (47) توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي

العنوان الوظيفي	التكرارات	%
رئيس ملاحظين	12	9.2%

7.7%	10	ملاحظ
2.3%	3	م.ملاحظ
0.8%	1	رئيس ملاحظين فني
3.1%	4	ملاحظ فني
0.8%	1	م.ملاحظ فني
3.1%	4	رئيس إحصائيين
3.8%	5	إحصائي
1.5%	2	م.إحصائي
0.8%	1	قانوني
0.8%	1	مشاور قانوني
0.8%	1	مهندس أقدم
1.5%	2	مبرمج
1.5%	2	م.مبرمج
5.4%	7	محاسب
4.6%	6	م.محاسب
0.8%	1	أمين صندوق
0.8%	1	كاتب حسابات
4.6%	6	كاتب طابعة
1.5%	2	مسجل بيانات
0.8%	1	م.كيميائي
2.3%	3	بايولوجي
3.1%	4	م.بايولوجي
0.8%	1	مدير فني
0.8%	1	مدرب العاب
5.4%	7	مدير
3.1%	4	م.مدير فني
6.9%	9	م.مدير
0.8%	1	مدير مخازن

0.8%	1	مدير حسابات
1.5%	2	م.مدير حسابات
2.3%	3	امين مخزن
1.5%	2	رئيس باحثين
2.3%	3	باحث
3.8%	5	م.باحث
1.5%	2	م.مترجم
0.8%	1	فني
0.8%	1	رئيس حرفيين
0.8%	1	حرفي
1.5%	2	رئيس سواق
1.5%	2	م.رئيس سواق
1.5%	2	سائق اقدم
100%	130	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تنوعاً في العناوين الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث إن أكثر أفراد العينة هم من ذوي الخبرة العالية، ومستواهم الإداري واطلاعهم الواسع على مجريات العمل يمكنهم من الإجابة على أسئلة البحث بدقة وخبرة عالية، مما يعطي نتائج اقرب إلى الواقع.

• عدد الدورات التدريبية:

جدول (48) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالعمل

الدورات	التكرارات	%
لا يوجد	30	23%
1-5 دورات	74	57%
6-10 دورات	19	14%
11-15 دورة	5	4%
16 دورة فأكثر	2	2%
المجموع	130	100%

ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين قد التحقوا بدورات تدريبية في مجال عملهم حيث كان عدد الملتحقين بالدورات التدريبية (100) موظف وموظفة وبنسبة (76%) من إجمالي أفراد العينة، مما يدل على كفاءة الجامعة في مجال تدريب وتطوير مهارات موظفيها من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة لتنمية مواردها البشرية.

• عدد سنوات الخدمة:

جدول (49) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد السنوات	التكرارات	%
أقل من 5 سنوات	12	9%
5-10 سنوات	53	41%
11-15 سنة	35	27%
16-20 سنة	14	11%
أكثر من 20 سنة	16	12%
المجموع	130	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين تفوق مدة خدمتهم في الجامعة العشر سنوات مشكلين نسبة (50%) من إجمالي أفراد العينة، بينما (41 %) من إجمالي أفراد العينة تراوحت مدة خدمتهم في الجامعة من 5 إلى 10 سنوات، أما باقي الموظفين والذين يمثلون نسبة (9%) من إجمالي أفراد العينة فلا تتجاوز مدة خدمتهم في الجامعة (5) سنوات، وهذا يدل على إن اغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة كافية بمجال عملهم لذلك ستكون إجاباتهم عن فقرات الاستبيان صحيحة وموضوعية وأقرب إلى الواقع .

ب- تحليل فقرات الاستبانة

تم تحليل فقرات الاستبانة المكونة من (21) فقرة والمجزئة في خمسة محاور هي (الانتماء والولاء للوظيفة، المكاسب والعوائد من الوظيفة، طبيعة وظروف العمل، التطوير والتدريب، والمشاركة والعدالة) بالاعتماد على التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة حيث تم تقسيم درجات مقياس الرضا الوظيفي حسب مقياس (Likert) الخماسي وكما موضح في الجداول أدناه:

1- محور الانتماء والولاء للوظيفة ظهرت النتائج حول هذا المحور وفق الجدول الآتي:
جدول (50) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور الانتماء والولاء للوظيفة

الوسط الحسابي	المقياس										الفقرات
	لا اتفق إطلاقاً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)		
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
4.48	2%	2	3%	4	5%	7	25%	33	65%	84	1
3.75	1%	1	13%	17	21%	27	42%	54	24%	31	2
3.85	2%	3	10%	13	18%	23	41%	53	29%	38	3
2.74	22%	28	28%	36	18%	24	20%	26	12%	16	4
4	2%	3	7%	9	14%	18	42%	55	35%	45	5
3.76	الوسط الحسابي العام لمحور الانتماء والولاء للوظيفة										

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- حققت الفقرة الأولى (أحب واعتز بنوعية العمل الذي أقوم به، وأشعر بأهميته في الجامعة) أعلى متوسط حسابي قدره (4.48) مما يدل على أن هناك اتفاقاً كبيراً من قبل أكثر الموظفين حول الاعتزاز بالعمل وأهميته في الجامعة.
- حصلت الفقرة الثانية (تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين في الجامعة) على متوسط حسابي قدره (3.75) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي بقليل مما يدل على أن غالبية الموظفين راضون وموافقون على أن هناك تعاوناً بين الموظفين.
- حصلت الفقرة الثالثة (العلاقة بين الموظفين هي علاقة قائمة على الثقة والاحترام) على متوسط حسابي قدره (3.85) مما يدل على موافقة اغلب الموظفين ورضاهم بان العلاقة بينهم قائمة على الثقة والاحترام.
- حصلت الفقرة الرابعة (أشعر في بعض الأحيان بأن عملي لا معنى له) على متوسط حسابي قدره (2.74) وهو اقل من المتوسط الافتراضي مما يدل على أن إجابات اغلب الموظفين كانت تميل إلى عدم الرضا مؤيديين أهمية العمل ورضاهم به.
- حصلت الفقرة الخامسة (إن مستوى رضاك عن عملك جيد وعالي إلى حد ما) على متوسط حسابي قدره (4) مما يدل على أن أكثر الموظفين راضون عن عملهم بدرجة عالية.
- بلغ الوسط الحسابي العام لمحور الانتماء والولاء للوظيفة حوالي (3.76) مما يدل على اتفاق أكثر الموظفين ورضاهم عن عملهم ومدى الانتماء إليه وأهميته.

2- محور المكاسب والعوائد من الوظيفة ظهرت النتائج حول هذا المحور وفق الجدول الآتي:
جدول (51) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور المكاسب والعوائد من الوظيفة

الوسط الحسابي	المقياس										الفقرات
	لا اتفق (1) إطلاقاً		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)		
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
4.07	2%	3	7%	9	9%	12	45%	58	37%	48	6
3.31	9%	12	15%	20	25%	33	35%	46	15%	19	7
3.28	9%	12	16%	21	32%	41	24%	31	19%	25	8
4.32	1%	1	1%	1	9%	12	44%	57	45%	59	9
3.75	الوسط الحسابي العام لمحور المكاسب والعوائد من الوظيفة										

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- حصلت الفقرة السادسة (يعتبر الراتب الاساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مرضياً لك) على متوسط حسابي قدره (4.07) مما يدل على أن أكثر الموظفين موافقون وراضون على الراتب الذي يتقاضونه مقابل مهامهم ومسؤولياتهم.
- حصلت الفقرة السابعة (أداؤك لعملك يقابل بالشكر والتقدير) على متوسط حسابي قدره (3.31) مما يدل على أن هناك رضا من قبل موظفي الجامعة حول مقابلة الأداء الجيد بالشكر والتقدير.
- حصلت الفقرة الثامنة (يتم مكافأة و تقدير المتميزين من الموظفين) على متوسط حسابي قدره (3.28) مما يدل على أن هناك رضا حول فقرة مكافأة وتقدير المتميزين من الموظفين.
- حصلت الفقرة التاسعة (الحافز المادي والمعنوي للموظفين مهم جدا لاستمرار العمل ونجاحه) على متوسط حسابي قدره (4.32) مما يدل على أن هناك رضا من قبل الموظفين حول أهمية الحافز المادي والمعنوي من أجل استمرار العمل ونجاحه.
- بلغ الوسط الحسابي العام لمحور المكاسب والعوائد من الوظيفة حوالي (3.75) مما يدل على الرضا من قبل أكثر الموظفين حول المكاسب والعوائد التي يحصلون عليها من الوظيفة.

3- محور طبيعة وظروف العمل ظهرت النتائج حول هذا المحور وفق الجدول الآتي:

جدول (52) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور طبيعة

وظروف العمل

الوسط الحسابي	المقياس										الفقرات
	لا اتفق (1) إطلاقاً		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)		
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
3.79	7%	9	9%	12	16%	21	33%	43	35%	45	10
3.59	4%	5	16%	21	18%	23	42%	54	21%	27	11
3.76	5%	7	9%	12	15%	20	44%	57	26%	34	12
2.75	16%	21	33%	43	21%	27	20%	26	10%	13	13
الوسط الحسابي العام لمحور طبيعة وظروف العمل = 3.47											

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- حصلت الفقرة العاشرة (تعتقد انك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي وخبرتك العلمية) على متوسط حسابي قدره (3.79) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي، مما يدل على اتفاق غالبية الموظفين ورضاهم عن مكان عملهم ويرونه مناسباً لمؤهلهم وخبرتهم العلمية.
- حصلت الفقرة الحادية عشر (توفر إدارة الجامعة التقنيات الحديثة (كالحاسوب والانترنت) للموظفين) على متوسط حسابي قدره (3.59) مما يدل على موافقة غالبية الموظفين ورضاهم على توفير الجامعة للتقنيات الحديثة التي تساعدهم في مجال العمل.
- حصلت الفقرة الثانية عشر (تتوفر الظروف المادية (التبريد، التهوية، الإضاءة... الخ) في مكان العمل في الجامعة) على متوسط حسابي قدره (3.76) مما يدل على أن أكثر الموظفين راضون على ظروف الجامعة المادية من تبريد وتهوية وإضاءة... الخ.
- حصلت الفقرة الثالثة عشر (مهام العمل غير واضحة وغير مشروحة بشكل كامل) على متوسط حسابي قدره (2.75) وهو أقل من المتوسط الافتراضي البالغ (3)، مما يدل على عدم الاتفاق حول هذه الفقرة، حيث أكد أكثر الموظفين على وضوح مهام العمل وانه تم شرحها لهم بشكل كامل.
- بلغ الوسط الحسابي العام لمحور طبيعة وظروف العمل حوالي (3.47) مما يدل على أن هناك رضا من قبل اغلب الموظفين حول طبيعة وظروف العمل، مما يدل على كفاءة الجامعة في توفير الظروف المناسبة للموظفين من اجل انجاز العمل على أتم صورة.

4- محور التطوير والتدريب ظهرت النتائج حول هذا المحور وفق الجدول الآتي:

جدول (53) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور التطوير

والتدريب

الوسط الحسابي	المقياس										الفقرات
	لا اتفق (1) إطلاقاً		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
3.18	15	12%	26	20%	28	22%	42	32%	19	15%	14
4.17	2	2%	3	2%	16	12%	58	45%	51	39%	15
3.35	10	8%	23	17%	35	27%	36	28%	26	20%	16
3.57	الوسط الحسابي العام لمحور التطوير والتدريب										

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- حصلت الفقرة الرابعة عشر (تقوم الجامعة بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق اهدافهم) على متوسط حسابي قدره (3.18) مما يدل على أن هناك رضا متوسط من قبل اغلب الموظفين حول الدعم والتشجيع الذي تقدمه الجامعة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- حصلت الفقرة الخامسة عشر (التدريب يكسب الموظفين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة ، والحد من الاخطاء) على متوسط حسابي قدره (4.17) مما يدل على أن أكثر الموظفين يوافقون على أن التدريب مهم لتنمية مهاراتهم في العمل والحد من الأخطاء.
- حصلت الفقرة السادسة عشر (توجد فرص كبيرة للترقية لذوي الأداء الجيد) على متوسط حسابي قدره (3.35) مما يدل على أن هناك رضا متوسط حول فرص ترقية أصحاب الأداء الجيد.
- بلغ الوسط الحسابي العام لمحور التطوير والتدريب حوالي (3.57) مما يدل على الرضا من قبل أكثر الموظفين حول اهتمام الجامعة بمجال التطوير والتدريب لموظفيها من اجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم.

5- محور المشاركة والعدالة ظهرت النتائج حول هذا المحور وفق الجدول الآتي:

جدول (54) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة لإجابات عينة الدراسة حول محور المشاركة والعدالة

الوسط الحسابي	المقياس										الفقرات
	لا اتفق (1) إطلاقاً		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماماً (5)		
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
3.28	9%	12	15%	20	31%	40	28%	36	17%	22	17
3.06	8%	10	25%	33	31%	40	25%	33	11%	14	18
3.05	9%	12	27%	35	25%	32	28%	37	11%	14	19
3.38	7%	9	14%	18	34%	44	25%	32	21%	27	20
4.16	2%	3	5%	6	9%	12	42%	55	42%	54	21
3.39	الوسط الحسابي العام لمحور المشاركة والعدالة										

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- حصلت الفقرة السابعة عشر (يتم إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي، والانتقاد البناء) على متوسط حسابي قدره (3.28) مما يدل على أن هناك رضا متوسط من قبل اغلب الموظفين حول إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي.
- حصلت الفقرة الثامنة عشر (تحرص إدارة الجامعة على تحقيق العدالة عند توزيع المهام بين الموظفين) على متوسط حسابي قدره (3.06) مما يدل على أن هناك رضا متوسط من قبل اغلب الموظفين حول مسألة العدالة في توزيع المهام بين الموظفين.
- حصلت الفقرة التاسعة عشر (يتم التعامل مع الموظف ذي الأداء الضعيف وذي الأداء الجيد بشكل عادل ومنصف) على متوسط حسابي قدره (3.05) مما يدل على أن هناك رضا محايد بين الاتفاق وعدم الاتفاق من قبل اغلب الموظفين حول الأنصاف والعدالة في التعامل.
- حصلت الفقرة العشرون (الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقاته الشخصية) على متوسط حسابي قدره (3.38) مما يدل على أن هناك مستوى رضا محايد من قبل اغلب الموظفين على أن الحكم على الأداء يتم في ضوء جهد الفرد وليس علاقاته الشخصية.
- حصلت الفقرة الواحدة والعشرون (يعاملني المسؤول أو المدير باحترام) على متوسط حسابي قدره (4.16) مما يدل على موافقة ورضا أكثر الموظفين وبدرجة عالية على حسن معاملة المدير أو المسؤول لهم.

- بلغ الوسط الحسابي العام لمحور المشاركة والعدالة حوالي (3.39) مما يدل على أن هناك مستوى رضا محايد من قبل اغلب الموظفين حول فقرات محور المشاركة والعدالة.

أما المؤشر الكلي للرضا الوظيفي فيمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

جدول (55) مؤشر الرضا الوظيفي

الوسط الحسابي	المحاور	التسلسل
3.76	محور الانتماء والولاء للوظيفة	1
3.75	محور المكاسب والعوائد من الوظيفة	2
3.47	محور طبيعة وظروف العمل	3
3.57	محور التطوير والتدريب	4
3.39	محور المشاركة والعدالة	5
3.59	المؤشر الكلي للرضا الوظيفي	

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الرضا الوظيفي في الجامعة كان بمستوى (3.59) مما يدل على أن هناك مستوى مقنع من الرضا بين موظفي الجامعة حول محاور الاستبانة. أما فيما يتعلق بالسؤال المفتوح فإن ستة فقط من الموظفين أجابوا عليه وكما يأتي:

- كانت أكثر التعليقات والاقتراحات حول أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك لتحقيق أداء أفضل وتطوير للجامعة ومن أجل الارتقاء بالواقع العلمي والإداري.

- يجب اختيار أشخاص ذوي كفاءة وأصحاب شهادات عليا يكونون موضع ثقة وليس عليهم مؤشر سلبي من ناحية النزاهة والأخلاق والعلمية.

- غالبا ما يتم تكليف الموظف بمهام أخرى ليس لديه أي خبره فيها إضافة إلى مهامه الأصلية وهذا خطأ لأن الموظف لا يستطيع أن يعمل عملا ليس له دراية به.

- يجب على المسؤول الأعلى أن يقدم شكراً وتقديراً إلى الموظف الذي يعمل بجد وإخلاص دون إن يطلب الموظف ذلك.

- يجب أن يكون الشكر والتقدير والمكافآت للأشخاص الذين يقدمون أعمالهم بالوقت المناسب وبدقة بغض النظر عن الشهادة التي حصل عليها، أي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

ومن خلال ما سبق حول تطبيق مؤشرات منظور التعلم والنمو في الجامعة فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة لموظفيها من خلال مؤشرات منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن).

4-2-5- منظور ادارة البيئة المجتمعية Social Environment Management Perspective

يقوم هذا المنظور بخدمة المجتمع من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع، إذ يدرس هذا المنظور أهم الخدمات التي تقدمها الجامعة لمجتمع الديوانية بشكل عام. ويمكن تقسيم البيئة المجتمعية إلى قسمين وكما يأتي:

1- البيئة الداخلية، وتشمل العاملين بالجامعة إذ يمكن دراسة أعداد العاملين بالجامعة من تدريسيين وموظفين وكما يأتي:

- أعداد التدريسيين حسب الجنس**جدول (56) أعداد التدريسيين حسب الجنس**

المجموع	أنثى	ذكر	العام الدراسي
1083	341	742	2014-2013
1277	426	851	2015-2014
18%	25%	15%	نسبة التغير

ومن الجدول أعلاه نجد أن عدد الذكور أكثر من الإناث في كلا العامين فقد بلغ عدد الذكور في العام الدراسي (2014-2013) حوالي (69%) من إجمالي عدد التدريسيين، في حين بلغ عددهم في العام الدراسي (2015-2014) حوالي (67%) من إجمالي عدد التدريسيين وبمعدل نمو (15%). أما نسبة الإناث فقد بلغت حوالي (31%) من إجمالي عدد التدريسيين في العام الدراسي (2014-2013)، و (33%) من إجمالي عدد التدريسيين في العام الدراسي (2015-2014) وبمعدل نمو قدره (25%).

- عدد الموظفين حسب طبيعة العمل والجنس**جدول (57) أعداد الموظفين موزعين حسب طبيعة العمل والجنس**

نسبة التغير %	2015-2014	2014-2013	الجنس	طبيعة العمل
8%	208	193	ذ	إداريون
-4%	375	392	أ	
-1%	583	585	مج	
-5%	211	223	ذ	فنيون
-8%	194	212	أ	
-7%	405	435	مج	

19%	158	133	ذ	خدميون
18%	40	34	أ	
19%	198	167	مج	
-48%	86	166	ذ	أخرى
-37%	134	213	أ	
-42%	220	379	مج	
-7%	663	715	ذ	المجموع الكلي
-13%	743	851	أ	
-10%	1406	1566	مج	

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

- أن إجمالي عدد الموظفين للعام الدراسي (2013-2014) قد بلغ حوالي (1566) موظفاً وموظفة، في حين انخفض هذا العدد في العام الدراسي (2014-2015) ليصل إلى (1406) موظفاً وموظفة وبنسبة انخفاض (10%).
- بلغت نسبة عدد الموظفين الإداريين في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (41%) من إجمالي عدد الموظفين (14%) ذكور و (27%) إناث.
- هناك انخفاض قليل جداً في عدد الموظفين الإداريين للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبته حوالي (1%) مقارنة بالعام الدراسي السابق وقد تركز هذا الانخفاض في عدد الإناث دون الذكور.
- بلغت نسبة عدد الموظفين الفنيين في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (29%) من إجمالي عدد الموظفين وبنسبة (15%) ذكور و (14%) إناث.
- هناك انخفاض قليل في عدد الموظفين الفنيين للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبته حوالي (7%) مقارنة بالعام الدراسي السابق وقد تفاوت هذا الانخفاض بين أعداد الإناث والذكور.
- بلغت نسبة الموظفين الخدميين في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (14%) من إجمالي عدد الموظفين وبنسبة (11%) ذكور و (3%) إناث.
- هناك زيادة في عدد الموظفين الخدميين للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبتها حوالي (19%) مقارنة بالعام الدراسي السابق.
- بلغت نسبة الموظفين في مجالات أخرى في العام الدراسي (2014-2015) حوالي (16%) من إجمالي عدد الموظفين وبنسبة (6%) ذكور و (10%) إناث.

- هناك انخفاض كبير في عدد الموظفين في مجالات أخرى للعام الدراسي (2014-2015) بلغت نسبته حوالي (42%) مقارنةً بالعام الدراسي السابق وقد تفاوت هذا الانخفاض بين أعداد الإناث والذكور. ومما سبق نلاحظ أن الجامعة في عام التقويم (2014-2015) قامت بتعيين (2683) من المجتمع وبحدود (1514) ذكور و(1169) أناث.

ومن الخدمات المقدمة للعاملين في الجامعة ما يأتي:

- نقل العاملين بسيارات الجامعة.
- دور الاساتذة.
- توزيع سيارات لقيادات الجامعة و وضع حمايات لهم من كوادر من غير الجامعة أي توظيف كوادر من المجتمع في الجامعة.

2- البيئة الخارجية، وهي المجتمع الخارجي المتعامل مع الجامعة من غير الموظفين، و من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع موظفي قسم التخطيط والمتابعة و قسم البحث والتطوير ومركز التعليم المستمر في الجامعة استطاعت الباحثة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة من قبل الجامعة لمجتمع الديوانية للعام الدراسي 2014-2015 ولم نستطع الحصول على البيانات الخاصة بالعام الدراسي 2013-2014 ، وعلى ضوء البيانات التي حصلت عليها الباحثة تم الاعتماد على المؤشرات الآتية فيما يخص البيئة الخارجية:

أ- عدد الدورات التدريبية التي أقامتها الجامعة للمحافظة ودوائرها بلغ عدد الدورات التدريبية التي أقامتها الجامعة لخدمة مجتمع الديوانية أكثر من (30) دورة نذكر منها الآتي:

- دورة أساسيات الحاسبة والانترنت الخاصة بترقية موظفي الدولة والتي أقامها مركز التعليم المستمر في الجامعة.

- دورة التعرف على تقنية (GC) في الفحوصات البيئية والتي أقامها مركز التعليم المستمر في الجامعة.

- دورة التقنيات الحاسوبية والتي أقامها مركز التعليم المستمر في الجامعة.

- دورة المبيدات الحيوية والتي أقامها مركز التعليم المستمر في الجامعة.

- دورة أسلوب المخاطبات الرسمية/ رؤية تطبيقية التي أقامها ديوان الجامعة.

- خطة الطوارئ الإشعاعية التي أقامتها كلية العلوم.

- دورة الفطريات الجلدية التي أقامتها كلية العلوم.

- دورة سلامة وامن المختبرات التي أقامتها كلية العلوم.

- دورة تطبيقات استخدام جهاز كرومانوغرافي التي أقامتها كلية العلوم.

- دورة بكيفية استخدام الطرق الحديثة في التحليلات البيئية التي أقامتها كلية العلوم.

- دورة رخصة قيادة الحاسوب لتدريسي الجامعة كافة والتي أقامتها كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
- دورة التلوث النانوي وتأثيره على البيئة التي أقامتها كلية التربية.
- أقامت كلية القانون دورة بعنوان قراءة واقعية في مكافحة الفساد الإداري في ضوء قانون النزاهة العامة.
- دورة بعنوان طرق تصنيع منتجات الألبان التي أقامتها كلية الزراعة.
- تربية وإدارة حشرة نحل العسل وأفاق تطورها التي أقامتها كلية الزراعة.
- دورة حول السلامة والأمن الكيميائي للمختبرات الكيميائية والبايولوجية التي أقامتها كلية طب الأسنان.
- دورة تأهيلية لمعلمات رياض الأطفال الحكومية والأهلية التي أقامتها كلية التربية الأساسية.
- دورة الملوثات البيئية في المجال الزراعي والأساليب الحديثة للحد منها.
- دورة في إعداد موازنة تخطيطية لشركة توزيع المنتجات النفطية والتي أقامتها كلية الإدارة والاقتصاد.
- أقامت كلية التمريض دورة بعنوان استعمال الأعشاب الطبية والوقاية والعلاج من الأمراض.
- دورة بعنوان أهمية بعض الإنزيمات المضادة للأكسدة.
- دورة بعنوان الأساليب الحديثة في مكافحة التصحر.
- دورة بعنوان أهم الأمراض في البيوت المحمية وطرق الوقاية منها.
- دورة بعنوان الطرق الحديثة في تثبيت الكثبان الرملية.
- دورة بعنوان كيفية زرق الحقن في العضلة وتحت الجلد. وهذا يدل على كفاءة الجامعة في هذا الجانب.

ب- عدد الدراسات والأبحاث التي أجرتها الجامعة للمحافظة بشكل عام بلغ عدد الدراسات والأبحاث التي أجرتها الجامعة للديوانية حوالي (3) دراسات تمثلت بالاتي:

- إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية ودراسات الأثر البيئي للمشاريع المختلفة.
- إجراء البحوث التطبيقية في الاختصاصات الهندسية المختلفة.
- تحرص كلية الزراعة على توجيه البحث العلمي في مجال الزراعة لخدمة المجتمع من خلال الكشف والزيارات الميدانية للحقول الزراعية وحقول الدواجن والأبقار والأغنام وأحواض الأسماك والمختبرات العلمية.

ج- عدد الاستشارات والمشاركات للجامعة في المحافظة بلغ عدد الاستشارات والمشاركات للجامعة في مجال خدمة مجتمع الديوانية حوالي (10) استشارات و مشاركات يمكن تلخيصها بالاتي:

- قامت كلية الهندسة بإعداد التصاميم المعمارية وجداول الكميات وتقديم الاستشارات الفنية في مجال (العمارات والأبنية ، تخطيط المدن ، الإسكان ، العمارة والبيئة ، التصميم البيئي) وذلك باستخدام البرامج الهندسية المتطورة.

- قامت كلية الهندسة بإعداد التصاميم المدنية وجداول الكميات وتقديم الاستشارات الفنية في مجال (الأبنية والإنشاءات ، الطرق ، الجسور ، الري والبزل ، السدود والخزانات ، السكك الحديدية ، الموانئ والأرصفة ،

المساحة ، شبكات مياه الشرب ، شبكات مياه المجاري ، التربة والأسس) وذلك باستخدام البرامج الهندسية المتطورة.

- قامت كلية الهندسة بإعداد التصاميم الكهربائية وجداول الكميات وتقديم الاستشارات الفنية في مجال (التأسيس والإنارة الكهربائية، توليد القوة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، الموصلات السلكية واللاسلكية، الهندسة الالكترونية، تشغيل المنشآت الكهربائية وصيانتها، صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية) وذلك باستخدام البرامج الهندسية المتطورة.

- قامت كلية الهندسة بإعداد التصاميم الميكانيكية وجداول الكميات وتقديم الاستشارات الفنية في مجال (التكييف والتبريد ، توليد الطاقة ونقلها ، النقل المائي والبري والجوي، الرفع والتوصيل، شبكات وخطوط الأنابيب، هندسة خدمات المشاريع وتلوث البيئة ومعدات، إنتاج وتشغيل وصيانة المكائن والمعدات الميكانيكية) وذلك باستخدام البرامج الهندسية المتطورة.

- قامت كلية الهندسة بإعداد التصاميم الكيماوية وجداول الكميات وتقديم الاستشارات الفنية في مجال (هندسة الصناعات البتروكيماوية ، تشغيل أجهزة ومكائن ومعدات الوحدات الصناعية والسيطرة الكيماوية على عملياتها) وذلك باستخدام البرامج الهندسية المتطورة.

- الإشراف الفني على تنفيذ المشاريع المتنوعة وتقديم الاستشارات والحلول اللازمة لتجاوز المشاكل الفنية التي تظهر أثناء التنفيذ أو بعده.

- قامت كلية الطب البيطري بتقديم استشارات بيطرية لخدمة المجتمع.

- قامت كلية الزراعة بتقديم الاستشارات الزراعية المجانية للمواطنين وبعض دوائر الدولة ذات العلاقة في مجالات الزراعة ووقاية النبات وأمراض الحشرات وتربية الحيوانات والأسمك والنحل وكذلك المختبرات العلمية.

- أسهمت كلية الزراعة في تقديم الاستشارات العلمية والفنية من اجل تنفيذ المشاريع في مجال الانتاج النباتي والثروة الحيوانية وتطوير اساليب الزراعة الحديثة.

- قامت كلية التمريض بتقديم استشارات طبية في مستشفى الولادة.

د- الخدمات التي تقدمها الجامعة في مجال حماية البيئة لم تستطع الباحثة الحصول على أية بيانات متعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعة في مجال حماية البيئة، ويعزى سبب ذلك إلى عدم تواجد الموظفين المسؤولين عن وحدة أبحاث البيئة في كلية العلوم خلال فترات مراجعة الباحثة للكلية.

هـ- خدمات أخرى تقدمها الجامعة للمجتمع بالإضافة إلى ما سبق هناك خدمات أخرى تقدمها الجامعة للمجتمع نذكر منها الآتي:

- قامت كلية الهندسة بتدقيق التصاميم المعمارية والمدنية والكهربائية والميكانيكية والكيماوية وجداول الكميات الخاصة بها والتي يُعدّها الغير .

- قامت كلية الهندسة بإجراء فحوص تحريات التربة والفحوص المختبرية للمواد الإنشائية بأنواعها.
- أسهم المكتب الاستشاري في كلية الهندسة في القضاء على البطالة من خلال التعاقد مع عددٍ من المهندسين والإداريين والعمال غير المعينين.
- قامت كلية العلوم بإجراء فحص صحي للنوادي الطلابية في الجامعة للكشف عن سلامة الأغذية.
- قامت كلية الطب بالتعاون مع طلاب كلية الصيدلة والتمريض لمساعدة الفقراء والمحتاجين وتقديم يد العون والمساعدة لهم.
- قامت مجموعة من طلبة كلية الطب والصيدلة في جامعة القادسية بزيارة فرع مؤسسة اليتيم الخيرية في الديوانية للاطلاع على البرامج والنشاطات التي تقدمها المؤسسة للأيتام المسجلين لديها.
- قامت مجموعة من خريجي كلية الطب بزيارة ميدانية إلى دار المسنين في المحافظة وقاموا بتقديم المساعدات المعنوية والطبية لهم من خلال الفحص الطبي وتقديم الأدوية المجانية لهم.
- قامت حملة من الطلبة والخريجين في كلية الطب بزيارة دار البراعم للأيتام الذكور وتقديم الدعم المعنوي لهم والهدايا والألعاب بالإضافة إلى الرعاية الصحية.
- أقامت كلية الطب ندوة علمية عن مرض الكوليرا والتعريف على هذا المرض وطرق الوقاية منه واخذ الاحتياطات اللازمة ونشر الوعي بين المواطنين للتخلص من هذا الوباء.
- أسهمت كلية الصيدلة عبر موقعها الالكتروني في نشر الوعي الصحي والأخبار الصحية للوقاية من الأمراض والاستخدام الأمثل للأدوية بين أفراد المجتمع.
- تعاونت كلية الصيدلة مع دائرة صحة الديوانية من خلال تنسيب التدريسيين (الأطباء والصيدلة) للعمل في مستشفيات صحة الديوانية.
- قامت كلية التمريض بزيارة دور رعاية الأيتام والرعاية الاجتماعية.
- قامت كلية التمريض بإسعاف النازحين.
- مشاركة موظفين وطلبة كلية التمريض في حملة التبرع بالدم للحشد الشعبي.
- قامت كلية الآثار بإجراء لقاءات تلفزيونية وبرامج إذاعية والتي تتضمن نشاطات الخدمة الجامعية في برنامج مهد الحضارات في قناة آسيا.
- تسعى كلية الآثار لإصدار موسوعة بعنوان (موسوعة آثار وتراث الديوانية).
- أقامت كلية الآداب ندوة إرشادية في السلوك الجماعي، وندوة إرشادية في التفكير الإرهابي وأخرى في أزمة المواطن في المجتمع العراقي.
- قامت وحدة التعليم المستمر في كلية التربية للبنات بعقد ندوة عن تقييم واقع الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي في محافظة القادسية، وندوة عن البرنامج الحكومي بعنوان (التطبيق الأمثل للبرنامج الحكومي).
- تحرص كلية الزراعة على المشاركة الفاعلة في تقديم الإرشادات الزراعية في جميع الاختصاصات (التربة، البستنة، المحاصيل، وقاية النبات، الثروة الحيوانية).

- تحرص كلية الزراعة في جامعة القادسية على إمداد سوق العمل بالمهندسين الزراعيين الأكفاء من خلال إعداد بنية أساسية ومعرفية وإكساب جميع المهارات الفنية اللازمة وفي جميع التخصصات الزراعية.
- قامت كلية الزراعة بتربية وبيع فروج اللحم وبيض المائدة وبأسعار مدعومة وكذلك تربية وبيع الأسماك من خلال البحيرات الموجودة داخل الكلية.
- قامت كلية الزراعة بفرز عسل النحل من المنحل الخاص بالكلية ويعتبر عسل طبيعي (100%) وبأسعار مناسبة.
- قامت كلية الفنون الجميلة بخدمة مجتمع الديوانية من خلال الآتي:
 - قبول الطلبة من أبناء المحافظة خاصة.
 - تخريج مدرسين في مادة التربية الفنية لممارسه دورهم بوصفهم مدرسين في المؤسسات التعليمية.
 - رفد المؤسسات التربوية والتعليمية بالكوادر الفنية المتخصصة.
 - مد جسور التواصل مع المجتمع من خلال إقامة النشاطات الفنية المتنوعة.
 - استضافة عدد من الشخصيات الفنية والثقافية في المدينة بقصد تعميق الصلة بين الجامعة والمجتمع.
 - السماح للأساتذة ذوي الخبرات الفنية من المؤسسات التعليمية في المحافظة بإلقاء المحاضرات على طلبة الكلية وتعيين حملة الشهادات العليا منهم.
 - أسهمت الكلية بجمع التبرعات العينية لمقاتلي الحشد الشعبي وقامت لجنة من تدريسي الكلية بزيارة ميدانية إلى مقاتلي الحشد الشعبي في قاطع العمليات وتوزيع التبرعات العينية لهم.
- ومن خلال دراسة ما سبق نستنتج أن الجامعة كفوءة في مجال البيئة الخارجية خلال العام الدراسي -2015-2014 ، إذ قدمت أكثر من (30) دورة تدريبية للمحافظة ودوائرها، و(3) دراسات للمحافظة و(10) استشارات ومشاركات في المحافظة و(29) خدمات أخرى لمجتمع المحافظة.
- وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة للبيئة المجتمعية من خلال مؤشرات منظور البيئة المجتمعية لبطاقة الأداء المتوازن).

4-2-6- منظور ادارة المخاطر Risk Management perspective

يركز هذا المنظور على المخاطر الإدارية التي ترافق الجامعة عند قيامها بتأدية أنشطتها والتي تشكل تهديدا لاستراتيجيتها، وسيتم تطبيقه في الجامعة بالاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية وفقا للمؤشرات الآتية:

1- عدد الشكاوي المقدمة للجامعة بشكل عام

تعد الشكاوي المقدمة للجامعة مؤشراً مهماً لقياس مدى رضا المواطنين عن خدمات الجامعة بشكل عام سواء كان المواطن من داخل الجامعة أو من خارجها، ومن خلال زيارة مكتب شؤون المواطنين في الجامعة والمقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع المسؤولين بالمكتب تبين أن هناك تراجعاً كبيراً في عدد الشكاوي

المقدمة، حيث بلغ عددها حوالي (550) شكوى في العام الدراسي 2013-2014 ثم انخفضت في العام الدراسي 2014-2015 لتصبح (345) شكوى بنسبة انخفاض (37%)، وهذا مؤشر ايجابي ينعكس على الجامعة، حيث إن الانخفاض في عدد الشكاوي يدل على كفاءة الجامعة في تحسين خدماتها. ويمكن توضيح ذلك بالجدول أدناه :

جدول (58) عدد الشكاوي المقدمة للجامعة

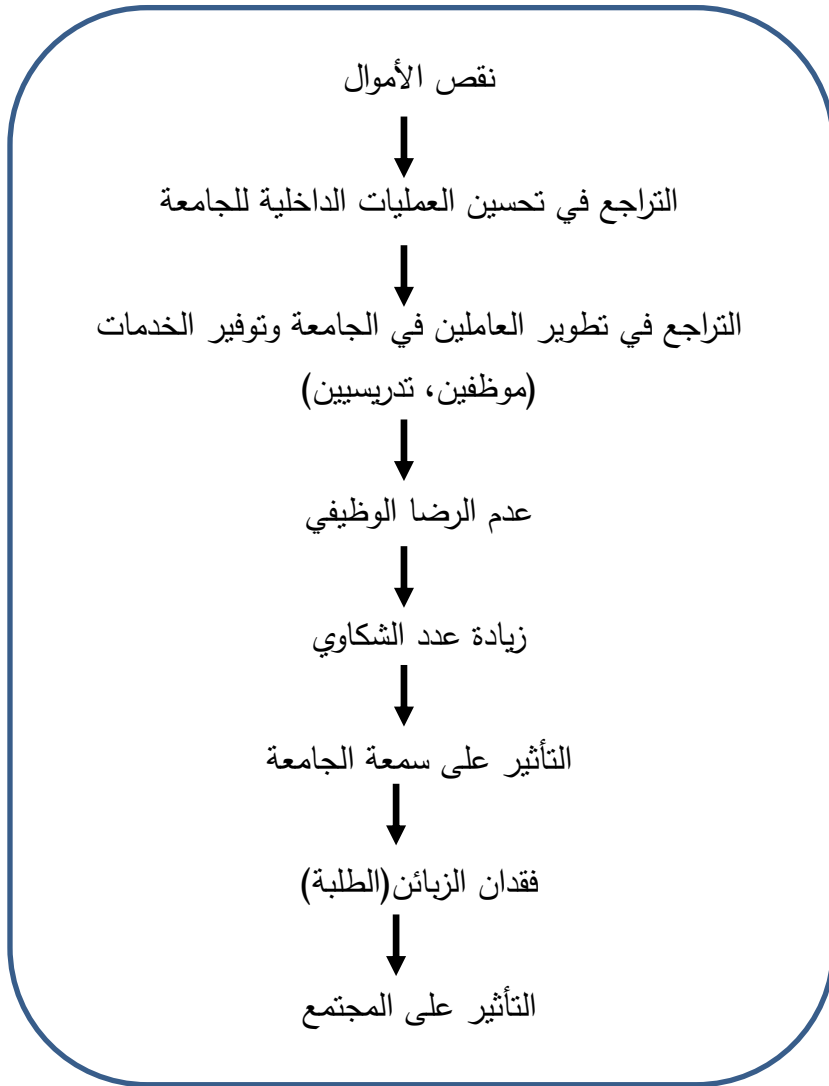
عدد الشكاوي	العام الدراسي
550	2014-2013
345	2015-2014
-37%	% التغير

2- تأثير فتح الكليات الأهلية على الجامعة من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع المسؤولين في قسم التسجيل وشؤون الطلبة في رئاسة الجامعة والكليات تبين انه لا يوجد تأثير لفتح الكليات الأهلية على الجامعة وبعد الاستفسار عن ذلك كانت الإجابات تتركز في أن الكليات الأهلية لا تشكل أي خطر يهدد الجامعة وإنما فتحت من اجل مساعدة العديد من الطلبة الذين لم يؤهلهم معدلهم السنوي للقبول في الكليات الحكومية التي يختارونها حسب رغبتهم، وعند الاستفسار عن مدى تأثير فتح الكليات الأهلية على خطة قبول الطلبة في الجامعة كانت الإجابة انه لا يوجد هناك أي تأثير على ذلك بالعكس إن الجامعة في كل عام كانت تقبل عدداً هائلاً من الطلبة أي فوق المخطط قبولهم.

3- تأثير الحالة الاقتصادية للبلد (التقشف وانخفاض أسعار النفط) على الجامعة إن من ابرز تأثيرات انخفاض الموازنة على أداء المؤسسات الخدمية ومنها الجامعة هو تأثيرها على الآتي:

- التأثير على الخطة المستقبلية للجامعة (الخطة الاستثمارية) المتمثلة باستحداث كليات وأقسام علمية.
- التأثير على النشاطات العلمية للجامعة، والمتمثلة بالدورات والندوات العلمية بسبب انخفاض التخصيصات المالية.
- التأثير على النشاطات الطلابية من خلال عدم توفر النقد اللازم للاشتراك في البطولات والدورات الخاصة بالطلاب.
- التأثير على خطة قبول الطلبة وذلك بسبب عدم التوسع بإنشاء القاعات والمختبرات الدراسية، وكذلك عدم إمكانية شراء المستلزمات الضرورية من الأثاث الخشبي والكتب المدرسية.
- يؤدي انخفاض التخصيص إلى عدم إمكانية إيجار المباني السكنية الخاصة بالأقسام الداخلية، مما يؤدي إلى تقليل عدد المستفيدين منها.

- التأثير على تطوير الكادر الوظيفي سواء على الكادر الوظيفي الأول أو كادر الإدارة الوسطى من خلال عدم اشتراكهم في دورات تدريبية في مجال اختصاصهم.
 - التأثير على الأبنية من خلال عدم إمكانية إجراء الصيانة اللازمة لتقليل اندثار المباني.
- ومن هنا نستنتج أن توفير الموارد المالية هي من الأمور المهمة التي يجب أن تأخذ بها الجامعة، لان نقص الأموال سوف يؤثر على جميع جوانب الأداء المتوازن وكما يأتي:



شكل (13) اثر انخفاض التخصيصات على الجامعة

(إعداد الباحثة)

- 4- النقص في ملاك الموظفين في الجامعة والكليات وخاصة الكليات المستحدثة وما تأثيرها على عمل الكليات :

يعد النقص في ملاك الموظفين مؤشراً مهماً قد يهدد اغلب المنظمات ويؤدي إلى الإرباك الإداري فيها، فإذا كان النقص في ملاك الموظفين الخدميين سيؤدي ذلك إلى القصور في الخدمات وأمور عامة في الكليات ومراكزها،

وان كان النقص في التخصصات العاملة في الجوانب المحاسبية والقانونية مثلاً سوف يعتمدون على كليات أخرى يتوفر فيها المتخصصون المطلوبون لذلك، وهذا يؤدي بدوره إلى تأخير الكثير من المعاملات وعدم انجازها بالوقت المحدد لها. ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع الموظفين في رئاسة الجامعة والكليات لاحظت انه لا يوجد نقص في ملاك الموظفين وإنما العكس هناك كوادر فائضة وسوء في التوزيع، حيث نلاحظ تراكم الموظفين في مكان ونقصهم في مكان آخر. ومن خلال ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم أداء الجامعة للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها من خلال مؤشرات منظور المخاطر لبطاقة الأداء المتوازن).

وبشكل عام، يمكن للباحثة أن تثبت قبول فرضيتها الرئيسية للبحث والتي تنص على (يمكن القيام بعملية تقويم أداء جامعة القادسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)، حيث تمكنت من تقويم أداء الجامعة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن بمناظيرها الستة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في ضوء الدراسة الحالية وبجانبها النظري والتطبيقي، مصنفة وفق الآتي :

أولاً:- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- تفتقر 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 و غير المالية في عملية تقويم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.
- 2- تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب استراتيجي مهم تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة عبر مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية ، والتي تقدم صورة شاملة و مفهومة عن الأداء بشكل يفيد ادارة ميدان التطبيق على معالجة القصور الموجود في أدائها وتقوية وتعزيز الجوانب الإيجابية نحو الأفضل .
- 3- تمثل بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث لمتابعة التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف الاستراتيجية، فهي ليست مجرد أداة لقياس الأداء، ولكنها أسلوب متعدد الأبعاد يتطلب إدارة لتحديد الاستراتيجية من الناحية التنفيذية، وفهم العلاقة بين العمل المنجز في جميع مستويات الوحدة والأهداف الاستراتيجية.
- 4- إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن، من خلال إضافة منظور أو أكثر لتتكامل مع المناظير الأصلية الأربعة، وذلك حسب حاجة الوحدة وبما يتلاءم مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 5- تعد عملية تقويم الأداء ذات أهمية كبيرة، فهي تساعد على تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقدمها وتحقيقها للأهداف المحددة مسبقاً والتحقق من انه يجري تنفيذ الخطة وفقاً لما هو مرسوم لها.
- 6- تسهم عملية تقويم الأداء في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين وتوزيع المسؤوليات والأدوار في العمل وفقاً لتلك الطاقات والقدرات البشرية.

ثانياً:- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجرتها الباحثة على جامعة القادسية استنتجت الآتي:-

- 1- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة لتقويم أداء الجامعة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد.
- 2- نستنتج إن الجامعة كفوءة في مجال استغلال التخصيصات المالية المتعلقة بحساب المستلزمات الخدمية وحساب المصروفات الأخرى.
- 3- عدم كفاءة الجامعة في استغلال التخصيصات المالية لحساب الرواتب وحساب المستلزمات السلعية وحساب صيانة الموجودات الثابتة.

- 4- تسعى الجامعة إلى زيادة إيراداتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها، حيث بلغت نسبة الزيادة في الإيرادات في سنة التقويم حوالي (140%) مقارنة بالسنة السابقة.
- 5- كانت الموجودات الثابتة شبه ملغاة من قبل الجامعة في سنة 2015، وذلك بحسب تعليمات موازنة 2015 التي نص عليها القانون.
- 6- نلاحظ أن هناك انخفاضاً في أعداد الطلبة المتخرجين في عام التقويم وبنسبة بلغت (10%) مقارنة بالعام السابق.
- 7- يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بتشجيع الطلبة على المناقشة العلمية والتعبير عن رأيهم فيما يتعلق بالموضوعات العلمية، وذلك من أجل زرع الثقة بالنفس لدى الطالب.
- 8- نلاحظ عدم رضا الطلبة عن حجم النادي الطلابي المتواجد في كلياتهم وكذلك الخدمات المتوفرة فيه.
- 9- نستنتج أنه قليل ما تقوم الجامعة باستطلاع آراء طلبتها لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم.
- 10- نلاحظ أن هناك تطوراً في حجم الجامعة فيما يتعلق بعدد الكليات وعدد الأقسام العلمية.
- 11- نلاحظ كفاءة الجامعة في توزيع عدد الطلبة لكل أستاذ وفق النسبة المعيارية للتوزيع والبالغة (25 طالب/أستاذ) باستثناء كليتي التربية للبنات والآداب التي تجاوزت النسبة المقررة.
- 12- نلاحظ كفاءة الجامعة في مجال الترقيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.
- 13- نلاحظ تدني مستوى الجامعة في مجال عقد الندوات و المؤتمرات العلمية، وذلك بسبب عدم توفر التخصيصات المالية اللازمة لذلك.
- 14- نلاحظ أن هناك تدني في انجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة.
- 15- نلاحظ اهتمام الجامعة بتطوير قدرات ومهارات منتسبيها من التدريسيين والموظفين، وذلك من خلال تطويرها في توفير الدورات التدريبية اللازمة لذلك.
- 16- تشجع إدارة الجامعة نمط العمل بروح الفريق الواحد وان العلاقة بين الموظفين قائمة على الثقة والاحترام.
- 17- تسعى الجامعة إلى توفير الظروف المناسبة للموظفين في مكان عملهم وذلك لتشجيعهم على انجاز عملهم بأفضل صورة.
- 18- اهتمام الجامعة بآراء موظفيها وذلك من خلال إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والانتقاد البناء.
- 19- نلاحظ كفاءة الجامعة في مجال البيئة المجتمعية ، وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية لموظفي دوائر الدولة، والمساهمة في تقديم الاستشارات اللازمة في مجال خدمة المجتمع، وانجاز الدراسات والأبحاث التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- 20- هناك كوادر فائضة في أقسام وفروع الجامعة، وسوء في عملية توزيعهم.

21- تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكافي بمشاكل طلابها وموظفيها وذلك من خلال وضع صندوق خاص بالشكاوي، من أجل دراستها والعمل على معالجتها.

المبحث الثاني: التوصيات

- استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها النظرية والتطبيقية فإنها توصي بالآتي:-
- 1- قيام الجامعة بتقويم أدائها بشكل دوري وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على معالجتها.
 - 2- على ديوان الرقابة المالية السعي نحو تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعة ونشر ثقافة الأداء المتوازن التي تراعي كل الأطراف المشاركة في الأداء من طلاب ومجتمع وموظفين وعاملين.
 - 3- إدخال التقنيات والنظم الكفوية والإدارية الحديثة ومنها بطاقة الأداء المتوازن ضمن المناهج الدراسية من أجل تدريسها للطلاب وتعريفهم بها وإعطائها الأهمية الكافية.
 - 4- على إدارة الجامعة إدخال موظفيها بدورات تدريبية عن نظام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تعريفهم بالنظام وكيفية تطبيقه.
 - 5- التأكيد على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر صورة واضحة وشاملة لأداء الجامعة من خلال التركيز على المقاييس المالية وغير المالية.
 - 6- أن تضع الجامعة خطة دقيقة لعمليات الصرف واستغلال التخصيصات المالية وفق الخطة الموضوعة.
 - 7- على إدارة الجامعة القيام بإجراء مسح دوري لآراء الطلبة حول الخدمات المقدمة من قبل الجامعة ومدى رضاهم عنها، من أجل معالجة أوجه القصور في أدائها، وتلبية متطلباتهم وذلك باعتبارهم زبائن الجامعة الذين ينقلون سمعتها للمجتمع الخارجي.
 - 8- قيام الجامعة بعمليات ترميم وصيانة لأبنية النوادي الطلابية في كلياتها والعمل على توسيعها بما يتناسب مع أعداد الطلبة وبما يحقق احتياجاتهم.
 - 9- قيام الجامعة بعقد الندوات والمؤتمرات العلمية وبشكل دوري من أجل إعطاء الفرصة لجمهورها من الأساتذة والموظفين والطلبة على طرح أبحاثهم وتداول الرأي العام بينهم من أجل تحقيق رأي متجانس بين الجامعة وجمهورها وتحقيق التعاون بينهما والعمل على رفع الروح المعنوية بين العاملين و إشعارهم بأهميتهم في المجتمع .
 - 10- تعزيز دور الجامعة في الاهتمام بمجال الترقيات العلمية وانجازات البحث العلمي.
 - 11- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بين الموظفين، وذلك من خلال تقديم المكافآت لذوي الأداء الجيد، ومعاقبة المهمل وبدون أي تحيز.
 - 12- تعزيز دور الجامعة في تشجيع الموظفين على انجاز العمل، من خلال توفير الظروف المناسبة في مكان عملهم، وكذلك تعزيز دورها في إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - 13- تعزيز مساهمة الجامعة في تقديم الاستشارات اللازمة لخدمة المجتمع.
 - 14- تعزيز دور الجامعة في الاهتمام بتطوير منتسبيها من خلال الاهتمام بعقد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

15- على الجامعة أن تضع خطة جديدة لمعالجة الكم الفائض في موظفيها وإعادة توزيعهم في الأماكن المناسبة وبما يلبي حاجتها.

16- تقترح الباحثة إجراء دراسات مشابهة لدراستها على قطاعات أخرى كأن تكون مستشفيات أو دوائر بلدية والدوائر الخدمية الأخرى.

المصادر

المصادر

القرآن الكريم

أولاً: المصادر العربية:-

آ: الكتب

- 1- إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، (الأردن: دار وائل للنشر، 2009).
- 2- الحسنوي، سالم صلال، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، (العراق: دار المدينة الفاضلة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014).
- 3- حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008).
- 4- درة، عبد الباري إبراهيم و الصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010).
- 5- السامرائي، منال جبار سرور وآخرون ، تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة، الطبعة الأولى، (بغداد: مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، 2012).
- 6- طرابلسية، شيراز محمد عشير، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي ، الطبعة الأولى، (الأردن: دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2011).
- 7- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، (الأردن: دار وائل للنشر، 2010).
- 8- نوري، منير و كورتل، فريد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، (الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011).
- 9- هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1996).
- 10- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، (مصر: 2008).
- 11- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، (مصر: 2009).
- 12- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، (السعودية: 2011).

ب: الدوريات والبحوث

- 1- إبراهيم، سحر طلال، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثلاثون، 2013.
- 2- أبو شقدهم، عزة وآخرون، "اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"، بحث لإكمال مشروع التخرج، جامعة النجاح الوطنية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2011.
- 3- الأغا، وفيق حلمي، الأغا، إيهاب وفيق، " استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي " ، بحث منشور ، جامعة الأزهر - بغزة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2010 .
- 4- توفيق، عمر إقبال وآخرون، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(3)، العدد العاشر، 2015.
- 5- الثويني، يوسف بن محمد ، " متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته " ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (3)، العدد العاشر، 2014 .
- 6- جريرة ، طلال سليمان ، " مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن " ، دراسات العلوم الإدارية ، جامعة جرش ، المجلد (41) ، العدد الثاني ، 2014.
- 7- جواد، صلاح مهدي، "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(7)، العدد الثامن والعشرون، 2011.
- 8- جودة ، محفوظ أحمد ، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، المجلد (11)، العدد الثاني ، 2008.
- 9- حسن، أنعام محسن و نور، عبد الناصر، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد(1)، العدد الثاني، 2005.
- 10- حسن، علاء احمد و احمد، ميسون عبد الله، "قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(7)، العدد الثامن والعشرون، 2011.
- 11- حماد، أكرم إبراهيم، "تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول: الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، 2005.
- 12- حمودي، جنان علي و محمد، إيمان شاكر، "إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(6)، العدد الرابع عشر، 2011.

- 13- الداعور ، جبر إبراهيم، " أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إرباح " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة الأزهر - غزة- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد (21)، العدد الثاني، 2013 .
- 14- الداوي، الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث، جامعة الجزائر ، العدد السابع ، 2010 .
- 15- الدجني، أياد علي، "تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة"، بحث منشور، الجامعة الإسلامية بغزة -كلية التربية، 2010.
- 16- درغام، ماهر موسى و أبو فضة، مروان محمد، "اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة- كلية التجارة، المجلد(17)، العدد الثاني، 2009.
- 17- دودين ، أحمد يوسف ، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، في البنوك التجارية الأردنية " ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد (9)، العدد الثاني، 2009 .
- 18- الركابي، علي خلف سلمان و الذهبي، جلييلة عيدان، "استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة"، المؤتمر العربي الأول " واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح"، بغداد- جمهورية العراق، 2014.
- 19- الزريقات، خالد خلف سالم، "اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الإسراء الخاصة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
- 20- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود- كلية إدارة الأعمال، 2010.
- 21- ستار، بيداء، "تقويم كفاءة أداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد- مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، العدد الحادي والأربعون، 2014.
- 22- السريتي، المهدي مفتاح، "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، المجلة الجامعة، جامعة مصراته- كلية الاقتصاد، المجلد(3)، العدد الخامس عشر، 2013 .
- 23- سعيد، سناء عبد الرحيم و الباوي، عبد الرضا ناصر، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.

- 24- صديق،، بليغ حميد والعجيل، رجاء عبد السلام، " تقويم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة "، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل ، جامعة 7 أكتوبر ، كلية الآداب - مصراته ، 2010 .
- 25- صديق ، حسين ، " تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية " ، مجلة جامعة دمشق ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، المجلد (28)، العدد الأول، 2012 .
- 26- الطائي ، هبة محمد حسين ، " دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل)"، مجلة التقني، المجلد (27)، العدد الخامس، 2014.
- 27- عابدين، حسني عابدين محمد، "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا- خان يونس"، المؤتمر العلمي الأول "دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، فلسطين، قطاع غزة، 2013.
- 28- عبد الحليم، نادية راضي، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر - كلية التجارة، المجلد(21)، العدد الثاني، 2005.
- 29- عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور ، فتح الرحمن الحسن ، " بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (16)، 2015 .
- 30- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب، "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أفريقيا العالمية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، العدد الرابع، 2014.
- 31- العبيدي، علي قاسم حسن وآخرون ، " أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال " ، مجلة بابل للعلوم الإنسانية ، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد الثاني ، 2010 .
- 32- علي ، علي حمود ، " التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسة التعليم العالي : التحديات الراهنة ونموذج التطبيق"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الخرطوم - كلية التربية ، 2012 .
- 33- عوض، عاطف محمود، " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا- كلية الأعمال والتمويل ، المجلد (29) ، العدد الأول ، 2013 .
- 34- الغبان، نائر صبري و حسين، نادية شاكر، "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني والعشرون، 2009.

- 35- الكعبي، بثينة راشد و عمران، قاسم علي، "دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والثمانون، 2011.
- 36- المحسن ، محمد عبد الزهرة وآخرون ، " إيجاد معادلة لتقييم الأداء في شركات وزارة الإسكان والتعمير " ، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، المجلد (28) ، العدد الحادي عشر ، 2010.
- 37- المغربي ، عبد الفتاح ، " قياس الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرين ، إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة ، جامعة المنصورة- كلية التجارة ، القاهرة، 2006 .
- 38- مقدم ، وهيبية، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة" ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي شلف- الجزائر، 2010 .
- 39- الموسوي، يحيى علي حمادي، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(8)، العدد الثاني والعشرون، 2013.
- 40- النجار ، جميل حسن ، "اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي" ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، جامعة القدس المفتوحة ، العدد التاسع والعشرون ، 2013 .
- 41- يحيوي، نعيمة ولدرع ، خديجة ، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات " ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتغير للمنظمات والحكومات ، 2011 .
- 42- Daoanis , Liza Estino, "Performance Appraisal System : It's Implication to Employee Performance " , International Journal of Economic and Management Sciences, College of Administrative and Financial sciences, University of Bahrain, Vo(2), No(3), 2012.

ج: الرسائل والاطاريح الجامعية

- 1- آدم، محمد عيسى أحمد، دور التخطيط الاستراتيجي في دراسة وتأمين المنشآت العامة، أطروحة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية مقدمة إلى مجلس كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط الوطني ، (السودان ، منشورة ، 2015) .
- 2- إبراهيم ، عزاز وبلال ، قرين ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة آكلي امحمد اولحاج - البويرة، (الجزائر : منشورة ، 2015) .

- 3- أبو جزر ، حمد أحمد حمد ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2012) .
- 4- أبو حطب، موسى محمد، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - بغزة ، (فلسطين : منشورة ، 2009).
- 5- أبو حمام ، حسن عيسى ، أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (PEX) وتأثيرها على الهيكل التمويلي لتلك الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ، (فلسطين : منشوره ، 2013) .
- 6- أبو شرح، أمل بدر ، مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2012) .
- 7- أبو شرح ، جمال حسن محمد ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2012) .
- 8- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر بغزة ، (فلسطين : منشورة ، 2010) .
- 9- أبو عامر، ريم محمود محمد، تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، (فلسطين : منشورة ، 2015) .
- 10- أبو قمر، محمد أحمد محمد ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2009) .
- 11- أبو محسن، كامل أحمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، (لبنان: منشورة، 2015) .
- 12- أبو محسن ، أحمد محمد ، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة، 2009) .

- 13- الأشقر، حسام عبد المجيد، فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، (فلسطين: منشورة، 2015).
- 14- الاغواث، توفيق سميح محمد ، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء ، (الأردن : منشوره ، 2015) .
- 15- إيمان ، زباني ، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خضير- بسكرة ، (الجزائر : منشورة ، 2014) .
- 16- بدر، محمد رجب محمود ، دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ، (فلسطين ، منشوره ، 2013) .
- 17- البطة، عبد الحكيم زكريا، مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2015) .
- 18- بلاسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحان عباس - سطيف، (الجزائر ، منشورة ، 2012) .
- 19- تاويريت، نور الدين ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة محمود منتوري - قسنطينة، (الجزائر : منشورة ، 2006) .
- 20- جاد المولى، مصطفى محمود أحمد ، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، (مصر: منشورة، 2012) .
- 21- جبارة ، سيد محمد علي ، تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (بغداد: غير منشورة، 2002) .
- 22- الجبوري، جميلة حمران نامس، تحليل العلاقة بين الإفصاح البيئي والأداء المالي في ضوء نظرية الإشارة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (الموصل : غير منشورة ، 2015) .

- 23- الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، (الموصل : غير منشورة ، 2005) .
- 24- حال، نيفين عبد القادر حمزة إبراهيم، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ،جامعة بور سعيد - غزة ، (مصر : منشورة ، 2014) .
- 25- حرب، نعيمة محمد، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2011) .
- 26- الحمدي، فوائد محمد حسين، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية ، (بغداد: غير منشورة، 2003).
- 27- حمزة، بن خليفة ، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خضير - بسكرة ، (الجزائر : منشورة ، 2012) .
- 28- خالد، جياس ، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مباح - ورقلة ، (الجزائر : منشورة ، 2014) .
- 29- الدجني، إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في مناهج وطرائق التدريس مقدمة إلى مجلس كلية التربية، جامعة دمشق ، (سوريا : منشورة ، 2011) .
- 30- دزابت ، خديجة ومبروكة، معطالله، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مباح - ورقلة، (الجزائر : منشورة، 2013) .
- 31- الدهان، إسرائ رزاق غني، تكامل نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية، بحث في المحاسبة القانونية مقدم إلى مجلس أمناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، (بغداد، غير منشور، 2009).
- 32- دهمان، مريم محمود خليل ، دور التقييم الخارجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير في أصول التربية مقدمة إلى مجلس كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2013) .

- 33- رزيقة، تالي ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (الجزائر : منشورة ، 2012) .
- 34- الرفاتي، عادل جواد، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2011) .
- 35- الزاملي، علي عبد الحسين هاني ، تكاليف الجودة الشاملة وتأثيرها في تقويم الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (بغداد : غير منشورة ، 2011) .
- 36- زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خضير - بسكرة، (الجزائر : منشورة ، 2014) .
- 37- الزهرة ، الضب ونجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، (الجزائر : منشورة ، 2013) .
- 38- السلطان، حسن، إدارة مخاطر الاستثمار المالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،(سوريا: منشورة، 2009).
- 39- سلمان، علاء جاسم ، دور معلومات إدارة الكلفة الإستراتيجية في تقويم الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (بغداد : غير منشورة ، 2003) .
- 40- الشريف، حاب الله، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير- محاسبة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتت، (الجزائر : منشورة، 2009).
- 41- الشمري، خولة هاشم خلف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلاقات المتوازنة، رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد ، (بغداد : غير منشور ، 2010) .
- 42- الصغير، ريغة احمد، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة2 ، (الجزائر ، منشوره ، 2014) .
- 43- صيام، آمال نمر حسين، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر بغزة ، (فلسطين : منشورة ، 2010) .

- 44- عبد الحليم ، مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، (الجزائر : منشورة ، 2012) .
- 45- عبد القادر، صالح، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، (الجزائر: منشورة، 2013).
- 46- عبد الكريم ، بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري - قسنطينة ، (الجزائر : منشورة ، 2012) .
- 47- عبد المجيد، غادة طارق، تكاليف الجودة بالتعليم العالي ودورها في تقويم الأداء وفق معايير الاعتماد الأكاديمي، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (بغداد : غير منشورة ، 2013) .
- 48- عبيد، وليد سلمان، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظة غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2011) .
- 49- العبيدي، رشا جاسم أحمد، بطاقة العلاقات المتوازنة أساس المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، (بغداد : غير منشوره ، 2013) .
- 50- العبيدي، ندى أسعد إسماعيل، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية ، جامعة بغداد (بغداد : غير منشور ، 2009) .
- 51- عشي، عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (الجزائر : منشورة ، 2002) .
- 52- عوض، فاطمة رشدي سويلم، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين : منشورة ، 2009) .
- 53- عيشي، عمارين، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في علوم التسيير - محاسبة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، (الجزائر : منشورة ، 2006) .

- 54- الغامدي، عبد الله بن درويش ، تقويم أداء موظف الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية مقدمة إلى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، (السعودية : منشورة، 2006) .
- 55- الغريب، أبو عجيله رمضان عثمان، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (الأردن : منشوره ، 2012) .
- 56- الغزاوي، معاوية عوض، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير مقدمة في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الاقتصاد والأعمال ، جامعة جدارا ، (الأردن: منشوره، 2015).
- 57- فتيحة، قناوة ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة ، (الجزائر : منشوره ، 2014) .
- 58- كاظم ، هند جميل ، تقييم الأداء الاستراتيجي لوزارة الثقافة، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، (بغداد : غير منشورة ، 2015) .
- 59- كاملية، بن شلويه وأمال، شرفي ، الجودة كمدخل لتعيين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، (الجزائر : منشورة ، 2013) .
- 60- كريكور، لينا كرابيت، دور المقاييس المالية وغير المالية بالتقنيات الكفوية وانعكاسها على تقويم الأداء، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (بغداد : غير منشورة ، 2012) .
- 61- الكفراوي، نرمين محمد، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، (مصر ، منشوره ، 2010).
- 62- محمد، أثمار عبد الرزاق ، انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، (الموصل : غير منشورة ، 2008) .
- 63- المدهون، منى إبراهيم خليل والبطنجي، عبير عياد احمد، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث مقدم إلى معهد التنمية المجتمعية لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية - غزة ، (فلسطين: منشور ، 2013) .

- 64- مريم، بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة (الجزائر : منشورة ، 2014) .
- 65- المطيري، مشعل جهز، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، (الأردن : غير منشوره ، 2011) .
- 66- المهدي، غدير محمود، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغيير في القيمة السوقية للأسهم، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، (فلسطين: منشورة، 2014).
- 67- الناطور، جهاد ربحي عبد القادر، أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، (الأردن: منشورة، 2005).
- 68- نديم ، مريم شكري محمود ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، (الأردن: منشوره ، 2013) .
- 69- النعيمي، نادية شاكر حسين ، التكامل بين تقنيتي العلاقات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (بغداد: غير منشورة ، 2007) .
- 70- نمور، نوال، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة ، (الجزائر : منشورة ، 2012) .

د: أخرى

- 1- أبو الشعير ، هند غسان ، " معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي " ، جامعة آل البيت 2007 ، (<http://faculty.ksu.edu.sa/alisaad/DocLib>) .
- 2- الأحمد، عدنان، "إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي" ، جامعة الزيتونة، 2007، (<http://iefpedia.com/arab>) .
- 3- درويش ، علاء ، " ما هي القيمة المضافة في التسويق " ، جامعة دمشق - كلية الاقتصاد، 2010 ، (<http://www.tahasoft.com/books/531.docx>) ،
- 4- دور المشاركة المجتمعية في تطوير العملية التعليمية ، (<http://shawkyabed.ahlamontada.com/t6-topic>) .

- 5- الكردي، أحمد السيد، "تقييم أداء الشركات" بحث منشور،
(<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/314635>).
- 6- الكردي، احمد السيد، " تقييم الأداء - المفهوم-الطرق - الأهداف"،
(<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124105>).
- 7- "المخاطر البنكية وطرق الحد منها" ،
(<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=114936>) .
- 8- مغير، محمد عبد الأمير، " نشر ثقافة تقويم الأداء الوظيفي وتأثيرها في رفع فاعلية وكفاءة القدرات البشرية والمؤسسية"، بحث مقدم إلى مكتب المفتش العام، شعبة تقويم الأداء، وزارة المالية، جمهورية العراق، 2015، (<http://www.finsp.gov.iq/upload/upfile/ar/15.pdf>).

ثانياً: المصادر الأجنبية:-

A: Books

- 1- Atkinson, Anthony A. et al., Management Accounting : Information for Decision – Making and strategy Execution, 6ed , New York , Pearson, 2012 .
- 2- Blocher, Edward J. et al. , Cost Management : A Strategic Emphasis, 5ed , New York , McGraw – Hill / Irwin , 2010 .
- 3- Crosson, Susan V. & Needles, Velverd E. , Management Accounting , 9ed, America , South – Western, Cengage Learning , 2011 .
- 4- Drury , Colin, Management Accounting for Business Decisions , 2ed , London, Thomson Learning ,2001 .
- 5- Drury , Colin, Management and Cost Accounting, 8ed, Cengage Learning , 2012 .
- 6- Garrison, Ray H. et al. , Managerial Accounting, 13ed , New York , McGraw – Hill / Irwin , 2010 .
- 7- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M., Cost Management: Accounting and Control, 5ed , America, Thomson South – Western, 2006 .
- 8- Hansen, Don R. et al., Cost Management: Accounting and Control, 6ed , America , Thomson South – Western Cengage Learning, 2009 .
- 9- Horngren, Charles T. et al., Cost Accounting : A Managerial Emphasis, 14ed , New York , prentice Hall, 2012.

- 10- Horngren, Charles T. et al., Cost Accounting : A Managerial Emphasis, 15ed , New York , prentice Hall, 2015.
- 11- Kaplan, Robert S. & Atkinson, Anthony A., Advanced Management Accounting, 3ed, New jersey , prentice Hall, 1998 .
- 12- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action , America , 1996.
- 13- Kerzner, Harold, Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model, 1ed, New York , John Wiley & Sons, 2001 .
- 14- Niven, paul R., Balanced Scorecard Step–By–Step for Government and Nonprofit Agencies, 2ed, Canada, John Wiley & sons, 2008.

B: Periodicals and Researches

- 1– ASoShe , Abbas et al. " Information technology project evolution : An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach " , Expert System with Applications , An International Journal, Vo(37) , No(8) , 2010 .
- 2– Ayoup, Ricardo Correa Liddle, Joyce, "The Balanced Scorecard as a strategic Process" , conference paper university of technology Malaysia , 2009.
- 3– Bartuseviciene , Ilona & Sakalyt ,Evelina, " Organizational Assessment : Effectiveness VS. Efficiency " , Social Transformation in Contemporary Society, No(2345–0126), 2013.
- 4– Chen , Fu–Hsiang et al, "A Balanced Scorecard Approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP", International Journal of Hospitality Management . No (30), 2011.
- 5– Cobbold, Lan & Lawrie , Gavin , "The development of the Balanced Scorecard as Strategic management tool", Conference Paper , 2002 .
- 6– Dobrin, Cosmin Octavian et al. " The Concept of Performance in business organization", proceeding of the 6th international Management Conference, Romania, 2012.

- 7- Epstien, Marc & ManZoni, J.F., "The Balanced Scorecard and Tableau DE Bord : A Global Perspective on Translating Strategy into Action " , A working Paper , The European Institute of Business Administration , 1997 .
- 8- Figge , Frank et al . , "The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a tool for value – Based Sustainability Management " , University of Lauenburg, 2002 .
- 9- Frekjm, Erik et al., "Measuring Usability : Are Effectiveness, Efficiency, and Satisfaction Really correlated?" CHI letters, Vo(2) , No (1), 2000.
- 10- Gomes, Ricardo Correa & Liddle, Joyce, " The Balanced Scorecard as a Performance management tool for third Selector organization " , Brazilian Administration Review Journal, University of vicosa – Nottingham Business school , Vo(6), n(4), 2009 .
- 11- HRSA (U.S. Department of Health and Human Services), " Performance Management and Measurement ", 2011.
- 12- Kairu , Esther and others , "Effect of balanced scorecard on performance of firms in the service sector " , European Journal of Business and Management, University of Science Technology , Kenya , 2013 .
- 13- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., " The Balanced Scorecard – Measures that Drive Perspective " , Harvard Business Review , 1992 .
- 14- Kennerley, Mike & Neely , Andy, "Measuring Performance in a changing business environment", International Journal of Operations & Production Management , Cranfield university, Vo(23), No(2). 2003.
- 15- Lichiello, Patricia , " Guidebook for performance Measurement " This document is produced by the turning point National Program office at the university of Washington , 1999.
- 16- Lin, Qing-Lian et al. "integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy linguistic for evaluation operating room performance in hospital", Expert systems with Applications, No(40), 2013.
- 17- Malmi, Teemu, " Balanced Scorecard in finish Companies: A research note " , Management Accounting Research, No(12), 2001 .

- 18- Mooraj, Stella & others "The Balanced Scorecard a Necessary Good or an unnecessary Evil? " , European Management Journal , Vo (17) , No (5) , 1999 .
- 19- Morisawa , Toru, " Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach", Nomura Research Institute , No (45) , 2002 .
- 20- Oyewobi, Luqman Oyekunle et al., "Measuring Strategic Performance in Construction companies: A proposed integrated model", Journal of Facilities Management, Vo(31), No (2), 2015.
- 21- P & Am, office of procurement and Assistance Management "Balanced Scorecard " , 2005.
- 22- Rylkova, Zaneta, "Measurement of Business Performance in Relation to Competitors", Economics and management Journal, Vo(7), No(2), 2015.
- 23- Schaltegger, Stefan & Ludeke-Freund , Florian, "The Sustainability Balanced Scorecard : Concept and the Case of Hamburg Airport" , Ssrn Electronic Journal , Leuphana of Lueneburg , 2011 .
- 24- Seiler, Marcia ford et al., "Indicators of Efficiency and Effectiveness in Elementary and Secondary Education Spending", Research Report, No (338), 2013.
- 25- Shouat , Adnan & Yousif, Mohammed K., "Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey", International Journal of Computer and Information Technology , Vo(3), No(5), 2104 .
- 26- Snapka, Petr & Copikova , " Balanced Scorecard and Compensation " , International Conference on Business and Economics Research , Vo (16) , Singapore , 2011 .
- 27- Sundqvist, Erik et al., "What is project efficiency and effectiveness?". Procedia-Social and Behavioral Sciences , No (119) , 2104.
- 28- Tohidi & others, " Using Balanced Scorecard in educational organization " Journals of Procedia-social and Behavioral Sciences, Vo(2), No(2), 2010 .

- 29- Venkatarman, N. Ramanujam, Vasudevan, "Measurement of Buisness performance in strategy research: A comparison of Approaches", Academy of Management review , Vo(11), No(4) 1986.
- 30- Weerasooriya, W.M.R.B. , " Performance Evaluation using the using the Balanced Scorecard " World Review of Business Research, Vo(3) , No (4) , 2013 .

C:Thesis and Dissertations

- 1- Ciuzaitė , Egle , Balanced Scorecard development in Lithuanian Companies , Master thesis in finance and international Business, Aarhus school of Business , University Of Aarhus , 2008.
- 2- Duljevic, Enisa & Olstad, Malin, Balanced Scorecard–Maintaining Maximum Performance ?–Evidences from Nordea, Bachelor thesis in Business Administration at the School of Buisness and Commercial Law, Gothenburg University , 2008 .
- 3- Reshitaj & Tikhonova, The managerial Views on the use if Balanced Scorecard in Kristiansand, Master theses, Kristiansand University , 2013.

D:Others

- 1- Davies, Jonathan et al., "Key Rick Indicators Their Role in operational Risk management and management", 2006, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.893&rep=rep1&type=pdf>
- 2- Roest, Pim, "The golden rules for implementing the balanced business scorecard", 1997, (<http://mbatools.co.uk/Articles/bsc11.pdf>).
- 3- Rohm, Howard , "Developing, and using Balanced Scorecard performance systems" , 2002, (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.59&rep=rep1&type=pdf>).

الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

استبانة موجهة إلى الطلبة الأعضاء

أخي الطالب، أختي الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... أما بعد

تهدف هذه الاستبانة إلى تقييم رضا الطلبة عن الكلية والقسم العلمي في مختلف المجالات التدريسية وغيرها . وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام البحث والذي هو بعنوان: (استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية) .

أرجو من الطلبة الأعضاء قراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن والإجابة عن الفقرات بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك، علماً بأن إجاباتكم تشكل المرتكز الأساسي في نجاح هذه الدراسة والخروج بنتائج تفيد جامعاتنا العزيزة وطلبتنا الأعضاء .

شاكرين تعاونكم

الباحثة

هدى مؤيد حاتم السعدون

البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب

الجنس: ذكر () أنثى ()

الكلية:

القسم:

مستوى رضاك					الفقرات	ت
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا		
					تهتم الكلية والقسم العلمي بمتطلبات وحاجات الطلبة.	1
					يتعاون الموظفون في الكلية مع الطلبة لتلبية احتياجاتهم.	2
					يمتلك الموظفون الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة واستفسارات الطلبة.	3
					يتعامل الموظفون مع الطلبة بشكل لائق وياحترام	4
					تهتم الكلية والقسم بمتابعة مشكلات الطلبة والعمل على معالجتها.	5
					توفر الكلية أعضاء هيئة تدريسية أكفاء لتدريس الطلبة.	6
					اشعر أن التدريسيين يقومون بتدريس المواد حسب اختصاصاتهم ولديهم إلمام كافٍ بالمواد الدراسية.	7
					يتفهم أعضاء هيئة التدريس احتياجات الطلبة وظروفهم.	8
					يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المناقشة العلمية والتعبير عن الرأي للموضوعات العلمية.	9
					ترتبط أعضاء هيئة التدريس والطلبة علاقات قائمة على الثقة والاحترام.	10
					يتعامل أعضاء الهيئة التدريسية مع الطلبة بعدالة وبدون أي تحيز فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات	11
					الدراسة في الكلية تعمل على إعداد الطالب المؤهل للعمل بعد التخرج .	12
					يتلقى الطلبة التشجيع والمساعدة الكافية من الكلية والأقسام لإكمال دراساتهم العليا .	13

					القاعات التدريسية مناسبة من حيث المساحة والإضاءة والتكييف والتهوية والمقاعد .	14
					تتوفر الأجهزة في المختبرات العلمية وبما يتناسب مع عدد الطلبة.	15
					أجهزة الحاسوب في المختبرات كافية وكفوءة .	16
					توفر الكلية سفرات ترفيهية للطلبة لدعم الجانب النفسي والاجتماعي لهم .	17
					يتم استطلاع آراء الطلبة من وقت لآخر لمعرفة احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم .	18
					توفر الكلية فرصاً للطلبة للالتحاق بدورات تدريبية لتطوير خبراتهم كل حسب تخصصه .	19
					توفر الكلية للطلبة زيارات علمية ميدانية للطلبة للاطلاع على تخصصاتهم في الواقع العملي	20
					تتوفر في مكتبة الكلية ومجانية التعليم الكتب والمصادر العلمية الخاصة بالمواد الدراسية .	21
					يساعد أمين المكتبة الطلبة في البحث عن أي موضوع أو عناوين يحتاجونها في الدراسة والبحث.	22
					نظام الإعارة في مكتبة الكلية والجامعة سلس وسهل .	23
					مكتبة الكلية والجامعة تلبي رغبة الطالب في المطالعة والبحث العلمي	24
					تسمح الكلية للطلبة بمزاولة الأنشطة المختلفة لتنمية مهاراتهم في مجالات غير الدراسة.	25
					تتوافر في الجامعة الملاعب المختلفة لأنواع الأنشطة الرياضية .	26
					حجم الكافتيريا- النادي الطلابي يتناسب مع عدد الطلبة وتتوفر فيه احتياجات الطلبة .	27

ملحق رقم (2)

جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

استبانة قياس الرضا الوظيفي

أخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... أما بعد

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى رضاك عن وظيفتك ورؤيتك للعوامل التي قد تعزز من درجة رضاك. وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام البحث والذي هو بعنوان: (استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية)

أرجو من حضرتك التكرم بتعبئتها بكل مصداقية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك حسب الواقع الذي تعيشه في العمل، علماً بأن إجابتك سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

هدى مؤيد حاتم السعدون

الملاحق

البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان المناسب

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس
- دبلوم فني إعدادي دون الإعدادي
- 3- العنوان الوظيفي: _____ .
- 4- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل: _____ دورة.
- 5- عدد سنوات الخدمة: _____ سنة.

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
المحور الأول: الانتماء والولاء للوظيفة						
1	أحب واعتز بنوعية العمل الذي أقوم به، وأشعر بأهميته في الجامعة.					
2	تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين في الجامعة.					
3	العلاقة بين الموظفين هي علاقة قائمة على الثقة والاحترام.					
4	أشعر في بعض الأحيان بأن عملي لا معنى له.					
5	إن مستوى رضاك عن عملك جيد وعالٍ إلى حد ما.					
المحور الثاني: المكاسب والعوائد من الوظيفة						
6	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك.					
7	أداؤك لعملك يقابل بالشكر والتقدير.					
8	يتم مكافأة و تقدير المتميزين من الموظفين.					
9	الحافز المادي والمعنوي للموظفين مهم جدا لاستمرار العمل ونجاحه.					
المحور الثالث: طبيعة وظروف العمل						
10	تعتقد انك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي وخبرتك العلمية .					
11	توفر إدارة الجامعة التقنيات الحديثة (كالحاسوب والانترنت) للموظفين .					

					تتوفر الظروف المادية (التبريد، التهوية، الإضاءة... الخ) في مكان العمل في الجامعة.	12
					مهام العمل غير واضحة وغير مشروحة بشكل كامل.	13
المحور الرابع: التطوير والتدريب						
					تقوم الجامعة بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أهدافهم.	14
					التدريب يكسب الموظفين مهارات تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمة، و الحد من الأخطاء.	15
					توجد فرص كبيرة للترقية لذوي الأداء الجيد.	16
المحور الخامس: المشاركة والعدالة						
					يتم إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي، والانتقاد البناء.	17
					تحرص إدارة الجامعة على تحقيق العدالة عند توزيع المهام بين الموظفين.	18
					يتم التعامل مع الموظف ذي الأداء الضعيف وذو الأداء الجيد بشكل عادل ومنصف.	19
					الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقاته الشخصية.	20
					يعاملني المسؤول أو المدير باحترام.	21

إذا كان لديك أي تعليق أو اقتراح اذكره هنا

.....

Abstract

Abstract

Most of the units based in the process of evaluation their performance over traditional methods only and this in turn does not give a comprehensive picture of the performance of the unit, which called for the need to adopt modern methods in strategic performance evaluation, including the style of the Balanced Scorecard, which is based on the use of financial and non-financial measures as part of a one practical.

As the Balanced Scorecard enables the unit to evaluation its performance in four perspectives are financial perspective, and customers perspective, and internal processes perspective, and learning and growth perspective, as well as the expansion card scope to include perspectives two other Social Environment Management Perspective and risk management perspective.

This research aims to achieve a set of goals the most important application of balanced scorecard in six perspectives (not four as in previous studies) on the university of Qadisiyah for evaluation their performance through six perspectives to identify strengths and weaknesses in the various joints of the university.

This research relied on two approaches are analytical approach and descriptive approach by relying on the university of Qadisiyah data for two semesters (2014) and (2015), with the use of the financial statements for the year (2013) because of the budget stopped in (2014), in addition to the questionnaire to solicit the views of students and employees .

We have been reached to a set of theoretical and practical conclusions was the most important :

- The conventional methods for evaluating the performance lacked the possibility of providing strategic benefit, because of the the rapid development of competitive business environment, so you need to use a combination of financial and

Abstract

non-financial measures have emerged in the process of evaluating the performance of economic units consistent with the contemporary business environment variables.

- Possibility of using the balanced scorecard in six perspectives for performance evaluating of university to identify strengths and weaknesses in their performance and work to enhance its strengths and weaknesses processing .

- We note that there is a decline in the achievements of scientific research of the university and through a number of planned and implemented research and published.

In light of this, the study was providing some recommendations or suggestions that would help in better the university performance evaluation:

- The university evaluates its performance periodically so as to learn the strengths and weaknesses of their performance and processing.
- The Office of Financial Supervision seek to adopt the style of the Balanced Scorecard in evaluating the performance of the university and publish balanced performance that takes into account all the parties involved in the performance of students and the community, staff and workers culture.

**Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Al-Qadisiyah
College of Administration &
Economics
Accounting Department**



***Using the Balanced Scorecard for the
Strategic Performance Evaluation in the
University of Qadisiyah***

A Thesis

*Submitted to the Council of the College of Administration
and Economics-University of Qadisiyah, in a Partial
Fulfillment of Requirements for the M.Sc. Degree in
Accounting*

by

Huda M.Hatem Al-Saadoun

*Under the Supervision of
Ass. Prof.*

Dr.Majeed A. Hatif Al-Maryani

2017 A.D

1438 A.H