

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد - قسم الإدارة

تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره

على تطوير المنظمة

(دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية)

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة

إعداد الطالبة:

سماح جمعة محمد القراضي

إشراف الدكتور:

عبد السلام أبو القاسم البلعزي

العام الجامعي 2025/2024م

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

بِسْمِ اللَّهِ
الصَّادِقِ
العَظِيمِ

سورة البقرة: آية 32

الإهداء

إلى الداعمة الأولى لي في هذه الحياة، إلى مَنْ جعل الله الجنة تحت أقدامها حفظها الله و
أطال في عمرها

(أمي الغالية)

إلى قدوتي ومثلي الأعلى الذي لولاه لم أبدأ، ولم أكمل هذا المشوار حفظه الله وأطال في عمره:

(أبي الغالي)

إلى شمعة الأمل في حياتي، أدام الله نورها، وحقق فيها أمنياتي وأراني فيها ما يسعد حياتي:

(ابنتي الحبيبة)

إلى مَنْ عرفت معهم معنى الحياة:

(إخوتي وأخواتي)

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل.

الباحثة

الشكر والتقدير

قال رسول الله (عليه أفضل الصلاة والسلام) "من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين" بداية اشكر الله العلي القدير أن وفقني لإنجاز هذه الدراسة.

وبعد:

فيطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى مَنْ تكرم بالإشراف على هذه الرسالة و لم يبخل عليّ بتوجيهاته وإرشاداته القيمة والسديدة التي قدمها طوال مدة هذا البحث وكتابة الرسالة فكان خير مثالٍ يُحتذى به في البحث العلمي مشرفي الدكتور الفاضل عبد السلام أبو القاسم البلعزي فجزاه الله عني كل خير.

كما يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الموقرين أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه، و الأساتذة المحكمين، لما بذلوه من جهد في تحكيم أداة الدراسة فلمهم جميعاً جزيل الشكر وخالص الامتنان.

والشكر موصول أيضاً إلى كل العاملين بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، على جهودهم طوال فترة دراستي في برنامج الماجستير.

وأخيراً أتقدم بالشكر إلى كل مَنْ أمد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، سائلة المولى -عز و جل - أن يبارك فيها.

الباحثة

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة و بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء في تطوير جامعة الزاوية.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع (341) استبانة تمثل عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجامعة الزاوية والبالغ عددهم (2993)، وقد بلغ عدد الاستثمارات الخاضعة للتحليل (336) استثماراً، وشكلت ما نسبته (99%) من الاستثمارات الموزعة، وقد تم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار (24)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها:

إن مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الزاوية من وجهة نظر العاملين كان (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.47)، وجاءت المتوسطات الحسابية لبطاقة الأداء المتوازن على التوالي: بُعد التعلم والنمو (2.83) بمستوى استخدام متوسط ، بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (2.52)، و بُعد العملاء بمتوسط حسابي (2.39)، و بُعد المالي بمتوسط حسابي (2.16)، و إن مستوى تطوير المنظمة من وجهة نظر العاملين بجامعة الزاوية كان (متوسطاً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.71)، بحسب المقياس المعتمد في الدراسة، وكذلك أوضحت النتائج وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لعدم تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، و بُعد العملاء، و بُعد العمليات الداخلية ، و بُعد التعلم والنمو) في تحسين وتطوير أداء جامعة الزاوية، كما أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها: دراسة موضوع تقييم الأداء من خلال الأبعاد الخمسة وهي (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية).

Abstract

This study Primarily aimed to investigate the impact of using the Balanced scorecard(BSC) dimensions as a model for performance evaluation on the development of AL-Zawiya University. The researcher employed the researcher employed the descriptive method in this study ,distributing (341) questionnaires , which represented a simple random sample of the university's employees ,whose total number is(2 ,993) ,the number of valid questionnaires for analysis was (336) , constituting 99% of the distributed questionnaires. the study's data were analyzed ,and its hypotheses were tested using the statistical package for the social sciences(SPSS) , version (24) ,**The study reached several key findings ,most notably:** the level of BSC utilization at al-zawiya university ,from the perspective of the employees ,was low ,with an overall mean score of 2.47. the mean scores for the BSC dimensions were as follows: learning and growth dimension (2.83) at a medium level ,internal processes dimension(2.52) ,customer dimension (2.39) ,and Financial dimension (2.16) ,Additionally ,the level of organizational development ,according to the employees ,was medium ,with an overall mean score of (2.71) ,according to the study's adopted scale.

The results also indicated a statistically significant negative impact of the absence of performance evaluation using the four BSC dimensions (Financial , Customer ,Internal Processes ,and Learning and Growth) on improving and developing Al-zawiya University's performance.

The researcher recommended several measures ,most importantly: studying performance evaluation using five dimensions ,namely Financial ,Customer ,Internal Processes ,Learning and Growth ,and Social and Environmental Responsibility.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	مستخلص الدراسة
و	ABSTRACT
ز	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
1- الإطار العام للدراسة	
2	1-1 المقدمة
3	2-1 الدراسات السابقة
4	1-2-1 الدراسات السابقة الخاصة بمتغير تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
5	2-2-1 الدراسات السابقة الخاصة بمتغير تطوير المنظمة
6	3-1 التعقيب على الدراسات السابقة
7	4-1 مشكلة الدراسة
8	5-1 أهداف الدراسة
8	6-1 أهمية الدراسة
9	7-1 فرضيات الدراسة
10	8-1 أنموذج الدراسة
10	9-1 منهجية الدراسة
10	1-9-1 منهج الدراسة
10	2-9-1 مجتمع وعينة الدراسة
11	3-9-1 أدوات الدراسة

الصفحة	الموضوع
11	10-1 حدود الدراسة
11	11-1 مصطلحات الدراسة
	2- تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
14	تمهيد
14	1-2 مفهوم وأهمية الأداء وتقييم الأداء
14	1-1-2 مفهوم الأداء
15	2-1-2 أهمية الأداء
15	3-1-2 مفهوم تقييم الأداء
16	4-1-2 أهمية تقييم الأداء
16	2-2 مستويات وخطوات تقييم الأداء
16	1-2-2 مستويات تقييم الأداء
18	2-2-2 خطوات تقييم الأداء
19	3-2 مشاكل تقييم الأداء
19	1-3-2 التأثير في الحكم بطريقة معينة على المرؤوسين
19	2-3-2 التشدد أو التساهل في التقييم من قبل الرؤساء
20	3-3-2 إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين
20	4-3-2 عدم وضوح الهدف من عملية التقييم
20	4-2 الأساليب الحديثة لتقييم الأداء
20	1-4-2 أسلوب لوحة القيادة
21	2-4-2 القيمة المضافة
21	3-4-2 بطاقة الأداء المتوازن
21	5-2 نشأة وتطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
21	1-5-2 نشأة بطاقة الأداء المتوازن
22	2-5-2 تطور بطاقة الأداء المتوازن

الصفحة	الموضوع
26	3-5-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
27	6-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن والمكونات والصفات الأساسية لها
27	1-6-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
27	2-6-2 المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
28	3-6-2 الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
30	7-2 الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
30	1-7-2 البُعد المالي
31	2-7-2 بُعد العملاء
33	3-7-2 بعد العمليات الداخلية
34	4-7-2 بعد التعلم والنمو
35	8-2 الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
36	1-8-2 صياغة الرؤية التنظيمية
36	2-8-2 تحديد الإستراتيجية العامة
36	3-8-2 تحديد عوامل النجاح الحاكمة
36	4-8-2 تحديد القياسات (المؤشرات)
36	5-8-2 تحديد وتطوير خطة العمل
36	6-8-2 تحديد الأهداف التنفيذية
37	7-8-2 تقييم بطاقة الأداء المتوازن
38	9-2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
38	1-9-2 التحديد الواضح لأهداف الإستراتيجية
38	2-9-2 الأخذ بمنهج النظام
38	3-9-2 وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن
38	4-9-2 دعم والتزام الإدارة العليا
39	5-9-2 وجود نظام للاتصال والتواصل

الصفحة	الموضوع
39	6-9-2 اليد العاملة المتخصصة
39	7-9-2 إشراك العاملين
39	8-9-2 وجود قابلية ورغبة للتغيير
39	9-9-2 العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية
39	10-9-2 وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن
	3- تطوير المنظمة
41	تمهيد
41	1-3 مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي وأهدافه
41	1-1-3 مفهوم التطوير التنظيمي
44	2-1-3 أهمية التطوير التنظيمي
45	3-1-3 أهداف التطوير التنظيمي
45	2-3 خصائص التطوير التنظيمي والأسباب الدافعة له
45	1-2-3 خصائص التطوير التنظيمي
46	2-2-3 الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
48	3-3 محاور وأدوات التطوير التنظيمي
48	1-3-3 محاور التطوير التنظيمي
49	2-3-3 أدوات التطوير التنظيمي
49	4-3 أساليب التطوير التنظيمي
51	5-3 مراحل التطوير التنظيمي
51	1-5-3 التشخيص
51	2-5-3 وضع خطة التطوير
51	3-5-3 مرحلة تنفيذ التطوير
52	4-5-3 مرحلة التقييم والمتابعة
54	6-3 مداخل التطوير التنظيمي

الصفحة	الموضوع
54	3-6-1 مدخل الإدارة العلمية
54	3-6-2 المدخل السلوكي
55	3-6-3 المدخل الابتكاري
55	3-7 استراتيجيات التطوير التنظيمي
55	3-7-1 إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي
55	3-7-2 إستراتيجية القيم وإعادة التعلم
55	3-7-3 إستراتيجية القوة والقهر والإذعان
56	3-8 معوقات التطوير التنظيمي
	4- الجانب العملي للدراسة
59	تمهيد
59	4-1 نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية
60	4-2 الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
60	4-2-1 منهجية الدراسة
60	4-2-1-1 منهج الدراسة
60	4-2-1-2 مجتمع وعينة الدراسة
60	4-2-1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية
61	4-2-1-4 تصميم أداء الدراسة (الاستبانة)
63	4-2-1-5 اختبار أداء الدراسة (الاستبانة)
69	4-3 عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة وتحليلها
69	4-3-1 العرض الوصفي للبيانات الأولية للدراسة
73	4-3-2 وصف متغيرات الدراسة
79	4-4 اختبار فرضيات الدراسة
79	4-4-1 اختبار فرضية البحث الرئيسية
81	4-4-2 اختبار الفرضيات الفرعية
87	4-5 النتائج والتوصيات
87	4-5-1 النتائج

الصفحة	الموضوع
88	4-5-2 التوصيات
89	قائمة المراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
53	جدول رقم (3-1) يوضح المراحل الثلاث للتغيير بحسب (كيرت لوين)
55	الجدول (3-2) استراتيجيات التغيير والتطوير للنتائج المنتظرة
59	الجدول رقم (4-1) يبين إجراءات توزيع الاستبيان
61	جدول رقم (4-2) مقياس ليكرث الخماسي
62	جدول (4-3) يوضح تحديد الاتجاهات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي
63	الجدول (4-4) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس البُعد المالي والدرجة الكلية للمتغير
64	الجدول (4-5) معاملات الارتباط بين فقرات متغير بُعد العملاء والدرجة الكلية للمتغير
64	جدول (4-6) معاملات الارتباط بين فقرات متغير بُعد العمليات والدرجة الكلية للمتغير
65	جدول (4-7) معاملات الارتباط بين فقرات متغير بُعد النمو والتعلم والدرجة الكلية للمتغير
65	جدول (4-8) معاملات الارتباط بين فقرات متغير تطوير المنظمة والدرجة الكلية للمتغير
67	الجدول (4-9) يوضح الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
68	الجدول رقم (4-10) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس
69	الجدول رقم (4-11) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب العمر
70	الجدول رقم (4-12) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي
71	الجدول رقم (4-13) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة
72	الجدول (4-14) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير البُعد المالي
73	الجدول (4-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير بُعد العملاء

الصفحة	الجدول
74	الجدول (4-16) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير بُعد العمليات
75	الجدول (4-17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير بُعد التعلم والنمو
76	الجدول(4-18) المتوسط الحسابي لمتغير بطاقة الأداء المتوازن
76	الجدول (4-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطوير المنظمة
79	الجدول رقم (4-20) يبين معامل الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتطوير المنظمة
79	الجدول رقم (4-21) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر للتقنيات في تطوير المنظمة
81	الجدول رقم (4-22) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر للبُعد المالي في تطوير المنظمة
82	الجدول رقم (4-23) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لبُعد العملاء في تطوير المنظمة
83	الجدول رقم (4-24) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لبُعد العمليات في تطوير المنظمة
84	الجدول رقم (4-25) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لبُعد التعلم والنمو في تطوير المنظمة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
10	الشكل (1-1) أنموذج الدراسة
17	الشكل(1-2) مستويات تقييم الأداء
22	الشكل (2-2) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
23	الشكل (2-3) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن
24	الشكل(2-4) الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن
29	الشكل (2-5) علاقات السبب بالنتيجة في مقاييس الأداء المتوازن.
32	الشكل(2-6) المؤشرات الأساسية لبعدهم العملاء
33	الشكل (2-7) بعد العمليات الداخلية- دور الإبداع
37	الشكل(2-8) الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الصفحة	الشكل
47	الشكل (1-3) الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
68	الشكل البياني رقم (1-4) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب الجنس
69	الشكل البياني رقم (2-4) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب العمر
70	الشكل البياني رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي
71	الشكل البياني رقم (4-4) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

1- الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة.

2-1 الدراسات السابقة.

3-1 التعقيب على الدراسات السابقة.

4-1 مشكلة الدراسة.

5-1 أهداف الدراسة.

6-1 أهمية الدراسة.

7-1 فرضيات الدراسة.

8-1 أنموذج الدراسة.

9-1 منهجية الدراسة.

10-1 حدود الدراسة.

11-1 مصطلحات الدراسة.

1-1 المقدمة

تشهد المنظمات في العالم المعاصر تغيرات متلاحقة، ويرجع ذلك إلى التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، الأمر الذي يستدعي منها مواكبة هذه التغيرات والسعي نحو التحسين والتطوير ومحاولة إيجاد أساليب حديثة لما يتماشى مع هذه التغيرات لضمان بقائها واستمرارها، ويعد التطوير التنظيمي أحد البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير الذي من خلاله يتم تجديد العمليات التنظيمية بالتركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكلة التنظيمي وإجراءات وطرائق أداء الأعمال.

فيعد الأداء أحد أهم العمليات الإدارية التي يمكن من خلالها الارتقاء بالمنظمات وتطويرها لما يتضمنه من فحص دقيق وتحليل للإجراءات المتبعة، من تخطيط، وتنفيذ، وقيادة، وموارد بشرية ومادية، وثقافة تنظيمية للمنظمة (عبد المحسن، 2002، 33)، وهو القوة الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمة في القيام بالمهام والواجبات على أكمل وجه، لذلك يتطلب منها العمل باستمرار على تحسين مستوى هذا الأداء وتطوير القدرات لمواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال، فهناك عديد من الأنظمة لقياس وتقييم الأداء والتي لاقت بعض منها كثيراً من الانتقادات لكونها لا تعطي صورة عن الأداء المستقبلي إضافة إلى عدم قدرة المؤسسة على ربط أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى مع عملياتها قصيرة المدى، ولمعالجة القصور في الأنظمة التقليدية قُدم نموذج أُطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) والذي يُعد من أهم أنظمة التقييم الحديثة التي قدمها (Norton and Kaplan) والتي تعتمد على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس عمليات المؤسسة والمؤشرات غير المالية التي تعد انعكاساً لأسباب هذه النتائج وهي أداة تقييم الأداء فضلاً على كونها نظاماً يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسة وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية (صدقي ، 2022، 245).

1-2 الدراسات السابقة:

1-2-1 الدراسات السابقة الخاصة بمتغير تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

1- دراسة (العامري، 2022) بعنوان: "تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة- الأردن- باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من جهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، وأظهرت هذه الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي الكلي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً، وجاء بُعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى بمستوى أداء متوسط ، وحل البُعد المالي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمستوى أداء متوسط كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزو إلى متغيرات (الجنس، والمسّمى الوظيفي ، و سنوات الخدمة).

2- دراسة (صدقي، 2022) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي" "دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة، مصر"

هدفت هذه الدراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، واستهدفت أيضاً دراسة مدى تطبيق المعاهد العليا الخاصة محل الدراسة لمفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفعالية الأداء بمؤسسات التعليم العالي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج ، كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وأهمية تبني أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالي ، وأوصى الباحث بعدد من التوصيات أهمها: العمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس، واتخاذ كل ما من شأنه تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

3- دراسة (بن جنيفر، 2021) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث تكمن أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء، الإستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، والقدرة التنافسية وأشارت النتائج إلى وجود ضعف في التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة وهو ما أثر في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح وعدم اهتمام الإدارات العليا بإنفاق الموارد المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن- كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية يمكن الحديث عنها بين المتغيرات الديمغرافية ومتغيرات الدراسة، وتوصي الدراسة بإجراء قياس دوري لرضا العملاء، وعقد الدورات التدريبية التأهيلية لجميع الموظفين العاملين مع تخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4- دراسة (حسين، 2019) بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة"مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف ما هو الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، و بُعد العملاء، و بُعد العمليات الداخلية، و بُعد التعلم والنمو) وذلك في معالجة جوانب القصور الناتجة عن استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إنَّ ترتيب الجوانب الأربعة من حيث أهميتها من وجهة نظر المبحوثين في علاج القصور الناتج عن إتباع الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي جاءت كالآتي أولاً_ البُعد المالي ثانياً _بُعد العملاء وثالثاً _بُعد العمليات الداخلية ويأتي في النهاية بُعد التعلم والنمو، كما أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها المختلفة في عملية التخطيط والتقييم للأداء داخل المنظمات العامة لما لها من دور في علاج المشاكل الناتجة عن إتباع الأساليب التقليدية في تلك العمليات.

1-2-2 الدراسات السابقة الخاصة بمتغير تطوير المنظمة:

1- دراسة (سعود، 2021) أطروحة دكتوراه بعنوان "التمكين الإداري والتطوير التنظيمي" دراسة حالة: مؤسسة الكوابل، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التمكين الإداري لدى موظفي مؤسسة الكوابل وتأثير التمكين الإداري على التطوير التنظيمي للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ايجابية طردية و وجود علاقة بين إعطاء العامل فرصة في اتخاذ القرار والتطوير التنظيمي.

2- دراسة (صويص، 2020) بعنوان: دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرقابة الإدارية وبين أثر مستوى الرقابة على التطوير التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة طردية بين الرقابة الإدارية والتطوير التنظيمي، وتبين أيضاً أن (61.70%) من التغيير في مستوى التطوير التنظيمي يعود إلى التغيير في مكونات الرقابة الإدارية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الرقابة الإدارية وبين مستوى تحقيق التطوير التنظيمي تعزو للنوع والجامعة والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

3- دراسة (أبو غفة، و سويد، 2017) بعنوان "دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي" دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشخصية المبدعة في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت، كذلك التعرف على علاقة الشخصية المبدعة بالمتغيرات الشخصية (الجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية شملت (47%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات إحصائية لدور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم من خلال العناصر التالية: الأصالة، و الطلاقة الفكرية، و المرونة الذهنية، و الحساسية للمشكلات، و قبول المخاطرة، و القدرة على التحليل، كما

توصّلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في الشركة الأهلية للإسمنت تعزو إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

4- دراسة (مطر، 2008) بعنوان: "التطوير التنظيمي وأثره في فاعلية القرارات الإدارية في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي في فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية قيد الدراسة، كما أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزو إلى الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (160) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية، ووجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، كما أوصت الدراسة بإجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة مما يزيد من فعاليتها في اتخاذ القرار، والعمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات.

1-3-1 التعقيب على الدراسات السابقة:

1-3-1 أوجه التشابه والاختلاف بوما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

على الرغم من تباين الدراسات السابقة واختلافها في تناول متغيرات الدراسة إلا أنه يوجد أوجه تشابه و اختلاف مع الدراسة الحالية، توجزه الباحثة في الآتي:

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات ووصف النتائج، واختيارها للعينة العشوائية البسيطة، وأيضاً تم الاعتماد فيها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات للتحليل الإحصائي للدراسة، وتتشابه أيضاً مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت نفس الأبعاد للمتغير المستقل.

- واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (دراسة صديفي 2022) حيث تم الاعتماد فيها على المنهج الاستقرائي والاستنباطي معاً، واستخدامها قائمة استقصاء لجمع البيانات، واختلفت أيضاً من حيث المكان، والزمان، والمجتمع الذي أجريت به الدراسة.

- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوعاً غاية في الأهمية وهو أثر تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تطوير المنظمة، والذي يعد من المفاهيم الحديثة.

- تميزت الدراسة الحالية بكونها الدراسة الوحيدة التي تبحث في أثر تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تطوير جامعة الزاوية حسب علم الباحثة.

1-4 مشكلة الدراسة:

زاد الاهتمام بمدى تأدية مؤسسات التعليم الجامعي لوظائفها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال مواجهة هذه المؤسسات لعدد من التحديات المحلية والعالمية، ما يقتضي عليها إعادة النظر في أدائها وأساليب تقويم العمل داخلها والتركيز على جودة الأداء و إرضاء العملاء وتحقيق النمو والتطوير، ويرجع عدم قدرة الجامعات على تجاوز تلك التحديات استخدامها لعمليات التقييم التقليدية والتي لا تعطي صورة واضحة عن مستوى الأداء، لذلك أصبح تقييم الأداء أمراً ضرورياً و مدخلاً رئيسياً للتطوير والتحسين، فالنظام الجيد للتقييم يعكس مستوى المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وقد ورد في تقرير ديوان المحاسبة الليبي لسنة (2020) م كثير من الملاحظات عن أداء قطاع التعليم العالي، ومن ضمنها ما يخص جامعة الزاوية ، ولعل أبرزها ما يأتي:
- عدم اعتماد الملاك الوظيفي للجامعة، وعدم تحديث الهيكل التنظيمي على الرغم من وجود عيوب تستدعي المعالجة.

واستناداً إلى الملاحظات الواردة في تقرير ديوان المحاسبة أصبح من الضروري وجود ما يتم من خلاله تحديث وتطوير مؤسسات التعليم العالي، وذلك باستخدام أنموذج لتقييم الأداء يعطي صورة كاملة عن الأداء وبكل موضوعية.

وسعيًا من الباحثة إلى أن تعطي صورة واضحة عن أداء جامعة الزاوية، فقد استخدمت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كأسلوب لتقييم الأداء ودراسة أثره في تطوير الجامعة. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على تطوير جامعة الزاوية؟

وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما أثر البعد المالي لتقييم الأداء على تطوير جامعة الزاوية؟
- 2- ما أثر بعد العملاء لتقييم الأداء على تطوير جامعة الزاوية؟
- 3- ما أثر بعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء على تطوير جامعة الزاوية؟
- 4- ما أثر بعد التعلم والنمو لتقييم الأداء على تطوير جامعة الزاوية؟

1-5 أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أثر تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير المنظمة قيد الدراسة.
- 2- تحديد أثر متغير البعد المالي في تطوير المنظمة قيد الدراسة.
- 3- معرفة أثر بُعد العملاء في تطوير المنظمة قيد الدراسة.
- 4- قياس مدى إسهام بُعد العمليات الداخلية في تطوير المنظمة قيد الدراسة.
- 5- قياس مدى إسهام بُعد التعلم والنمو في تطوير المنظمة قيد الدراسة.
- 6- الحصول على نتائج متعلقة بالدراسة و تقديم توصيات تخدم المنظمة قيد الدراسة.

1-6 أهمية الدراسة:

- الأهمية العملية: تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية ألا وهو تحسين و تطوير أداء المنظمة في قطاع التعليم العالي - جامعة الزاوية من خلال تسليط الضوء على تحسين الأداء المؤسسي للجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة كأحد الأساليب الحديثة للتحسين المستمر في الأداء والسعي إلى تحقيق رضا العملاء.
- الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة في إثراء المكتبات العلمية وإمكانية الاستفادة من مؤسسات التعليم العالي - جامعة الزاوية من خلال تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتحسين وتطوير الأداء والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الأهمية الموضوعية: تكمن الأهمية الموضوعية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين وتطوير أداء الجامعة قيد الدراسة.
- الأهمية بالنسبة للباحثة: تسهم هذه الدراسة في صقل مهارات الباحثة حول موضوع تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

7-1 فرضيات الدراسة:

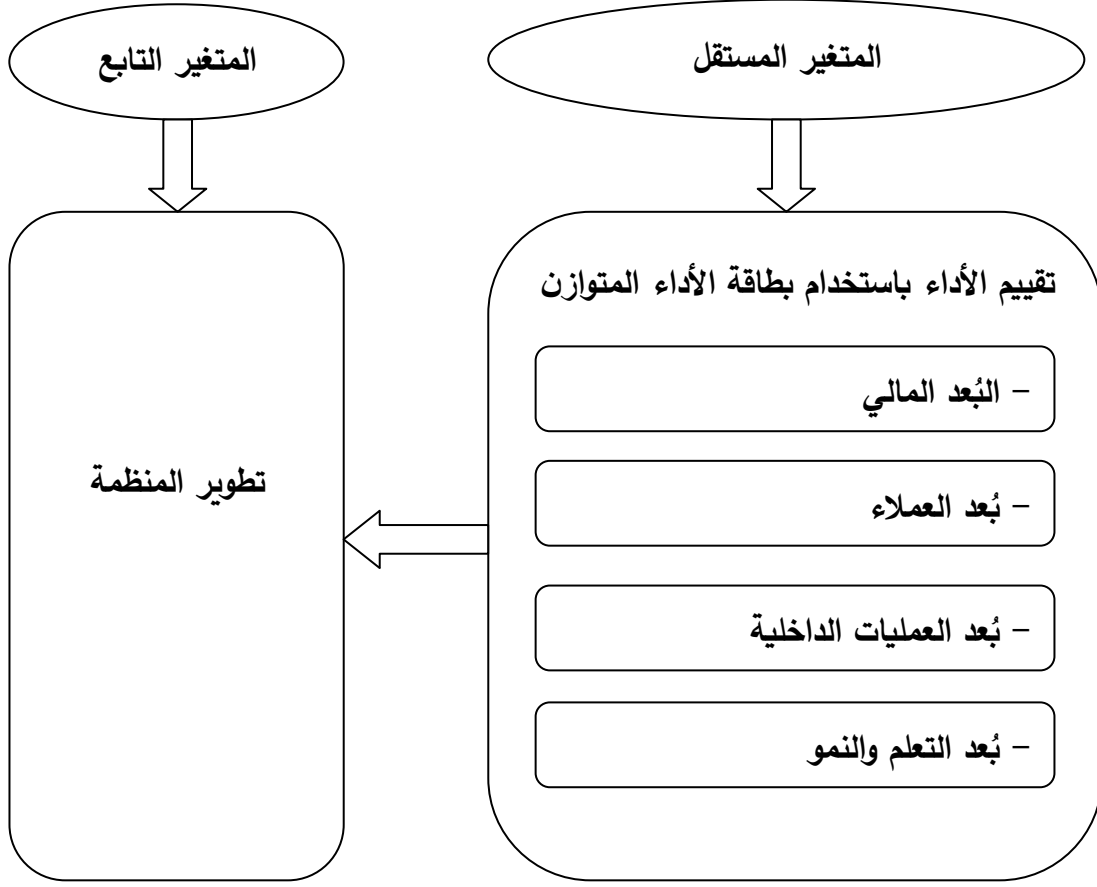
الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي لتقييم الأداء على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء لتقييم الأداء على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الداخلية لتقييم الأداء على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم والنمو لتقييم الأداء على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

8-1 أنموذج الدراسة:



الشكل (1-1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

9-1 منهجية الدراسة

1-9-1 منهج الدراسة

من أجل الإجابة عن مشكلة الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات قمتُ بالاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة معينة، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى تقديم الاقتراحات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

2-9-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة الزاوية، مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومدراء المكاتب وأعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (2993).

وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في المسؤولين بالجامعة والبالغ عددها (341).

1-9-3 أدوات الدراسة:

وتتم الاعتماد على مجموعة من المصادر لجمع البيانات والمعلومات تتمثل في:

1- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من العينة المختارة للدراسة من خلال تصميم (الاستبانة) كأداة للدراسة.

2- المصادر الثانوية: الكتب والمجلات ومختلف الوثائق التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة.

1-10 حدود الدراسة

واقترنت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) كمتغير مستقل وتطوير المنظمة كمتغير تابع.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة الزاوية كإحدى مؤسسات التعليم العالي.

- الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بجامعة الزاوية.

- الحدود الزمنية: المدة التي استغرقت لانجاز الدراسة استمرت من 22/5/2024 حتى 22/9/2024.

1-11 مصطلحات الدراسة:

1-تقييم الأداء: هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، يتم فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة لمعرفة القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذا القرار (العامري 2007).

2-بطاقة الأداء المتوازن: " هي إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان، وبشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج وخدمة العميل " R.David، (2009:135)

- 4-البُعد المالي: يركز هذا البُعد على الأهداف المالية ومستوى الأرباح المحققة من الاستراتيجية(المغربي، 2009).
- 5-بُعد العملاء: يركز هذا البُعد على احتياجات ومتطلبات العملاء بالشكل الذي يضمن تحقيق رضائهم(حسين، 2019).
- 6- بُعد العمليات الداخلية: يركز هذا البُعد على العمليات التشغيلية المطلوب إجادتها لتحقيق رضا العملاء(زاهر وبواط ، 2014).
- 7- بُعد التعلم والنمو: يركز هذا البُعد على الاهتمام بقدرات ومهارات العاملين، ونظم الاتصال و الإجراءات المتبعة ومحاولة ملامتها مع بيئة المنظمة(الغالبى وإدريس2007).
- 8-التطوير التنظيمي:"برنامج مخطط يشمل الأنشطة الموجهة كافة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم ومتكامل".(السكرانة2009:26)

2- تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

- 1-2 مفهوم وأهمية الأداء وتقييم الأداء .
- 2-2 مستويات وخطوات تقييم الأداء .
- 3-2 مشاكل تقييم الأداء .
- 4-2 الأساليب الحديثة لتقييم الأداء .
- 5-2 نشأة وتطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن .
- 6-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن والمكونات والصفات الأساسية لها
- 7-2 الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن .
- 8-2 الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
- 9-2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

تمهيد:

في ظل التطورات المستمرة في بيئة الأعمال أصبحت المعلومات التي نحصل عليها من الطرائق التقليدية غير كافية، لما تعاني هذه الطرائق من مشاكل منها ضياع الوقت بين عمليات التخطيط والحاجة إلى الإمداد بالمعلومات وصعوبة التفاهم بين المديرين والمسؤولين عن أنظمة المعلومات لعدم وجود لغة مشتركة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التفكير بطريقة إستراتيجية تتبنى مداخل حديثة للتطوير وقياس الأداء وتوفير المعلومات المناسبة للمديرين حول الأداء التنظيمي وترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى عدة مقاييس تمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث جاء أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة لسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية وإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى من خلال ربط هذه الإستراتيجية بأعمال ونشاطات المؤسسة قصيرة الأجل (زويلف، ونور 2005).

و بمعنى آخر يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تُعد منهجاً تفكيرياً متوازناً، وأداة عمل تنفيذية، يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و تقييم أدائها في ظل إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بطريقة متوازنة تضمن الحصول على معلومات شاملة عن أدائها. (درغام وأبوفضة 2009:773).

لذلك سيتم خلال هذا الفصل التعرّف على بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة من خلال إعطاء مدخل نظري يتضمن مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن

2-1 مفهوم وأهمية الأداء وتقييم الأداء

2-1-1 مفهوم الأداء:

تجدر الإشارة في البداية إلى أن مصطلح الأداء مشتق لغوياً من الكلمة الانجليزية (to perform) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، ونظراً إلى الخلاف القائم حول مفهوم الأداء الذي سببه اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء نقتصر على تقديم مجموعة من التعريفات منها:

- المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة (ذياب، وآخرون 2016:20).

- المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على ضوء الأهداف المخطط لها وفي ضوء إمكانياتها ومحيطها البيئي (ياقوتة 2020:4).

- قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية أي قدرتها على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور (قلبو 2016:4).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة تعريف الأداء بأنه تنفيذ الأعمال والأنشطة بهدف الوصول إلى الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة.

2-1-2 أهمية الأداء:

يحقق الأداء دوراً هاماً في المؤسسات، ويمكن تلخيص هذا الدور في الآتي (بلاسكة 2012:3):

- " يعد أداة توجيه بالنسبة إلى المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلاف الواقع عند تحقيق الأهداف.
- يحدد السبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم "

2-1-3 مفهوم تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء هي المرحلة الأخيرة والأهم من مراحل العملية الإدارية والتي تعبر عن النتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة ومن ثم مقارنة هذا الأداء بالأهداف الاستراتيجية المحددة لتأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واكتشاف الانحرافات في التنفيذ وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات (الغالبى و إدريس 2007).

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء، أذكر منها:

- يعرف بأنه عملية تهدف إلى تحديد جوانب الأداء من حيث الايجابيات والسلبيات مناطق القوة والضعف في المؤسسة (أبو نصر 2010).
- "عملية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي" (ذيب 2013:692).

- "العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم" (حسن 2016:173).

- ومن خلال ما سبق من التعريفات يمكن إعطاء تعريف لعملية تقييم الأداء بأنها:
العملية الإدارية التي يتم من خلالها التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، والسعي إلى تصحيح الانحرافات إن وجدت.

2-1-4 أهمية تقييم الأداء:

تحظى عملية التقييم بأهمية بالغة في المؤسسة، يمكن توضيحها في الآتي (الزبيدي، 2011:89):

- يعد تقييم الأداء العنصر الأساسي في عمليات التطوير الإداري لاحتوائه على جوانب متعددة تتعلق بالمؤسسة و العاملين بها.

- تساعد عملية التقييم في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، كما أنها تستخدم مدخلاً لإعادة تقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات.

- تعد عملية تقييم الأداء من الركائز الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في عملية المراقبة والضبط مما يسهم في تشخيص المشكلات وحلها.

- توفر عملية تقييم الأداء للإدارة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بالتطوير والاستثمارات.

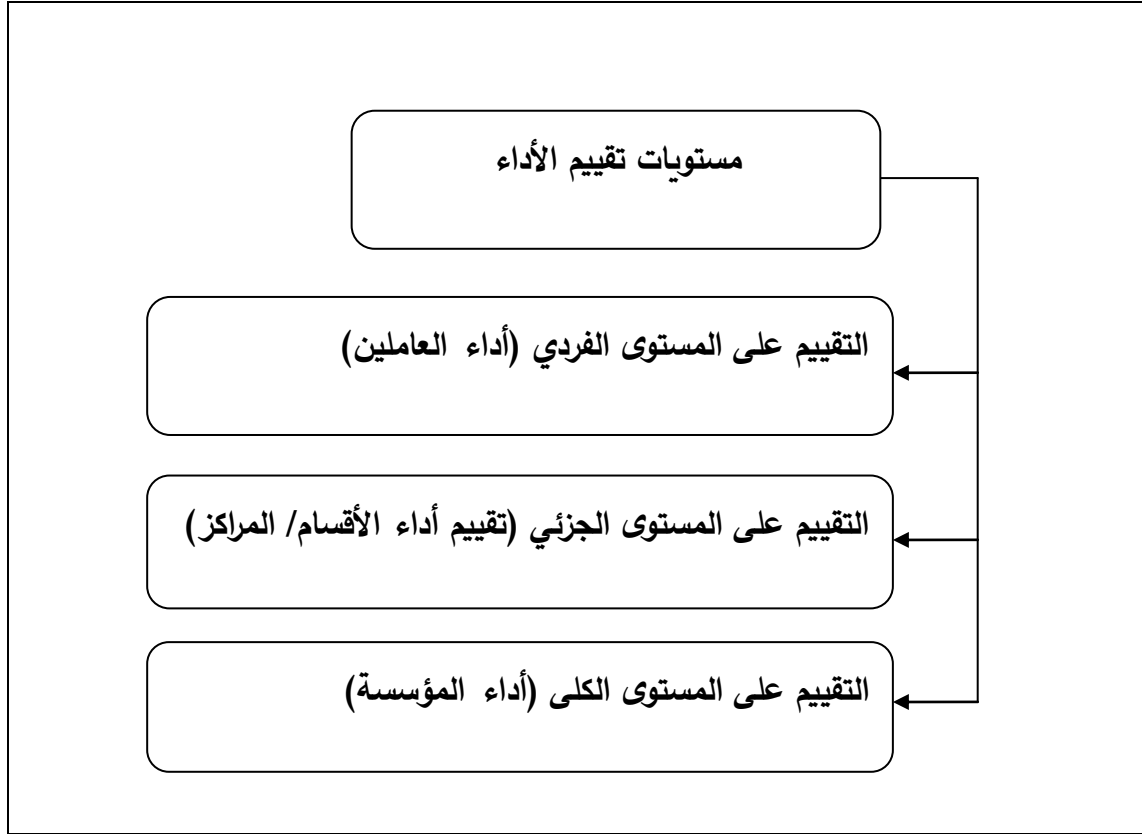
- تعد عملية التقييم من أهم الأسس التي يتم الاعتماد عليها في رسم السياسات العامة على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو على مستوى الدولة.

2-2 مستويات وخطوات تقييم الأداء:

2-2-1 مستويات تقييم الأداء:

تشمل عملية تقييم الأداء ثلاثة مستويات من التقييم منها: التقييم على المستوى الكلي، والتقييم على المستوى الجزئي، والتقييم على المستوى الفردي (الصغير 2014: 30).

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



الشكل (1-2): مستويات تقييم الأداء

المصدر: (الصغير 2014:30)

أولاً: تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يقوم هذا المستوى من تقييم الأداء على مجموعة من المبادئ تتلخص في:

- 1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين بشكل دقيق.
- 2- يجب أن يكون نظام هذا التقييم على صلة وثيقة بالوظيفة.
- 3- التعريف الواضح والدقيق للواجبات ومؤشرات الأداء التي تضمها كل وظيفة.
- 4- تدريب القائمين بعملية التقييم على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذج تدريباً كافياً.
- 5- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية عن كيفية ومستوى أدائهم بوضوح.

ثانياً: تقييم الأداء على المستوى الجزئي للمؤسسة:

يحتاج التقييم على المستوى الجزئي من كل مسئول أو مدير قسم أو مركز إلى إعداد

تقييم للأداء لكل قسم مستنداً إلى الخطط والأهداف المحددة، ويتم هذا من خلال:

1- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة للقسم يومياً واستخدام صلاحياته في اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

2- مناقشة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات المناسبة من أجل تصحيحها.

3- إعداد تقارير عن أداء القسم ورفعها إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى وفيها يتم مقارنة الأداء المنجز بالمخطط والانحرافات والصعوبات التي واجهت القسم والإجراءات المفترض اتخاذها لمعالجتها، والمقترحات التي ترتقي بمستوى الأداء نحو الأفضل.

4- إعداد تقرير سنوي عن عملية تقييم الأداء للقسم والإجراءات والأساليب التي تم إتباعها ويرفع هذا التقرير إلى الإدارة المسؤولة عن مستوى المؤسسة ككل.

ثالثاً: تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

1- دراسة التقارير الدورية لإدارات الأقسام وإعطاء الرأي فيها والتوجيه بشأنها لدعم نقاط القوة في الإدارة وتجنب نقاط الضعف بالإضافة إلى تقديم اقتراحات لتجنب حالات الإخفاق المتوقع حدوثها

2- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم أداء المؤسسة يشمل جميع جوانب النشاط ويحتوي على كل ما استعمل من مؤشرات في عملية التقييم.

3- إعداد تقرير سنوي يحتوي تقيماً لنتائج نشاط المؤسسة وعلى الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة.

2-2-2 خطوات تقييم الأداء

تمر عملية التقييم بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض تتلخص في الآتي:

أولاً: تحديد النشاط المراد تقييمه:

تحدد الإدارة النشاط المراد تقييمه والنتائج المحققة منه مع التركيز على العناصر ذات الأهمية الأكبر في كل نشاط، حيث إن تحقيق أهداف وغايات المؤسسة يتوجب القيام بعدد من الأنشطة فلا بد من التركيز على العناصر التي تعطي دلالة أكبر في كل عملية (أبو قمر 2009:24)

ثانياً: وضع معايير الأداء :

وضع معايير الأداء ليست بالعملية السهلة بل تحتاج إلى معرفة حقيقية بالبيئة الفعلية للعمل ونوعية الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، و من خلال هذه المعايير يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه، ويوجد من هذه المعايير معايير كمية ونوعية ومعايير أخرى زمنية ومعايير التكلفة، وتتطلب عملية وضع المعايير التعامل مع عديد من القضايا منها (أبو ماضي 2015:37).

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد هل يوجد تطابق بينهم أم يوجد اختلاف؟ فمن خلال هذه المقارنة نستطيع معرفة الفجوة بينهم والعمل جاهداً على معالجتها (أبو ماضي 2009:25).

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

لا معنى لعملية التقييم إذ لم تتم عملية التصحيح، حيث إنّه إذا كان هناك تطابق بين الأهداف المنشودة والأداء الذي تم تحقيقه فإن هذه الحالة لا تحتاج إلى تصحيح بل قد تحتاج إلى تحسين في مراحل لاحقة، أما إذا وجد انحراف فإن هذه الحالة تحتاج إلى التصحيح، وفي هذه الحالة لابد من اتخاذ الخطوات التالية (أبو ماضي 201:39):

- تحديد الأسباب الرئيسية للانحراف.
- اختيار الطرائق المناسبة لعلاج الانحراف، وقد توجد أكثر من طريقة للعلاج، فيجب على الإدارة اختيار الطريقة والتكلفة المناسبة والتي تؤدي الغرض.
- التأكد من تطبيق الإجراءات المتبعة للعلاج وإنها لا تؤدي إلى مشاكل أكبر.

2-3 مشاكل تقييم الأداء

هناك الكثير من المشاكل التي تُصعب من عملية التقييم، نذكر منها (محمد 2014: 267):

2-3-1 التأثير في الحكم بصفة معينة على كفاءة المرؤوسين:

تحدث هذه المشكلة عندما يتأثر المقيم بصفات أو خصائص الفرد محل التقييم بالشكل الذي يفقد العملية الهدف المرجو منها.

2-3-2 التشدد أو التساهل في التقييم من قبل الرؤساء:

يختلف المقيم ذو الخبرة عن حديث الخبرة في مجال العمل الإداري فيميل هذا الأخير إلى القسوة والصرامة على عكس الأول ذو الخبرة والإدراك العالي، وأجد بعضاً من الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس سلباً على نتائج التقييم.

2-3-3 إصدار أحكام عامة ومتوسطة تجاه المقيمين:

تحدث هذه المشكلة عند القيام بعملية قياس الأداء، فيعطي الأداء القيمة الوسطى في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى التوصل إلى نتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء، وبالتالي يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

2-3-4 عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:

لكي لا تكون عملية التقييم هدراً للوقت والمال يجب على الإدارة وضع هدف معين من هذه العملية، كأن يتعلق الأمر بالقياس أو المقارنة أو تقييم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

2-4 الأساليب الحديثة لتقييم الأداء:

في ظل التطورات المستمرة في بيئة الأعمال أصبحت المعلومات التي نحصل عليها من الأساليب التقليدية غير كافية، لما تعاني هذه الأساليب من مشاكل منها ضياع الوقت بين عمليات التخطيط والحاجة إلى الإمداد بالمعلومات وصعوبة التفاهم بين المديرين والمسؤولين عن أنظمة المعلومات لعدم وجود لغة مشتركة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التفكير بطريقة إستراتيجية تتبنى مداخل حديثة للتطوير وقياس الأداء وتوفير المعلومات المناسبة للمديرين حول الأداء التنظيمي وترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى عدة مقاييس تمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث جاءت عدة أساليب لسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية وإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى من خلال ربط هذه الإستراتيجية بأعمال ونشاطات المؤسسة قصيرة الأجل (زويلف ، ونور 2005).

ومن الأساليب الحديثة لتقييم الأداء مايلي:

2-4-1 أسلوب لوحة القيادة:

ظهرت فكرة لوحة القيادة في فرنسا على يد الباحث (Malo) واستخدمت تحديداً في المؤسسات الصناعية، حيث إنها تحتوي على مؤشرات متنوعة للعمليات الإنتاجية، ومن ثمّ تمّ

تطويرها واستخدمت لأهداف وأغراض متعددة وفي المستويات كافة، واستوتحت هذه الفكرة من لوحة القيادة في السيارة و الطائرة لاحتوائها على كثير من مؤشرات للأداء ضمن لوحة واحدة (إدريس والغالبي 2009:494).

2-4-2 القيمة المضافة:

تسعى النظم التربوية إلى تطبيق مفاهيم القيمة المضافة لتحسين مخرجاتها وخدماتها من خلال الأنشطة والعمليات التي تعمل على ابتكار شبكة تشمل مستويات الأداء كافة وتظهر بصورة نهائية في المخرجات والخدمات (ياسين 2007: 64)

ويشير مفهوم القيمة المضافة في التعليم الجامعي بأنها "القيمة التعليمية التي تتعلق بكل ما يتعلمه الطالب أو الطالبة خلال فترة زمنية معينة (فترة الدراسة بالكلية أو الجامعة) من مهارات ومعارف واتجاهات وقيم بما يسهم في زيادة قدرته أو قدرتها على مواجهة الحياة العملية أو أنها الفرق بين المعدل المتوقع في أداء الطالب بعد دراسته والمعدل الحقيقي الفعلي للنجاح في نهاية فترة التعليم بالجامعة" (عبد الجواد 2011: 145)

ومن خلال التحليل السابق يمكن القول إنَّ القيمة التعليمية المضافة هي الفرق بين الطالب أو الطالبة قبل وبعد الدراسة.

2-4-3 بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن القول إنَّ بطاقة الأداء المتوازن تُعد منهج تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية، يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و تقييم أدائها في ظل إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بطريقة متوازنة تضمن الحصول على معلومات شاملة عن أدائها. (درغام وأبوفضة 2009:773).

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على بطاقة الأداء بصورة واضحة بإعطاء مدخل نظري يتضمن مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة بموضوع بطاقة الأداء المتوازن.

2-5 نشأة وتطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

2-5-1 نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

يرجع أصل بطاقة الأداء المتوازن إلى فترة الخمسينيات، حيث قام مجموعة من الباحثين منهم (Harbert Simon) بدراسة كيفية استخدام المعلومات الحاسوبية وتوصلوا إلى أنه لا يُعتمد

على النظام المحاسبي فقط في بناء نظام المعلومات بل يوجد مجموعة من الأنظمة الأخرى التي يمكن أن يستمد منها معلوماته بالإضافة إلى النظام المحاسبي (كواشي و بودودة 2017:236).

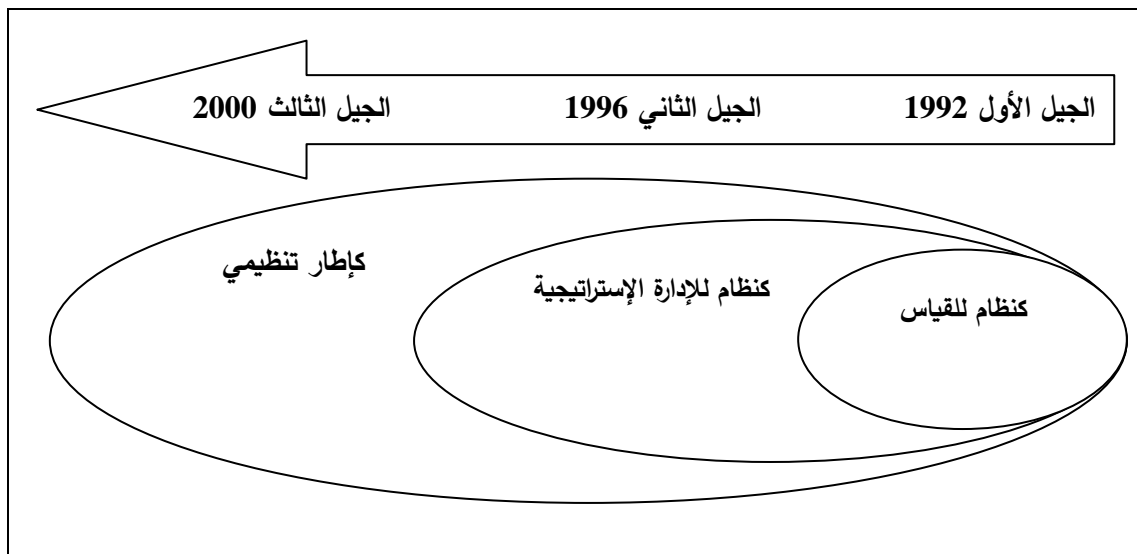
حيث إن شركة (Anolog Devices) أول من استخدمت بطاقة الأداء المتوازن عام 1987 كونها بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وقد تضمنت هذه البطاقة نواحي خاصة مثل سرعة التسليم للعميل و جودة و دورة العمليات التطبيقية و فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المستخدمة سابقاً (الغالبى وادريس 2009:143).

وظهرت بطاقة الأداء المتوازن رسمياً وبشكل كامل عام (1992) م على يد الباحثين (Kaplan and Norton) وذلك بعد دراسة أجريت على عدة مؤسسات لتقييم أدائها، وتوصلوا إلى أن الملاك لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي وغير المالي، الأمر الذي أتاح إيجاد مؤشر أداء شامل يعطي نظرة كاملة حول نشاط المؤسسة (فضل 2015:29).

2-5-2 تطور بطاقة الأداء المتوازن:

إنّ الدليل على التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات يبيّن أن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيراً في أسلوب تطبيقه منذ أول استخدام له في بداية التسعينيات (ادريس، والغالبى 2009:114).

ويمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:



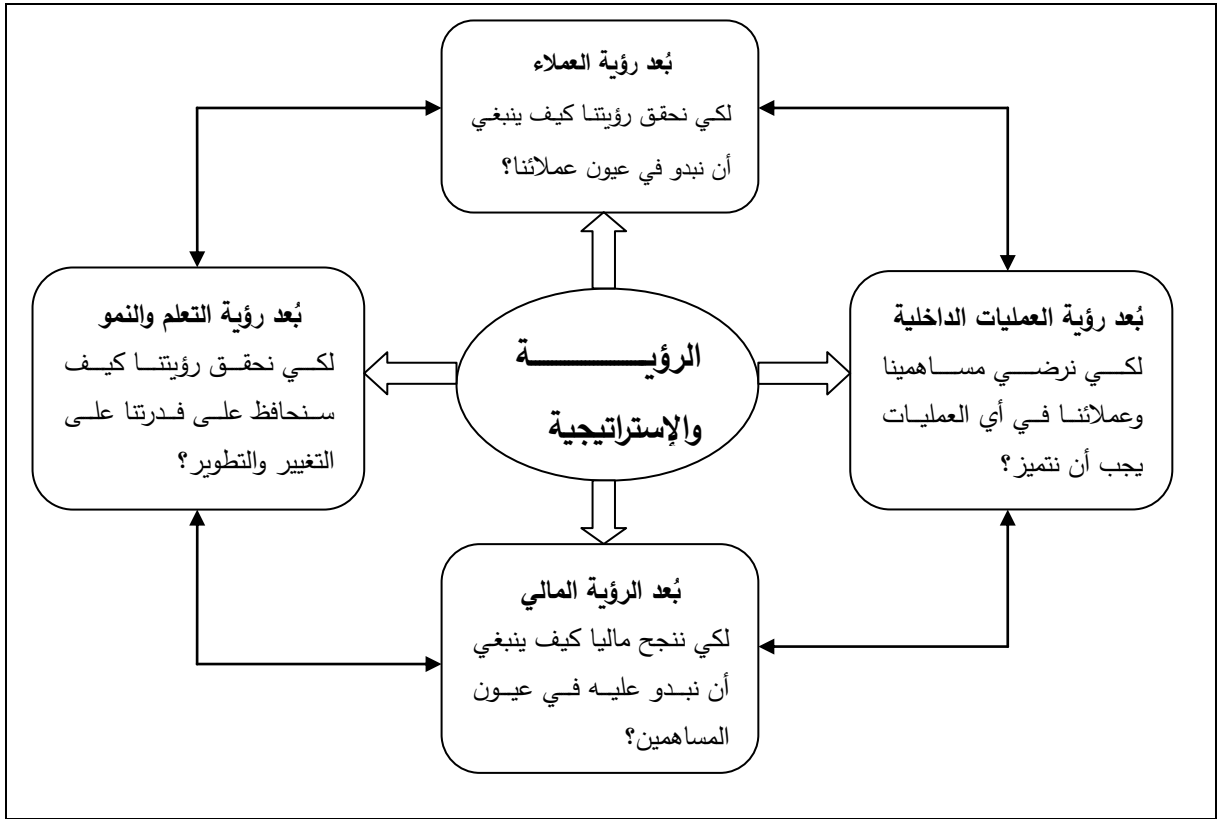
الشكل (2-2): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (نادية راضي عبد الحلیم: 2005، 162)

1-الجيل الأول(1992) م:

حيث ظهر الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطها ضمن أربعة أبعاد دون ترابط فعّال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج، كما طورت تطبيقاتها وعملياتها المستخدمة في تطبيق هذه الأداة ضمن المؤسسات مما عزز فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية (عوجة، 2010).
وتم خلال هذا الجيل قياس الأداء ضمن أربعة أبعاد رئيسية وذلك بإضافة ثلاثة أبعاد إلى البعد المالي وهي: العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو (ادريس، والغالبى 2009:145).

والشكل التالي يوضح ذلك:

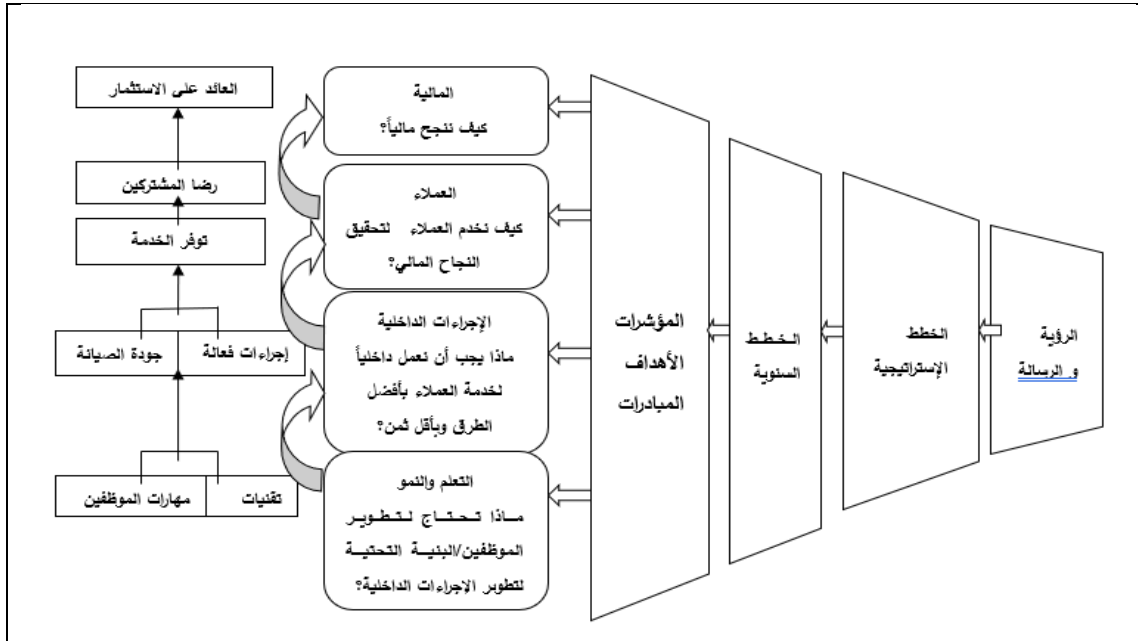


الشكل (2-3): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:

Source: Fabienne Genne, (2007), 'Pilotage Strategique de l'Entreprise, le role tableau de bord prospectif', de beak, PARIS page 122

2-الجيل الثاني (1996) م:

- ظهرت عدة عيوب ومشاكل رافقت تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي (إدريس والغالبى 2009):
- إنَّ التعريف والتعيين الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء شاسعاً ومُبهم وله رؤى وتصورات مناقضة لها.
 - الكيفية التي يتم بها اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد البطاقة.
 - إهمالها لجانب كبير من المؤسسة وذلك لاعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء.
 - وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد لتتجاوز كل هذه المشاكل وأصبحت كنظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات، كما أصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت أيضاً للإجابة عن الأسئلة الموضوعة لها في كل بُعد وذلك لوضع معايير مناسبة للإجابة عن الأسئلة الآتية (إدريس و الغالبى 2009):
 - "للنجاح مالياً كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم؟ (البعد المالي).
 - لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ (بعد العملاء).
 - ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز بها حتى نشبع رغبات عملائنا وتحقيق رضا مساهميننا؟ (بعد العمليات الداخلية).
 - ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟ (بعد النمو والتعلم)".
- ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:



الشكل (2-4):الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (الملكاوي 2009:96)

حيث ظهر مع هذا التطور ما يُعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي تنشأ من خلال علاقة الأبعاد الأربعة مع بعضها بعضاً، كما أصبحت بطاقة الأداة المتوازن أداة فعّالة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة بين الرؤية و الأبعاد الأربعة.

3-الجيل الثالث (2000) م:

احتوى الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر المهمة التي لا توجد في الجيل الأول والثاني وهذه العناصر هي (الرفاتي، 2011):

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية لكي تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.

- إبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الإستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية. ويمكن إيجاز المكونات الأساسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي (إدريس والغالبي 2009):

أ - **بيان الاتجاه:** والذي يبين شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة دون الخوض في تفاصيل وضع الأهداف قبل الوصف الدقيق والصحيح لهذا الاتجاه.

ب **الأهداف الإستراتيجية:** التي تبين ما أسهم به الاتجاه العام لتوضيح تقاسيم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة وفي إطار نظام من التفكير المنهجي ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة تنسم فيها علاقات السبب والنتيجة بالوضوح.

ج **أنموذج الربط الإستراتيجي بين المحاور:** الذي يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم الفصل بين نوعين من المحاور، الأول يركز على الأبعاد الداخلية من البطاقة والمتمثلة في بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، أما النوع الثاني فيركز على الأبعاد الخارجية والمتمثلة في بُعد العملاء، والبُعد المالي.

د - **المقاييس والمبادرات:** فعندما يتم الاتفاق على وضع الأهداف وتكون القياسات محددة لدعم قدرة قدره الإدارة العليا على فحص ومراقبة تطورات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2-5-3 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تمثل بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأساليب المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات والتي تعتمد على دمج الجوانب المالية وغير المالية لتكوين نظام شامل يوضح متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية ويعبر عن الوضع الفعلي للمؤسسة (صدقي 2022:256) وهناك عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن من أهمها:

- عرّفها (Kaplan & Norton) 1992 بأنها "الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المؤسسة مفهومة لجميع مستويات الهيكل التنظيمي". (هاشم، العابدي 2010)

- هي ذلك النظام الإداري الذي يساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من الأهداف الإستراتيجية (المغربي، فهيم 2006:192)

- وعرّفها J.Robinson بأنها نموذج يبين طرائق متنوعة لإدارة المؤسسة من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، وأن تحليل الأداء فيها وقياسه يعتمد على تحليل مقاييس مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل (فاطمة رشدي 2007:77)

- "أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أساسية وهي البعد المالي متمثلاً في (الأداء المالي) وبعد العملاء متمثلاً في (رضا الفئات المستهدفة) وبعد العمليات الداخلية متمثلاً في (كفاءة الأداء التشغيلي) وبعد النمو والتعلم متمثلاً في (الفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها لتعلم والتطور)" (دودين 2009:3)

- "إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة ، والثاني توصيل تلك الإستراتيجية إلى جميع أجزاء المؤسسة" (الغالبي، إدريس، 2013:129)

ومن خلال هذه التعريفات يمكن إعطاء تعريف لبطاقة الأداء المتوازن بأنها:

- أسلوب لقياس الأداء وتقويمه بطريقة متوازنة.

- أنموذج يترجم رسالة المؤسسة من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في البعد المالي،

بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد النمو والتعلم.

2-6 أهمية بطاقة الأداء المتوازن والمكونات والصفات الأساسية لها

2-6-1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

و تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يأتي: (يوسف 2016:202)،

1- تمثل البطاقة الجوهر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التي توضح ما حدث في الماضي دون الإشارة إلى الكيفية التي يستفاد منها في تحسين الأداء مستقبلاً.

2- تسعى إلى ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.

3- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بشكل عملي مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

4- المساعدة في التركيز على ما يزيد في تقدم الأداء وتعمل كمضلة للتبويب المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، وإعادة التصميم، وخدمة العملاء.

5- تبين الرؤية الإستراتيجية وتحسن من الأداء وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء.

6- تلقي الضوء على المقاييس الأكثر شمولية وتفاعلاً وترابطاً بين العميل والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد، وتبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة.

2-6-2 المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تظُم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من العناصر الأساسية تتمحور حولها آلية عمل هذه البطاقة وهي (يوسف 2005:163):

1- الرؤية المستقبلية: التي توضح اتجاه المؤسسة وما هي الصورة المستقبلية لها.

2- الإستراتيجية: التي تتكون من جميع الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

3- المنظور: وهو العنصر الرئيسي للإستراتيجية الذي يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور ومن ثمَّ العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية

للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور و هي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور النمو والتعلم.

4- الأهداف: إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية، وهو الذي يوضح الكيفية التي ينم بها تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة.

5- المقاييس: والتي تعكس قياس أداء التقدم نحو الأهداف، ومن المفترض أن يكون هذا المقياس ذات طابع كمي يوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف

6- المستهدفات: التي تتمثل في البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء مستقبلاً.

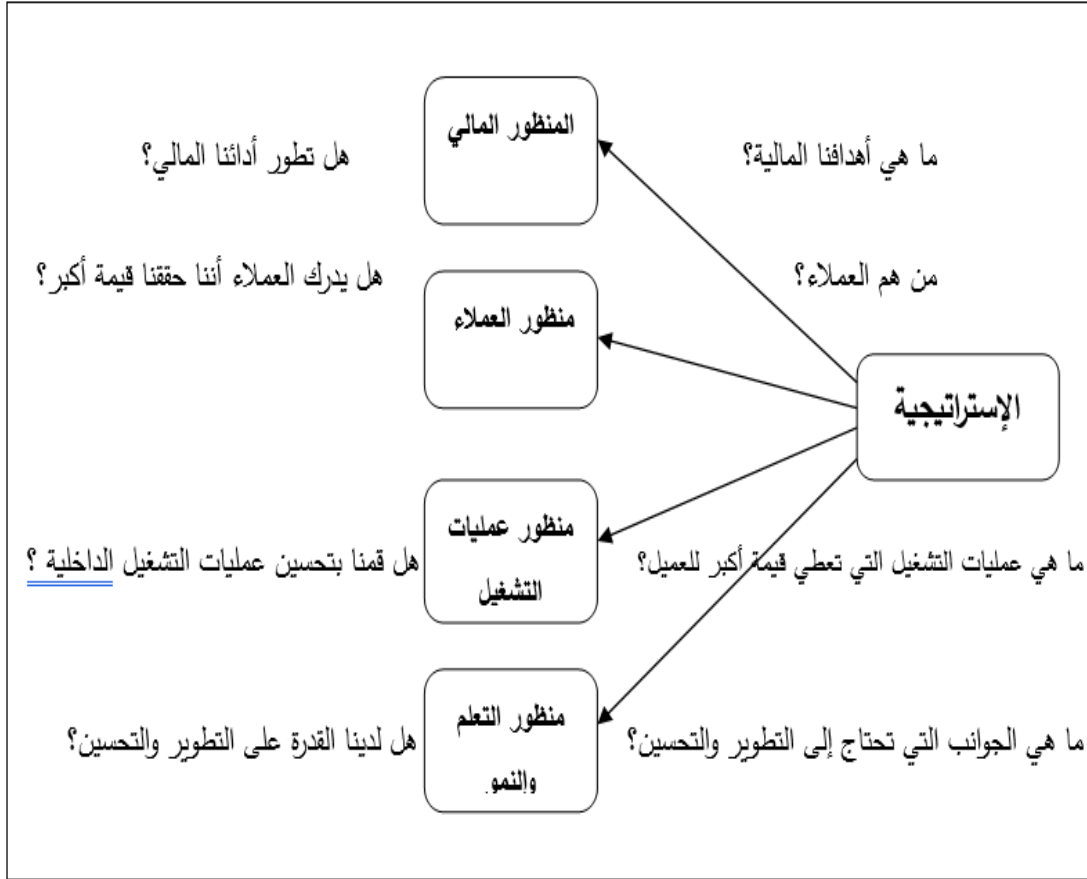
7- ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف بعضها بالآخر، وفي ضوء هذه العلاقة يتم تحديد مؤشر لقياس الهدف في ظل المخرجات التي جاءت نتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

2-6-3 الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات التي تجعلها مميزة عن أساليب تقييم الأداء الأخرى، من أهمها:

1-العلاقات السببية: ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية، حيث أكد كلاً من (Kaplan and Norton) على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية، ويلاحظ أنّ التحسين في التعلم والنمو ينتج عنه تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتحسين العمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى رضا العملاء ومنه إلى تحسين الأداء المالي، وبتحديد علاقات السببية بين الأبعاد تتم ترجمة الهدف، و تقييم كل ما يؤثر في الأداء المالي من عوامل في الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتحديد المقاييس المناسبة للأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية(محمود2015:22).

يوضح الشكل التالي علاقات السبب بالنتيجة في مقاييس الأداء المتوازن:



الشكل (2-5): علاقات السبب بالنتيجة في مقاييس الأداء المتوازن.

المصدر: (سعيد 2013:46)

2-الصفة التوازنية: أي لا يتم الاهتمام ببعد من أبعاد البطاقة على حساب الآخر بل تقوم البطاقة على أساس تكامل المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية التي تعطي صورة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس طويلة الأجل التي تُقوم النتائج طويلة الأجل والمقاييس قصيرة الأجل التي تُقوم النتائج قصيرة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية المتمثلة في النمو والتعلم وعمليات التشغيل، والخارجية المتمثلة في البعد المالي والعملاء (جودة 2008:297).

3-الصفة التعددية: وفقا للنموذج الذي قَدّمه (Kaplan and Norton) يضم مقياس الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تتمثل في البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات التشغيلية، والبعد التعلم والنمو، ويمكن إضافة أو استبعاد أبعاد أخرى لهذه الأبعاد بحسب استراتيجية المؤسسة (محروس 2013:83).

4- الصفة الدافعية: نتيجة التغيرات البيئية والضغطات التي تتعرض لها المؤسسات كان من الضروري أن تعمل على أساليب أكثر فاعلية لمواجهة هذه التغيرات والضغط، فأصبح هناك دافع للتقويم لهذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ولتطبيق نظام الأداء المتوازن بكفاءة فلا بد من ربط عملية التطبيق بنظام فعّال للحوافز والمكافآت، نظراً إلى أنه يرشد الجهود كافة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

5-الصفة المحدودية للمعلومات: أي توفر المعلومات بالقدر الذي يتلاءم مع متخذ القرار، فتركز بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية بما يبطل ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وبناءً على هذا حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن المقاييس بعدد يبدأ من (3 إلى 4) مقاييس لكل بُعد من الأبعاد، فالكم الهائل من المعلومات يزيد الجهد المبذول لتحليلها أي أن توفير المعلومات بصورة أكثر من اللازم أو بصورة أقل له أثر سلبي على متخذ القرار (عريوة:2011:75، 65).

2-7 الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

2-7-1 البعد المالي:

يشكل البعد المالي متطلبات أصحاب المؤسسات وذوي المصالح، حيث إنّه يركز على الربحية من خلال مجموعة الأهداف المالية ومؤشرات قياس الأداء، حيث يُعد هذا الجانب النتيجة النهائية لنتائج وحدات الأعمال داخل المؤسسة، ويتم في هذا البعد الإجابة عن السؤال الآتي:

- لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يجب أن تظهر أمام مساهميها؟ ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل من خلال: برنامج الإيرادات للمؤسسة، وبرنامج الإنتاجية من خلال الاستخدام الكفؤ لموارد المؤسسة وخفض التكاليف (الخفاجي وباغي:2014:45).

فنتائج البعد المالي تمثل مقاييس ومؤشرات موجهة لتحقيق الأهداف المالية و الوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجية المؤسسة، وتعطي هذه المؤشرات صورة عن الأداء المالي للمؤسسة والذي من خلاله يمكن التأكد ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يسهم في تحسين نتائج المؤسسة (Horengren et.2015:478).

أكد كلٌّ من (Kaplan & Norton) على ضرورة اختيار المؤشرات المالية بناءً على ما يتلاءم مع مراحل حياة المؤسسة، و تم تلخيصها في ثلاث مراحل رئيسية وهي (لطرش وليد 2018:41، 42):

1-مرحلة النمو: وتركز المقاييس المالية في المرحلة الأولى على تطوير العمليات التشغيلية وجذب عملاء جدد وتنمية قدرات العاملين بالمؤسسة والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق.

2-مرحلة الاستقرار: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بمحاولة إعادة استثمار أموالها وجذب استثمارات جديدة، وفيها يتم التركيز على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج عن التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة.

3-مرحلة النضج: تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى تحصيل نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز فيها المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلى إضافة إلى مقاييس أخرى مثل حجم الإيرادات وفترة الاسترداد.

2-7-2 بُعد العملاء:

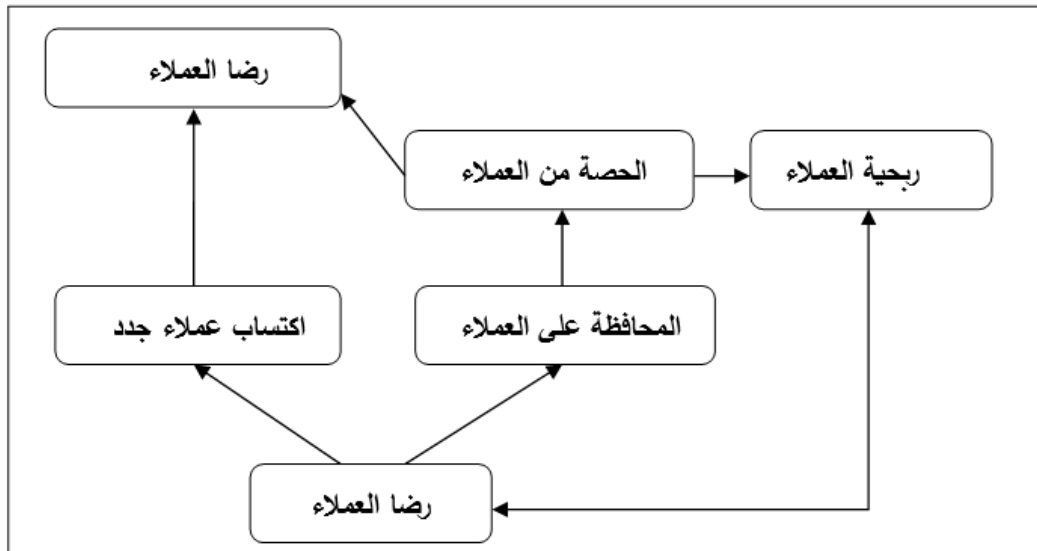
تشكل حاجات ومتطلبات العملاء جانبا ذا أهمية كبيرة ينعكس على بقاء المؤسسة واستمرارها، لذلك تعتمد أغلب المؤسسات على وضع هذه الحاجات والمتطلبات وسط استراتيجيتها، وتحقق ذلك من خلال قدرتها على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بجودة عالية وأسعار معقولة.

وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن باعتبار حاجات ومتطلبات العملاء من خلال امتلاكها لبعد العملاء حيث تركز على الأهداف التي تمثل إنجازها وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (أبولنحاه 2013:72).

يركز هذا البعد من بطاقة الأداء المتوازن على نظرة العملاء للمؤسسة أي ما يُسمى (How do Customers See us) لذا حتى تحقق المؤسسة النجاح في مجال العملاء يجب عليها تحديد صورتها المتوقعة اتجاه العملاء، حيث يركز هذا المجال وبصورة واضحة على إستراتيجية خلق القيمة والتميز في وجهة نظر العملاء (جريدة 2014:262).

ويرى (Kaplan & Norton) أن هذا البعد يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تقيس رضا العميل والتي يمكن تحديدها كالتالي: (الغريب 2012:32)(عوض 2009:100)

- 1-رضا العملاء: يمكن للمؤسسة تحقيق رضا عملائها من خلال استخدام مدخل القيمة لدى العملاء والذي بدوره يحقق علاقات مستمرة ومميزة معهم، فيعد رضا العملاء التغذية الراجعة التي توضح الكيفية التي تسير بها أمور المؤسسة.
- 2-الاحتفاظ بالعملاء: ويقاس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، فتسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتحقيق علاقات جيدة معهم لتحقيق حصة سوقية مرتفعة منهم.
- 3- اكتساب عملاء جدد: يقاس مدى قدرة المؤسسة لجذب عملاء جدد، فيجب على المؤسسة أن تراعي تكاليف الحصول على العملاء الجدد والإيراد المتوقع منهم لكي تستطيع اتخاذ قرارات لتحديد الإستراتيجية التي ستتبعها مع العملاء الجدد.
- 4-ربحية العملاء: فقد يكلف جذب العملاء الجدد تكاليف تزيد عن العائد الذي يحققونه من الخدمات المقدمة لهم وهذا الأساس الذي يبنى عليه اتخاذ قرار الاستغناء عنهم أو الاحتفاظ بهم.
- 5- الحصة السوقية: يبين هذا المقياس قدرة المؤسسة على اختراق السوق ويمكن قياس هذه الحصة بحجم المبيعات أو عدد العملاء في السوق.
- يوضح الشكل التالي المؤشرات الأساسية لبعد العملاء.



الشكل (2-6): المؤشرات الأساسية لبعد العملاء:

Source:(Kaplan & Norton ،2004:29)

ويلاحظ من الشكل السابق أن مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة فيما بينها من السبب والنتيجة، حيث إن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ على العملاء الحاليين ومن ثمَّ اكتساب عملاء جدد، والحفاظ على العملاء يمكن المؤسسة من زيادة حجم أعمالها، وتزيد المؤسسة حصتها السوقية من خلال الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين، وباعتبار أن الاحتفاظ بالعميل يكلف أقل من اكتساب عميل جديد فإنَّ الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم (Kaplan & Norton 2004:29).

2-7-3 بعد العمليات الداخلية:

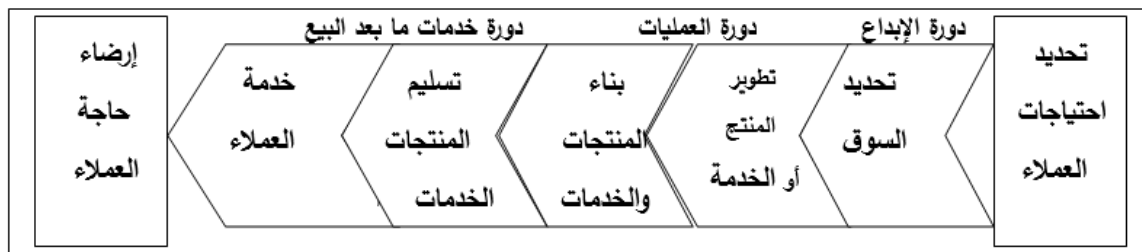
تُعد عمليات التشغيل الداخلية المفتاح الأساسي لتحقيق الإستراتيجية ويرتبط هذا البعد بالبعد المالي لتركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ويرتبط ببعد العملاء لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما يرتبط مع بعد التعلم والنمو بعلاقة السبب والنتيجة، فالمصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته هم الموظفون داخل المؤسسة، إذ إنه إذا كانت هناك صورة واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه للموظفين والعملاء فإنها تستطيع أن تحدد كيفية تحقيق هذه الإستراتيجية (الجابري 2013:81).

ويتم خلال هذا البعد قياس الأنظمة الداخلية لضمان تنافسيتها فا الإتقان والتطوير في تقديم الخدمات يضمن الوصول إلى رضا العملاء وبالتالي نجاح واستمرار المؤسسة (Bose،

S. & Thomas، 2007:653.654)

ووفقاً لكل من (Kaplan & Norton) تقسم الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات

التي تعطي القيمة للعملاء إلى ثلاث دورات رئيسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل (2-7): بعد العمليات الداخلية- دور الإبداع

المصدر: (الصغير 2014:82).

أ - الدورة الأولى: وتُسمى دورة الأبحاث والتطوير (الإبداع) وبناءً على هذه الدورة يتم تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب خدمات المؤسسة ونوعية المستفيدين منها، ومن ثمَّ إجراء دراسات السوق لتحديد خطة الإنتاج ومعرفة المعدات اللازمة للإنتاج، وبناءً على هذه الدراسات يتم تحديد متطلبات هذه الدورة.

ب - الدورة الثانية: وتُسمى دورة الإنتاج وفيها يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة والأسلوب المتبع للإنتاج وطبيعة الخدمة المقدمة للعميل ومن ثمَّ تجهيز هذه المنتجات أو الخدمات وتحديد تكاليفها.

ج - الدورة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة وتسمى بدورة خدمات ما بعد البيع وفيها تركز الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات ما بعد التجهيز، ويأتي ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات وما تقوم به المؤسسة لعملائها من برامج تعليمية وتدريب عن كيفية استخدام المنتجات أو الخدمات، واستقبال شكاوى العملاء ومعالجتها. ومن خلال ما سبق تُعد هذه الدورات الثلاث بمثابة حلقة الوصل التي تربط بين حاجات ومتطلبات العملاء ومستوى الرضا المتحقق من تعاملاتهم مع المؤسسة (بلاسكة 36، 2012:35).

2-7-4 بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على تنمية القدرات والمهارات الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى، حيث تتنافس المؤسسات وباستمرار على تنمية قدراتها وذلك لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد الثغرة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وذلك ضمن ثلاثة مجالات رئيسية وهي (بلاسكة 36:2012):

- الأفراد: من خلال نظام الأجور والحوافز.

- الأنظمة: وذلك بتفعيل نظام للمعلومات.

- الإجراءات التنظيمية: من خلال التحسين فيها بتدريب وتنمية قدرات ومهارات العاملين

واستحداث أنظمة معلومات جديدة.

وتقيس المؤسسات قدرات العاملين بعدة مقاييس أهمها (العاشق: 2016:30):

- رضا العاملين: يساعد رضا العميل على زيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات للعميل

بجودة عالية ويتم هذا عن طريق الآتي:

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

- القدرة على توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- تقدير إنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.
- مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة.
- درجة رضا العاملين في المؤسسة.
- الاحتفاظ بالعميل: تقيس المؤسسة قدرتها في الاحتفاظ بالعاملين عن طريق احتساب معدل دوران العاملين ونسبة التسرب في العمالة.
- إنتاجية العاملين: تعد إنتاجية العاملين النتيجة النهائية لقياس تأثيرات قدرات ومهارات العاملين ورضاهم وقدرتهم على التحسين والتطوير في العمليات الداخلية.
- و يركز هذا البعد على العاملين من حيث القدرات ومستوى المهارات والإجراءات التنظيمية في محاولة ملامتها مع البيئة المحيطة والتي تعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى ومن أهم المؤشرات المستخدمة في هذا الجانب: رضا العاملين، ونسب التغيب، وفرص الترقيات، ومرونة العمل، ودوران العمل، وساعات العمل، والبرامج التدريبية، ونظام الحوافز، والاتصالات الداخلية، وبراءات الاختراع (لطروش 2018:24).

2-8 الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة مجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي:

2-8-1 صياغة الرؤية التنظيمية:

يجب على المؤسسة أولاً أن تحدد رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية، فالرؤية هي ترجمة لطموح المؤسسة والتي تعبر من خلاله عن أحلامها المستقبلية، ويتمثل الغرض الرئيسي لهذه المرحلة في وضع أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة، وإلى معرفة واضحة بالوضع الحالي للمؤسسة، ويتم هذا من خلال إجراء المقابلات مع رجال الإدارة في المستويات العليا وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، والغايات التي تطمح في الوصول إليها (أبو شرح 2012:57).

2-8-2 تحديد الإستراتيجية العامة:

يتم تحديد إستراتيجية المؤسسة بناءً على دورة حياة المؤسسة ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة مع المؤسسات الأخرى، وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فالمؤسسة الجديدة والتي لازالت في مرحلة النمو تواجه منافسة شديدة فتركز على مؤشرات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، وتدعيم مركزها التنافسي، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج فإنها تحدد إستراتيجيتها على أساس مؤشرات الأداء الداخلية مثل نُظم المعلومات والأساليب الإدارية التي تعمل على خفض التكاليف(عريوة2011:100).

2-8-3 تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تحدد المؤسسة العوامل الأكثر تأثيراً على نجاحها في ظل كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبمعنى آخر الانتقال من الإستراتيجيات الموضوعية إلى مناقشة ما تحتاجه هذه الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (أبو قمر 2009:73، 74).

2-8-4 تحديد القياسات (المؤشرات):

ويتم في هذه الخطوة تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء، ومن الضروري أن تكون هذه المقاييس مشتقة من الهدف الإستراتيجي حتى تحقق دورها بأكثر فاعلية(أبو قمر 2009:75).

2-8-5 تحديد وتطوير خطة العمل:

يتم في هذه الخطوة صياغة الأهداف ووضع خطة للعمل وفق جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، على أن يكون هناك اتفاق على قائمة الأولويات والجدول الزمني تجنباً لحدوث مشاكل غير متوقعة(جبيرات2012:31).

2-8-6 تحديد الأهداف التنفيذية

يتوجب توضيح الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف ونقل الخطة للواقع ويتطلب هذا تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، تدعيم البرامج، حيث يقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن وربط المقاييس بقواعد البيانات وتعريف الموظفين والعاملين في جميع الأقسام بمقياس الأداء المتوازن(الذبيبة2011:145).

7-8-2 متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

يتم متابعة تحقيق المقاييس وذلك بإعداد دليل معلومات عن المقاييس المستخدمة بصورة فصلية أو شهرية أو مراجعته من قبل الإدارة العليا ومناقشته مع مديري الإدارات، ويتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن كجزء من التخطيط الإستراتيجي، ويتم تقييم الأداء عن طريق جمع بيانات أداء المؤسسة والحكم عليها باستخدام مقاييس الأداء ويتطلب هذا إجراء مقارنة بين أداء قبل وبعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك إجراء مقارنات بين أداء الفروع والأقسام بالمؤسسة ومقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى منافسة لها، ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي: (الغريب، 84، 2012:82).

الخطة الأولى	رؤية المنظمة	تحديد رؤية المنظمة
الخطة الثانية	تحديد رؤية المنظمة	الإستراتيجية التي يجب إتباعها والتركيز عليها
الخطة الثالثة	تحديد العناصر الحرجة للنجاح	العناصر التي يجب التركيز عليها لنجاح المنظمة
الخطة الرابعة	تحديد القياسات	ما الذي يجب قياسه؟
الخطة الخامسة	تحديد وتطوير خطة العمل	كيف ستم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل؟
الخطة السادسة	تحديد الأفعال التنفيذية	أي الأفعال يجب البدء بتنفيذها لتحقيق الأهداف؟
الخطة السابعة	المتابعة والتصميم	متابعة وتصميم وتعديل بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل (2-8): الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (الغريب، 84:2012)

9-2 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يوجد عديد من المقومات الواجب توفرها في المؤسسة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في الآتي: (عبيد32، 2014):

1-9-2 التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية:

إنَّ المحور الرئيسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، ويجب أن يتوفر فيها معايير معينة أهمها:

- الأهمية الإستراتيجية: بمعنى ارتباط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير: أي أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
- القياس: قابلية قياس الأهداف كماً وكيفاً باستخدام مؤشرات مناسبة.
- جدوى التنفيذ: أن تكون الموارد المطلوبة متاحة وممكنة.

2-9-2 الأخذ بمنهج النظام:

يتوقف استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بهذا المدخل، على أن لا تستخدم كنظام للقياس بل كنظام إدارة استراتيجي، أي دمج الجوانب الأربعة في شكل منظومة متكاملة يتم خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، وجعل المؤسسة محور عمل وهدف لكل أفرادها وتهيئتها لتحقيق الإستراتيجية.

3-9-2 وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن:

نتيجة التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية التي تواجهها المؤسسات من الضروري أن تعمل على إيجاد أساليب أكثر فاعلية لمواجهة هذه التغيرات، وهذا ما أوجد الدافع القوي للمؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4-9-2 دعم والترام الإدارة العليا:

من الضروري أن يكون هناك دعم من قبل الإدارة العليا، سواء كان هذا الدعم مادياً بتزويدها بالمعلومات اللازمة والمكافآت أو معنوياً يتمثل في التحفيز على النجاح.

2-9-5 وجود نظام للاتصال والتواصل:

وجود المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتدفعها على مختلف مستويات المؤسسة من أهم الشروط الواجب توفرها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لما يترتب عليها من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

2-9-6 اليد العاملة المتخصصة:

يحتاج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى كفاءات مختصة باعتبار أن هذه البطاقة تُعد من الأساليب الحديثة، لذلك فإن نجاحها يتطلب وجود أيدٍ عاملة ذات كفاءة ولديهم دراية بكل الجوانب لهذه البطاقة.

2-9-7 إشراك العاملين:

يسهم إشراك العاملين في عملية تطبيق هذه البطاقة في الوصول إلى اقتراحات وأفكار جديدة ، كما يعود ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، ولكن هذا يُعد من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات لإتباعها المركزية المفرطة.

2-9-8 وجود قابلية ورغبة للتغيير:

عندما تكون الرغبة في التغيير موجودة يسهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح دون ظهور للمقاومة.

2-9-9 العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية:

يتطلب اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، بمعنى أن يكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة ومعلنة للعمال كافة ليسهل وضع الهيكل العام للبطاقة.

2-9-10 وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

يتوقف هذا على مدى انفتاح المؤسسة على استخدام الأساليب الحديثة في القياس، ومدى تبادلها للخبرات مع المؤسسات التي تطبق هذا الأسلوب، ومنها تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية لأهمية البطاقة وتسعى إلى تطبيقها.

3- تطوير المنظمة

تمهيد.

- 1-3 مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي وأهدافه.
- 2-3 خصائص التطوير التنظيمي والأسباب الدافعة له.
- 3-3 محاور وأدوات التطوير التنظيمي وأساليبه.
- 4-3 أساليب التطوير التنظيمي.
- 5-3 مراحل التطوير التنظيمي.
- 6-3 مداخل التطوير التنظيمي.
- 7-3 استراتيجيات إحداث التطوير التنظيمي.
- 8-3 معوقات التطوير التنظيمي.

تمهيد

تُعد المنظمات كياناً اجتماعياً يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها فهي في حالة عدم استقرار دائم، مما أصبح هناك حاجة ماسة لتبني أفكار جديدة لتجديد والتطوير لضمان بقائها واستمرارها، ومن بين المتغيرات الداخلية التي تواجه المنظمات، العمل وما يضم من مسؤوليات و الهيكل التنظيمي والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا لما لها من تأثير على أداء الأفراد والمنظمة.

إنَّ التطوير التنظيمي في مختلف المجالات يعد السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات، فمن الضروري أن تحظى عملية تطوير المنظمات بالاهتمام المستمر من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تقف أمام عملية التطوير وإلا فإنه سيصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود (عبد الفتاح، 2002).

ومن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على أهم المواضيع عن التطوير التنظيمي والتي سيتم تقسيمها على النحو التالي:

3-1 مفهوم وأهمية التطوير التنظيمي وأهدافه:

3-1-1 مفهوم التطوير التنظيمي

سبقت التطوير التنظيمي عديد من الجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والصراعات التي تهدد المنظمات، و أطلق عليها مسميات مختلفة من إصلاح إداري وإعادة هيكلة و غير ذلك كثير، إلا أن غموض المشاكل والصراعات التنظيمية وعدم تحديدها بدقة وتغيرها بشكل مستمر أدى إلى عدم الاتفاق بشكل كامل على هذه المصطلحات على الرغم من المحاولات المبذولة في هذا الاتجاه.

ومن خلال الاعتماد على عديد من الكتب والمراجع يمكن القول إنَّه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على إثبات من هو أول من قدم مصطلح "التطوير التنظيمي"

مفهوم التطوير التنظيمي: من الناحية اللغوية فإن مصطلح "تطوير" هو كلمة مشتقة من الفعل "طور، يطور"، تطويراً، ويقال: طور الشيء "أي حسنه و عدله وحوله من طور إلى طور، بينما مصطلح "تنظيم" يعني وحدة اجتماعية يتم إنشائها لتحقيق أهداف محددة (سعود 2021: 91).

ومن الجانب الاصطلاحي يشتق مصطلح (التطوير) من الكلمة اللاتينية (vlupe) والتي تعني استخراج الفائدة من الشيء، في حين إن مصطلح (التنظيمي) هو مصطلح مرتبط بالمنظمات بوصفها كيان يضم مجموعة من الأشخاص يتفاعلون مع بعضهم، ولكي يتم تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية يجب أن يكون التفاعل بينهم تفاعل ايجابي (الجبوري 2017:8).

و يُعرف التطوير بأنه: " العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم الملازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم وبالصورة التي تتناسب مع ظروفه الزمنية والمكانية ". (العنزي 2011:7)
وهناك تعريفات عدة للتطوير التنظيمي، أذكر منها:

- يُعرف التطوير التنظيمي بأنه: " المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات الإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية، وبالتالي وهو وسيلة تطوير مقدرّة المنظمة على التطوير " (محمد هاني 2014:257).

- ويُعرف أيضاً بأنه: " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا، لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية " (اللوزي 2012:21).

- كما عرّفه شهاب بأنه: " عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فاعلية المنظمة " (شهاب 2014:15).

- وعرّفه علاء الدين بأنه: " تغيير منظم ومستمر ذو طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المنظمة، من خلال تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين فيها بشكل متواز وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المنظمة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم ومعتقدات وأنماط سلوك أفراد التنظيم " (علاء الدين 2013:56).

ومن خلال التعريفات السابقة تُعرف الباحثة التطوير التنظيمي بأنه: عملية التغيير الايجابي التي يمكن من خلالها استثمار الموارد بصورة أفضل مما كانت عليه.

- التطوير التنظيمي و المصطلحات الأخرى ذات الصلة:

يرافق التطوير التنظيمي عدد من المصطلحات من بينها:

- التغيير التنظيمي:

يُعرف التغيير التنظيمي بأنه: " حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل " (الشماع، وحمود:369، 2000)

- التطوير الإداري:

عرّف الصيرفي التطوير الإداري بأنه: " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين مستوى المهارات، وذلك عبر تقييم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة وتقييم مستوى أداء المديرين وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية " (الصيرفي 2007:20)

- الإصلاح الإداري:

عرّفه محمد يوسف الإصلاح الإداري بأنه: " عملية هادفة مخططة ومرسومة، هدفها يتحرك دائماً مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصيل في الأشخاص والمفاهيم لتشمل كل مقومات الإدارة واستراتيجياتها " (يوسف:2017).

- إعادة الهيكلة:

عرّفها الصَّبَاغ بأنها: " التقنية التي تعتمد على المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري، وتكون هذه التقنية من الآليات الآتية (تقليص الحجم، وتقليص المدى، والشراء المدفوع مالياً) " (الصباغ 1981:215).

- إعادة الهندسة (الهندرة):

عرّف حسن إعادة الهندسة بأنها: "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، ومستوى الخدمة" (حسن 2004:360)

3-1-2 أهمية التطوير التنظيمي:

تكمن أهمية التطوير التنظيمي في الآتي (بو زوران، 2016:8):

- 1-زيادة كفاءة التنظيم وتعزيز فاعليته، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
 - 2- تنمية القوى البشرية وتطوير أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والقدرة على الابتكار و مواكبة القدرات المتفوقين وهذا من خلال التنويع والتكثيف في البرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجات كل منصب.
 - 3- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
 - 4- الاستفادة من التغيرات و التطورات في مجالات العلوم الأخرى.
 - 5- السعي لتحقيق التكامل بين أهداف التنظيم والعاملين والمجتمع، حتى لا تتعارض مع الأهداف وتحدث عنها صراعات داخلية.
 - 6- يُعد التطوير التنظيمي أسلوباً فعالاً لحل المشكلات في المنظمة وإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية وهذا ما يعزّز القدرة على حل المشكلات والتحديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات المناسبة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجهها.
- كما يلخص (الصيرفي، 2008:451) أهمية التطوير لتنظيمي بالنسبة إلى العاملين في كونه يدعم أهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويعمل على نشر روح العمل الجماعي ويدعو لتحقيق الجودة في حياة العمل، وذلك بإحداث التغيير المناسب نظراً إلى التطورات التي تشهدها بيئة العمل.
- ويرى (الغالبى و صالح، 2010:53) أهمية التطوير التنظيمي للعملاء: يواجه الأفراد داخل المنظمات تحديات من الصعب استيعابها والتكيف معها دون وجود سياسات وإجراءات تدعم التغيير والتطوير التنظيمي، وفي ظل هذه التحديات أصبحت المنظمات مسئولة عن رغبات الأفراد واحتياجاتهم المختلفة، وهذا لا يتم بكفاءة وفاعلية إلا بتبني المنظمات لأساليب جديدة للعمل يشترك فيها العاملون في وضع سياسات وإجراءات المنظمة.
- أما بالنسبة إلى أهمية التطوير للمنظمة ككل يرى (العطيات، 2005:65) لضمان تميز المنظمة يجب أن تعمل عناصرها وأنظمتها كافة بطريقة صحيحة، فالأخطاء قابلة للزيادة فكل

جزء من المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فيصبح من الضروري التزام الإدارة بمتطلبات التحسين والتطوير لتجنب الوقوع في الأخطاء.

3-1-3 أهداف التطوير التنظيمي

توجد أهداف عامة تطبق على جميع المجالات والمنظمات باختلاف نوع وحجم المشاكل التي تواجهها وهي: (أبو غفه، سويد، 2017:12)

- 1- جعل المنظمة نظاماً متقدماً ذو فلسفة إدارية تركز على تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- 2- الإسهام في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- 3- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- 4- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها ومعالجتها بأسلوب علمي.
- 5- خلق بيئة صحية وفعّالة في المنظمة ككل.
- 6- تعزيز قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات.
- 7- الرفع من مستوى ديناميكية الفريق.
- 8- زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- 9- المساعدة على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
- 10- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب إلى مصادر المعلومات.
- 11- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.
- 12- الإسهام في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يحقق معه نوع من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
- 13- تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

3-2 خصائص التطوير التنظيمي والأسباب الدافعة له

3-2-1 خصائص التطوير التنظيمي

تتصف عملية التطوير التنظيمي بعدد من الخصائص الأساسية، ومن هذه الخصائص ما يلي (الطجم، 2009) (مطر، 2008):

- 1- ذو طابع علمي: فيبدأ التطوير بمرحلة التشخيص ومن ثمَّ تحديد وسيلة التطوير المناسبة، ثمَّ عملية المتابعة والتقييم لمعرفة النجاح الذي تحقق.

2-برنامج مخطط وطويل الأجل: تتميز برامج التطوير التنظيمي بالشمولية وتشتمل وتشمل التنظيم ككل، فقد تستغرق كثيراً من الوقت وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين.

3-موجهة لحل المشاكل: حيث إنَّ مجهودات التطوير التنظيمي لا تعمل من فراغ، بل إنها برامج فعلية و عملية تعمل على تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

4- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعليم: من خلال مراحل التطوير يتعلم المشاركون تعميق تجاربهم نتيجة المشاكل الحقيقية التي تواجههم، ويتم ذلك بالمشاركة في النقاش وعرض الخبرات المختلفة حيث يتوفر قدر من التعلم ناتج من تجارب حقيقية ينتج عنها تغيير في السلوك.

5-الحاجة إلى خبير التغيير: تحتاج عملية التطوير التنظيمي إلى خبير التغيير لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة، وقد يكون هذا الخبير من داخل المنظمة أو خارجها.

6-الشمولية: أي أنَّ التطوير التنظيمي يشمل الاهتمام بالتنظيم الداخلي للمنظمة من لوائح وقوانين وأساليب عمل والاهتمام بالقوى البشرية العاملة.

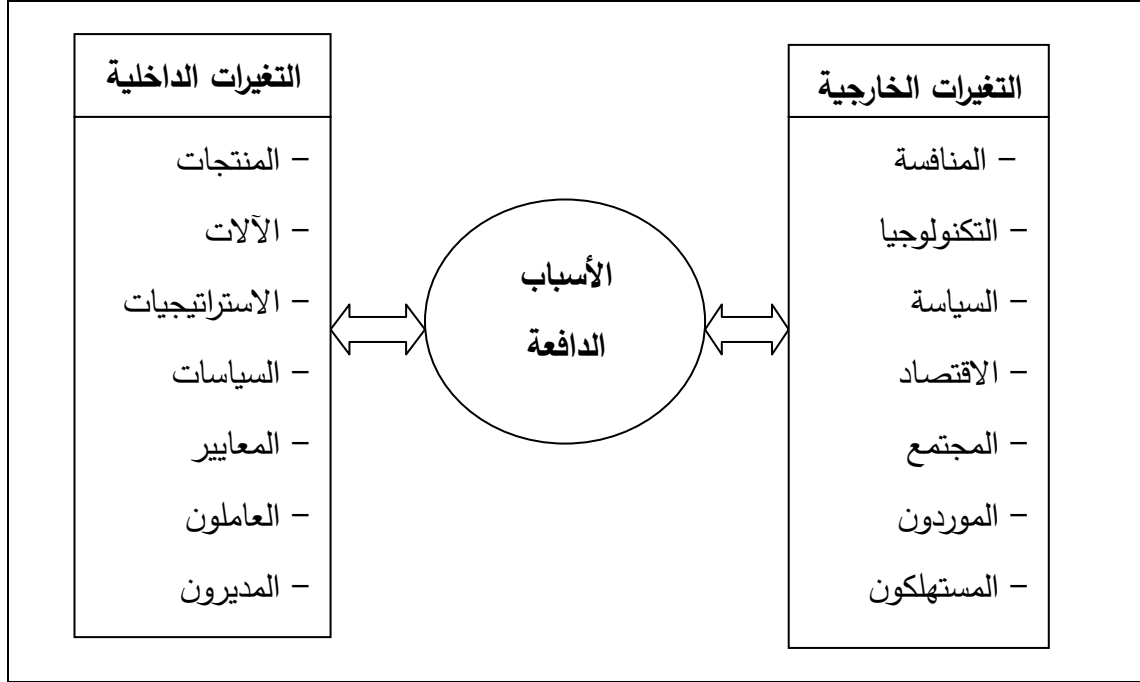
7- الاستمرارية: من متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي.

8- التدخل المخطط: التطوير التنظيمي جهد مخطط أي لا يمكن تطبيقه دون تخطيط مسبق لتحديد المشاكل بدقة، لتكثيف الجهود لمواجهتها.

9-المشاركة: يحتاج تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي إلى مشاركة جميع أعضاء التنظيم في جميع المراحل لضمان إسهامهم في عملية التطوير.

3-2-2 الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي:

هناك عدة أسباب تدفع المنظمات لإحداث التطوير والابتعاد عن الطرائق التقليدية في العمليات التنظيمية والتعامل مع الظروف الجديدة بمرونة حتى تتمكن من الاستمرار، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب داخلية، وأسباب خارجية، و الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (3-1) الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

المصدر: (ماهر، 2005: 589)

1- الأسباب الداخلية: وهي التغيرات التي تواجه المنظمة داخل بيئتها التنظيمية ومن

ضمن هذه التغيرات الداخلية ما يلي (فداء، 2015):

- زيادة وعي العاملين وارتفاع طموحاتهم وحاجاتهم نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
- إدراك الزيادة في العلاقة الكامنة بين البيئة الإدارية و رغبة العامل في استخدام قدراته للعمل كافة.

- التغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

- التغيرات في معايير العمل والأساليب والإجراءات المتبعة.

- التغيرات في أساليب التخطيط ، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

2- الأسباب الخارجية: وهي التغيرات والمشاكل التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة

بالمنظمة ومن ضمن هذه التغيرات الخارجية ما يلي(ماهر، 2005):

- لجوء المنافسين إلى طرائق تهدد مكانة المنظمة في السوق مما يزيد من حدة المنافسة.

- التغيير التكنولوجي السريع والذي قد يهدد بتقادم السلع والخدمات.

- التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية مثل التغيرات في قوانين النقد والضرائب

والاستيراد والتصدير والتغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل التعليم وقيم العمل.

3-3 محاور وأدوات التطوير التنظيمي

3-3-1 محاور التطوير التنظيمي:

قسم (فرنش وبل) التطوير التنظيمي إلى ثلاثة مجالات أساسية وهي:

1- الأفراد: يمثل الأفراد العنصر الأهم من عناصر التطوير التنظيمي والجوهر الأساسي بعمل المنظمات، فيمكن التطوير في مجال الأفراد عن طريق فهم وإدراك احتياجاتهم، و أنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في حل المشكلات وصنع القرارات، ومن ثمَّ العمل على التطوير الذي يتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، وترجع أهمية تطوير الأفراد داخل المنظمات إلى أن البيئة التي يعملون بها دائمة التغيير وإذا لم يواكب الأفراد هذا التغيير فقد يؤدي إلى خفض مستوى أداء المنظمة ، فكلما كان الأفراد لديهم حافز ورغبة في النمو والتطور الشخصي يساعد هذا في نجاح عملية التطوير .

2-جماعات العمل: تتمثل جماعات العمل في مجموعة الأفراد الذين تربطهم أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تنتهي بتحقيقها للأهداف التي كُلفت بها، ويركز التطوير في مجال جماعات العمل على تحقيق التماسك والتفاعل الموجب بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وذلك من خلال الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرائق حل الخلافات والمشاكل بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار وبالتالي توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق ما يُعرف بالثقافة التنظيمية وذلك بتوحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة (جرادات، 2013).

3-التنظيم نفسه: ويتمثل التطوير في هذا المجال في تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات، والعمليات الإدارية ومجموعة الوظائف داخل التنظيم بالسعي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات والتقنيات المستخدمة بتقديمها، وعلاقات السلطة والاتصالات وعلاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى، وكذلك أساليب وإجراءات العمل وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات(عاطف، 2009:24).

3-3-2 أدوات التطوير التنظيمي:

كما ذكر سابقاً يحدث التطوير التنظيمي في مجالات ومحاور عديدة في المنظمة، ومن أهم الأدوات التي تستخدم لتطوير هذه المجالات مايلي (دودين:2012):

1- تدريب وتطوير مهارات العاملين : يحقق التدريب دوراً كبيراً وفَعّالاً في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم والمساعدة في تحقيق الأهداف وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لتحقيقها، كما أنه يطور مهاراتهم وقدراتهم ويعدل سلوكهم واتجاهاتهم، وذلك من خلال ما يكسبه الفرد من أفكار ومعلومات تساعده في تغيير سلوكه نحو الأفضل، وبالتالي تتحقق مهارات وقدرات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة، فالأفراد هم الأساس الذي تقوم عليه المنظمة، فهم يحتاجون إلى تجديد وتطوير وذلك باستخدام أساليب حديثة متطورة تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات، فإذا كانت المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها عن طريق الأداء الصحيح فإنه لا يأتي إلا عن طريق التدريب المبني على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة المستمرة.

2- الأنظمة والسياسات المتبعة:يتطلب التطوير في بيئة عمل المنظمة لسياسات وقواعد مرنة وأقل مركزية فيتم إحداث التطوير في سياسات وقواعد العمل بها، وذلك باستخدام قواعد جديدة أو تطوير القواعد الحالية.

3- الأساليب والأدوات التكنولوجية: مواكبة التقدم التقني والتكنولوجي من أهم الأدوات في عملية التطوير التنظيمي ، وتختلف عملية التطوير التنظيمي من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة العمل بها، فقد تكون العمليات فيها بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسوب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في تنظيم المعلومات الإدارية أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

4- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي من أهم الأدوات المستخدمة لتطوير المنظمة والمشكلة الأساسية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، فيحدث لتطوير فيه إما من خلال حذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات تنظيمية جديدة، أو بتغيير تبعية بعض الوحدات التنظيمية بالشكل الذي يحقق المرونة ويتلاءم مع التغيرات الجديدة.

5- تحليل الظروف ومواكبة المتغيرات البيئية: يجب أن تشمل عملية التطوير التنظيمي مواكبة التغيرات البيئية عند تحليل بيئة العمل سواء أكانت داخلية أم خارجية وتحسين ظروف العمل وتطويره بشكل مستمر.

3-4 أساليب التطوير التنظيمي:

تختلف المؤسسات في استخدام أساليب إحداث التطوير التنظيمي نظراً إلى اختلاف الاستراتيجيات التي تتبناها، فكل منظمة مختلفة عن الأخرى، ومن الأساليب الأكثر استخداماً ما يلي:

1- تدريب الحساسة أو التدريب المخبري: حيث يهدف هذا الأسلوب إلى فهم أعماق الأفراد وتنمية مهاراتهم السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع الآخرين، إذ يُعد هذا التدريب من الوسائل الفعالة لتحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة (السكرانة:2009:36)

ويتضمن تدريب الحساسة مجموعة من الأفراد ليس لهم أي خطة عمل وتُسمى هذه المجموعة المجموعة التدريبية و تتكون عادة من (10-15) فرداً تترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل أنماطهم (عبد الوهاب:2000:29)

2- بناء الفريق: يعتقد خبراء الإدارة العليا أن أسلوب بناء الفريق من أكثر الأساليب قبولاً فهو يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فاعلية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس افتراضين أساسيين:

- الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، يجب على أفرادها التعاون وتنسيق جهودهم لإنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

- والآخر: لزيادة إنتاج الجماعة، فمن الضروري إشباع حاجات الأفراد المادية وال نفسية (منير:2007:21)

3- الإدارة بالأهداف: يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب التطوير التنظيمي استخداماً لما له من قدرة على علاج المشكلات التي تواجه المنظمة، وبموجبه يجتمع مسئولو الوحدات المشاركة في تحديد الأهداف العامة ومن ثم الفرعية لوحداتهم ويتم تحديد وقت مناسب لإنجازها ليكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ أعمالهم لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر من قبل الإدارة (إلياس:2017:84)

4- التدريب الشبكي: التدريب الشبكي من أكثر الأساليب شمولاً واتصافاً بالانتظام لاعتماده على استخدام بعض الأساليب الأخرى لتكوين الفرق وأسلوب الإدارة بأهداف، فالخليط بين هذه الأساليب يُكون برنامج شامل ومنظم لتقييم أداء المنظمة ومساعدتها في الانتقال للنمط الأمثل لها (Erkutlua، 2015:35) (Chafra)

3-5 مراحل التطوير التنظيمي

تمر عمليات التطوير التنظيمي بعدة مراحل مهمة للوصول إلى الأهداف المرجوة منها، وهي كالتالي:

3-5-1 التشخيص: تتضمن هذه المرحلة عمليات استكشافية عن واقع أداء المنظمة والذي من خلاله يتم التعرف على المشكلات التي قد تواجه عمليات الأداء والتطوير (الحدراوي ومحمد، 2020)

تهدف عملية التشخيص إلى جمع البيانات على النظام الكلي أو وحداته، حتى يتم التعرف على نقاط قوة وضعف المنظمة، ووضع الحلول المناسبة لها والاستفادة من الفرص كافة لزيادة فاعليتها، ويجب أن تكون عملية التشخيص دقيقة وواقعية في التعرف على المشكلات فهي الأساس الذي تبنى عليه عمليات التطوير كافة (العايب 2010:58)

3-5-2 وضع خطة التطوير: تعتمد هذه المرحلة على فرص التطوير التي تم اكتشافها ووضع خطة هذا التطوير في ضوء الإمكانيات المتاحة، ولا يمكن أن تقوم الخطة إلا بخمسة مبادئ وهي (مشهور 2010:70):

- أن تكون الخطة واضحة ومكتوبة ومحددة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة مترابطة ومتجانسة تؤدي إلى تحقيق ما وضعت من أجله.
- أن تكون الخطة ذات مدة زمنية محددة.
- أن تكون قابلة للقياس.
- أن تكون قابلة للتحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة".

3-5-3 مرحلة تنفيذ التطوير: لضمان التنفيذ السليم لخطة التطوير يجب إجماعها مع من يشملهم التغيير، فبدون قبول أعضاء التنظيم للخطة يصعب تحقيق الهدف من التطوير (بن العايب 2010:59):

وتمثل هذه المرحلة من المراحل المهمة لعمليات التطوير في المنظمة والذي ينعكس على تطور واقع المنظمة وكفاءتها ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي للمتطلبات المستقبلية للمنظمة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الشمولية الكاملة في بيئة المنظمة سواء كان هذا من مستوى الخدمات أو الهياكل التنظيمية وتصميم الوظائف المطلوبة لمرحلة التغيير وينعكس هذا كله على الأهمية من تطوير الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تسعى إليها المنظمة (عودة 2017).

3-5-4 مرحلة التقييم والمتابعة: ويتم في هذه المرحلة التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي من خلال جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاث الأولى والتوصل على نتائج من خلالها يتم اتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم المنظمة في المستويات كافة (الحدراوي ومحمد 2020).

ونظراً إلى عمليات التحديث والتطوير فإن التكنولوجيا أسهمت وبشكل كبير في إمكانية الرجوع إلى البيانات وإعطاء الفرصة لأعضاء التنظيم في الحصول على الخدمات الإلكترونية مما يوفر كثيراً من الوقت ورفع كفاءة العمل (صلاح الدين والبرطمانى 2018).

كما يرى (كيرت لوين) أن كل جهود التغيير متمثلة في ثلاث مراحل ضرورية لإنجاز التغيير المرجو، وهذه المراحل هي: (John and james 2010).

- المرحلة الأولى: إذابة الجليد أو الإذابة.
- المرحلة الثانية: تجسيد التغيير (إقامة التغيير).
- المرحلة الثالثة: التثبيت أو إعادة التجميد.

ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1) يوضح المراحل الثلاث للتغيير بحسب (كيرت لوين)

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	التثبيت
خلق شعور الحاجة إلى التغيير تقليص المقاومة للتغيير	تغيير الأفراد تغيير الأعمال تغيير البناء التنظيمي تغيير التقنيات تغيير الجماعات	تعزيز النتائج تقييم النتائج إجراء تعديلات بناءة

المصدر: (حسين حريم 1998: 496)

وفيما يلي شرح للمراحل الثلاث:

1- إذابة الجليد:

وتتمثل هذه المرحلة في محاولة شد انتباه الأفراد في المنظمة إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وبالتالي إثارة أذهانهم لضرورة إحداث التغيير (ماهر 2003، 437).
حيث تهدف هذه المرحلة إلى تجهيز الأفراد ودفعهم لتعلم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة والتخلي عن المعارف والاتجاهات الحالية، وذلك بالتأكد من عدم جذوتها وشعور الأفراد بعدم الرضا عنها ما ينشأ لديهم نوع من الفراغ يسمح لهم بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ، وبالتالي فإن نجاح جهود التغيير تتوقف على درجة الوعي لدى القائمين على التغيير (راوية حسن 2001: 349).

2- تجسيد التغيير:

تتمثل هذه المرحلة في تدخل القائمين على عملية التغيير لتغيير بعض الأنظمة والإجراءات وسلوك الأفراد داخل المنظمة، فهي مرحلة التطبيق للتغيرات المخططة التي يكتسب فيها الأفراد داخل المنظمة أنماطاً جديدة من خلالها يتم تجاوز مشاكلهم وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب.

وتعد مرحلة التغيير الخطوة الجوهرية في عملية التغيير والتطوير التنظيمي، حيث يتطلب من القائمين على عملية التغيير تطبيق مكونات برامج التغيير كتبديل وظائف العاملين أو

نظام الحوافز والمكافآت إذا كان التغيير يشمل الأفراد، أما إذا كان في التقنية فيتم التغيير باستخدام معدات وأجهزة جديدة، وإذا كان التغيير يشمل الهيكل التنظيمي فيكون التغيير في تعديل نطاق الإشراف أو درجة المركزية والرسمية.

كما يحذر (لوين) من التسرع في تغيير الأشياء دون دراسة العواقب، فغالباً الرغبة المستعجلة في التغيير تنتهي بالفشل لعدم شعور المتأثرين بالحاجة إليه، فيصدرون ردود فعل معاكسة للتغيير المطلوب (طه 2007).

3- إعادة تجميد:

تمثل هذه المرحلة الخطوة الثالثة والأخيرة ضمن عملية التغيير وتعرف أيضاً بمرحلة تثبيت التغيير، فبعد التوصل إلى السلوك والنتائج المطلوبة في التغيير يكون من اللازم تجميد ما تم التوصل إليه ومحاولة المحافظة على المكاسب التي تم تحقيقها من عملية التغيير والتطوير وإلا فإن إي خلل يحدث في هذه المرحلة ينتج عنه التخلي عن ما تم تحقيقه من تغيير (حريم 2009:284).

3-6 مداخل التطوير التنظيمي

3-6-1 مدخل الإدارة العلمية

وبناءً على هذا المدخل ينصرف التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة إلى ثلاث مجالات، يتعلق المجال الأول بالهيكل التنظيمي و الوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير أساليب العمل، بينما يتعلق الثالث بتطوير سياسات ونظم العاملين بالشكل الذي يضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات المتعلقة بالحياة الوظيفية.

3-6-2 المدخل السلوكي

فضمن هذا المدخل يعتبر التطوير داخل المنظمات استجابة طبيعية لمتطلبات التغيير، ويعد أيضاً إستراتيجية تعليمية تهدف إلى إحداث تحول في المعتقدات والقيم والمواقف، بالإضافة إلى تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمات، ويهدف هذا التطوير إلى تمكين المنظمة من مواكبة التطورات التكنولوجية و ظروف السوق والتحديات المحيطة بها.

ويشير مصطلح التطوير التنظيمي إلى مجموعة من الأساليب السلوكية التي تهدف إلى توجيه المنظمات نحو تحقيق مستوى أعلى من التواصل المفتوح بين الأفراد والجماعات، ويعتمد

هذا التطوير على فرضية أساسية مفادها أنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة بالتوازي مع تعزيز القيم الإنسانية داخلها، حيث يسعى الأفراد بطبيعتهم للتطور والإسهام في تحقيق الأهداف عندما تتاح لهم الفرصة لذلك.

3-6-3 المدخل الابتكاري

يشير علما السلوك إلى أن كل فرد يتفكر ويتحرك ضمن إطار مكون من عدة أبعاد تمثل معارفه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته، فيعتبر تصرفه داخل هذا الإطار تصرفاً نمطياً أما إذا تجاوز هذا الإطار وتحرك خارجه، فإنه بلا شك يفتح المجال للوصول إلى أساليب مبتكرة وغير مألوفة (بدر: 2024).

3-7 استراتيجيات التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي استراتيجيات مختلفة لإحداثه أهمها ما يلي: (Burke)، 2019، (569)

3-7-1 إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي:

ترتكز هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث إن الأفراد يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فتقوم هذه الإستراتيجية على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض اختيار الأفراد الرشيد لأكثر الطرائق كفاءة هو الذي سيسود، وتُعد هذه الإستراتيجية أسلوباً مثالياً وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد إذا ما تم النظر إليها بأنها إستراتيجية للتغيير، وتستند هذه الإستراتيجية إلى ذلك النوع من التفكير الإداري والذي تنتظر من خلاله إلى الإنسان على أنه راشد وعقلاني وسيطبق ما يقتنع به من التغيير المقترح.

3-7-2 إستراتيجية القيم وإعادة التعلم:

تعترف هذه الإستراتيجية بالتأثير القوي لحاجات الأفراد في المنظمة والقيم القائمة والطموحات على سلوك الأفراد والأداء، فتفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح أنه من الضروري إحلال قيم جديدة بدلاً عن القديمة، وذلك لعدم فاعليتها.

3-7-3 إستراتيجية القوة والقهر والإذعان:

تركز هذه الإستراتيجية على ما يغير سلوك الفرد من إجراءات وترتيبات سياسية واقتصادية، وعلى القوة المعنوية، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على إرغام الأفراد على إحداث

التغيير، ومن الملاحظ أن هذه الأساليب غالباً ما تفشل لما ينتج عنها من استياء عام عندما يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المترسخة.

وتحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوة الداخلية والخارجية يلخصها

الجدول التالي:

الجدول (3-2): استراتيجيات التغيير والتطوير للنتائج المنتظرة.

النتائج المتوقعة	السلوك الإداري	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	المدى الزمني لإحداث التغيير	نطاق التطبيق	استراتيجيات التطوير التنظيمي والسلوك الإداري
الانتشار والتطبيق في المدى الطويل	سلوك يعكس توافر الخبرات	سياسات التعليم، التدريب وتقديم الاستشارات	طويل المدى	من خلال النظم الإدارية	الرشد والتطبيق العملي: (يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية)
الانتشار والتطبيق في المدى الطويل	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي	التوجيه والنصح، تدريب الحساسة	متوسط المدى	من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	نظم القيم إعادة التعلم: (يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية)
المسايرة والتوافق الوقي	التحرك في اتجاه واحد	استخدام القوانين، اللوائح والإجراءات الاعتراضية	قصير المدى	من خلال الإجراءات والسياسات الإيديولوجية	القوة والقهر والإذعان

المصدر: (السيد 2005:34)

3-8 معوقات التطوير التنظيمي:

توجد معوقات عدة تحول دون تحقيق أهداف التطوير التنظيمي أذكر منها: (الوليد 2008)

- 1- الهيكل التنظيمي للقطاع العام.
- 2- المعايير الإدارية والعلاقات الشخصية التي قد تحد من إحداث التطوير لوصول المعلومات لاتجاهات معينه دون أخرى.
- 3- ضعف الارتباط بين المستويات الإدارية في التنظيم، ما ينتج عنه سوء التنسيق بين مختلف المستويات.

4- طرائق توصيل الأوامر والطلبات بين المدراء والموظفين في بعض الأوقات، فبعض المدراء يتعاملون مع موظفيهم بطرائق غير إنسانية، مما يجعل بعضهم يرفعون التحدي أمام رؤسائهم بالعصيان والتمرد.

5- تنوع واختلاف الاهتمام وهيكله أنظمة الحوافز والمكافآت، فتوزع الحوافز والمكافآت بطرائق غير عادلة بين جميع الموظفين.

6- قلة الاهتمام بالمهنة والاحتراف وبخاصة الأمراء.

7- الاهتمام الدائم في المحافظة على السرية.

الفصل الرابع:

الجانب العملي للدراسة

تمهيد

- 1-4 نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية
- 2-4 الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.
- 3-4 عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة.
- 4-4 اختبار فرضيات الدراسة.
- 5-4 النتائج و التوصيات.

تمهيد:

قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: يستعرض المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال النبذة المختصرة عن (جامعة الزاوية)، ومنهجية الدراسة، بينما يصف المبحث الثاني عرض البيانات الأولية للدراسة وتحليلها، أما المبحث الثالث فتمثل في النتائج والتوصيات، وتم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً ببرمجة (SPSS)، وتم الاستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تساعد في الوصول إلى نتائج عملية تخدم أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها.

4-1 نبذة مختصرة عن جامعة الزاوية

هي إحدى الجامعات الحكومية الليبية المنتشرة في ربوع ليبيا، تأسست سنة 1988م بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (135)، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الأفريقية، واتحاد الجامعات الإسلامية.

تضم الجامعة عديداً من المواقع الإدارية والتعليمية الموزعة على ثلاث مدن هي: الزاوية، والعجيلات، و زوارة ، حيث يصل العدد الكلي للكيات في مختلف المواقع (28) كلية تمنح المؤهلات العلمية في مختلف المستويات الجامعية شاملة لتخصصات الآداب، وإعداد المعلمين، والتربية البدنية، والقانون، والاقتصاد، والعلوم، والبيطرة، والعلوم الزراعية، والهندسة، والطب البشري، وطب الأسنان، والصيدلة، والتقنية الطبية، والصحة العامة، وتقنية المعلومات. وتضم أيضاً المركب الجامعي الحديث الذي يقع على بعد ستة كيلو مترات جنوب جامعة الزاوية القديمة، ويغطي مساحة مئة هكتار تشمل عدداً من المباني والمؤسسات التعليمية رُوعي في إنشائها جمالية التصميم الداخلي والخارجي، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حوالي 2400 عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد الموظفين فيها حوالي 2700 موظفاً وفنياً وتُعد جامعة الزاوية الجامعة الليبية الأولى المعتمدة من مفوضية الاتحاد الأوروبي للخدمات الاعتمادية، منذ سنة 2012، ولها عديد من الاتفاقيات مع جامعات عالمية.

4-2 الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

4-2-1 منهجية الدراسة

4-2-1-1 منهج الدراسة:

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات وتفسير واستخلاص النتائج، وذلك لمعرفة أثر تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تطوير جامعة الزاوية.

4-2-1-2 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بجامعة الزاوية، والبالغ عددهم (2993) بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من إدارة شؤون الموظفين بالجامعة ، ونظراً إلى صعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة واستهدافهم جميعاً تم استخدام أسلوب المعاينة بديلاً من أسلوب المسح الشامل، وحتى يكون حجم العينة مناسباً لحجم المجتمع المستهدف، والحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (341) مفردة، بناءً على جدول: (Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة ، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-1) يبين إجراءات توزيع الاستبيان

البيان	الاستبيانات الموزعة	الفاقد	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	
				العدد	النسبة
العدد	341	3	2	336	99%

وبهذا يكون حجم عينة الدراسة المستهدف (336) مفردة من المجتمع الأصلي وبنسبة (99%) من الاستبيانات الموزعة.

4-2-1-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الأولية للدراسة على الأدوات الإحصائية الآتية:

أ - النسبة المئوية: استخدم لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة.

ب- المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات لمفردات عينة الدراسة على فقرات (الاستبانة).

ج- الانحراف المعياري: استخدم لقياس الانحرافات في إجابات لمفردات عينة الدراسة على فقرات (الاستبانة)، معامل (كرونباخ ألفا): استخدم للتحقق من ثبات أداء الدراسة (الاستبانة).

د- معامل الارتباط: استخدم في الاتساق الداخلي.

هـ- تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، في المتغير التابع (تطوير المنظمة).

4-1-2-4 تصميم أداء الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على تصميم الاستبانة كأداء قياس رئيسية، تم إعدادها خصيصاً لغرض جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في أهداف الدراسة، واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة لجمع البيانات الأولية، من بعض العاملين بجامعة الزاوية، وتم تصميم فقرات أداء الدراسة المتمثلة في الاستبانة من أسئلة وعبارات على مصادر عدة وهي:

أ- الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من أفكار تم تطويرها وصياغتها فيما بعد في شكل أسئلة وعبارات محددة، شكلت المحتوى الرئيسي للاستبانة.

ب- الأبحاث والدراسات السابقة ذات الأثر بموضوع الدراسة، وذلك بالاطلاع على منهجيتها وأساليبها وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها.

ج- توجيهات الأستاذ المشرف واقتراحاته بخصوص تطوير كثير من فقرات الاستبانة، وصياغتها على النحو الذي انتهت إليه الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 2)، حيث تكونت (الاستبانة) من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول- البيانات الشخصية والوظيفية:

احتوي هذا القسم على البيانات الأساسية حول مفردات عينة الدراسة، وهي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني- مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

تضمن مقياس بطاقة الأداء المتوازن وهو المتغير المستقل الرئيسي في الدراسة على عشرين فقرة تهدف إلى معرفة مستوى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الزاوية

وقد تم تحديد أربعة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، تم اختيارها بناءً على مراجعة أدبيات موضوع الدراسة، والدراسات السابقة، وقد تم توزيع فقرات مقياس بطاقة الأداء المتوازن على المتغيرات المستقلة الفرعية التالية: -

1- البُعد المالي، وتمثله الفقرات: (1 - 5).

2- بُعد العملاء، وتمثله الفقرات: (6 - 10).

3- بُعد العمليات، وتمثله الفقرات: (11 - 15).

4- بُعد التعلم والنمو، وتمثله الفقرات: (16 - 20).

القسم الثالث - مقياس تطوير المنظمة:

تضمن مقياس تطوير المنظمة وهو المتغير التابع الرئيسي في الدراسة على خمس عشرة فقرة تهدف إلى معرفة مستوى تطوير المنظمة بجامعة الزاوية.

وقد تم تصميم العبارات (الفقرات) الواردة باستمارة استبيان (الاستبانة) على مقياس ليكرث الخماسي الرتب، حيث تم تحديد أوزان العبارات (الفقرات) للمقياس (الرئيسي بطاقة الأداء المتوازن وتطوير المنظمة)، بحيث أخذت التوزيع الآتي:

جدول رقم (4-2) مقياس ليكرث الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	اتجاه الموافقة
5	4	3	2	1	الدرجة

تم استخدام المعيار التالي للحكم على مستوى الاستجابة

مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة

$$4 = 5 - 1 =$$

طول الفئة = مدى الاستجابة على عدد فئات الاستجابة

$$0.8 = 4 / 5 =$$

جدول (3-4) يوضح تحديد الاتجاهات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي:

اتجاه الراي	المتوسط المرجح	تقييم الموافقة
لا أوافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1، 80	منخفض جداً
لا أوافق	من 1، 80 إلى أقل من 2، 60	منخفض
موافق إلى حد ما	من 2، 60 إلى أقل من 3، 40	متوسط
أوافق	من 3، 40 إلى أقل من 4، 20	مرتفع
أوافق بشدة	من 4، 20 إلى 5	مرتفع جداً

4-2-1-5 اختبار أداء الدراسة (الاستبانة):

أولاً- صدق المقياس:

يقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، وللتحقق من صدق الأداء المستخدمة في الدراسة، والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، فقد تم إخضاعها لاختبارات الصدق الآتية:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق مقياس أداء الدراسة بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية، انظر الملحق رقم (1) وذلك لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم حول الاستبانة، والاستفادة من خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة فيها ومدى ملاءمتها للتطبيق في الدراسة وقد طلب من المحكمين الآتي:

أ - تحديد مدى مصداقية وصلاحيّة الفقرات، وصياغتها.

ب- تحديد مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرجة تحته.

ج- إضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً.

وبناءً على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين فقد تم إجراء بعض التعديلات الضرورية في بعض فقرات الاستبانة حتى توصلنا إلى شكلها النهائي، انظر الملحق رقم(2).

2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد إتمام إجراءات اختبار الصدق الظاهري (صدق المحكمين) تم توزيع عدد (34) استمارة استبيان على المجتمع الأصلي، وذلك لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، والجداول الآتية توضح ذلك:

أولاً- مقياس بطاقة الأداء المتوازن

1- المتغير المستقل الفرعي الأول: البُعد المالي

الجدول (4-4) معاملات الارتباط بين فقرات مقياس البُعد المالي والدرجة الكلية للمتغير:

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تمتلك الجامعة خطة مالية يتم من خلالها تنفيذ رؤيتها وأهدافها.	**0.738	000.0
2 تستغل الجامعة مواردها المالية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها.	**0.851	000.0
3 يعد معيار القيمة الاقتصادية المضافة أحد المعايير التي تستخدمها الجامعة في تقييم أدائها.	**0.790	000.0
4 للجامعة نظام فعال للمكافآت والحوافز والترقيات.	**0.747	000.0
5 تتناسب نفقات الجامعة مع مستوى الخدمات التي تقدمها.	**0.725	000.0

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول السابق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية، وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

2- المتغير المستقل الفرعي الثاني: بُعد العملاء

الجدول (4-5) معاملات الارتباط بين فقرات متغير بُعد العملاء والدرجة الكلية للمتغير

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.789**	0، 000
2	0.615**	0، 000
3	0.841**	0، 000
4	0.852**	0، 000
5	0.766**	0، 000

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الثاني والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول السابق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

3- المتغير المستقل الفرعي الثالث: بُعد العمليات

جدول (4-6) معاملات الارتباط بين فقرات متغير بُعد العمليات والدرجة الكلية للمتغير:

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.747**	0، 000
2	0.845**	0، 000
3	0.800**	0، 000
4	0.781**	0، 000
5	0.804**	0، 000

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول السابق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

4- المتغير المستقل الفرعي الرابع: بُعد النمو والتعلم:

جدول (4-7) معاملات الارتباط بين فقرات متغير بُعد النمو والتعلم والدرجة الكلية للمتغير:

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.817**	0،000
2	0.807**	0،000
3	0.841**	0،000
4	0.783**	0،000
5	0.846**	0،000

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الرابع والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول السابق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً- قياس المتغير التابع (تطوير المنظمة):

جدول (4-8) معاملات الارتباط بين فقرات متغير تطوير المنظمة والدرجة الكلية للمتغير:

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.655**	0،000
2	0.697**	0،000
3	0.759**	0،000
4	0.683**	0،000
5	0.800**	0،000
6	0.773**	0،000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	
0، 000	**0.834	تعتمد الجامعة على خطة واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين بها.	7
0، 000	** 0.830	تهتم الجامعة بحل المشاكل والنزاعات بين العاملين.	8
0، 000	**0.750	تهتم الجامعة بتقوية العلاقات بين العاملين داخل الوحدة الواحدة.	9
0، 000	**0.807	تحرص الجامعة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة بين العاملين.	10
0، 000	**0.821	تحرص الجامعة على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.	11
0، 000	**0.749	تتيح إدارة الجامعة فرصاً للتجديد والابتكار والمشاركة في عملية صنع القرار.	12
0، 000	**0.796	تعتمد إدارة الجامعة على لوائح تنظيمية تسهل من إنجاز الأعمال	13
0، 000	**0.774	تسعى الجامعة إلى تطوير إجراءات وأساليب العمل داخلها.	14
0، 000	**0.722	تواكب الجامعة تطورات التكنولوجيا المناسبة لرؤيتها.	15

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع تطوير المنظمة والدرجة الكلية للمتغير، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول السابق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) وهي علاقات طردية وبذلك يعد المتغير صادقاً لما وضع لقياسه.

3- اختبار ثبات أداء الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات أداء الدراسة، أن تعطي أداء جمع البيانات (الاستبانة) النتائج نفسها إذا ما تم استخدامها مرة أخرى، وتحت ظروف مماثلة، للشروط نفسها.

وقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لقياس (الاستبانة) ولكل بُعد من أبعاده، وقد كانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وجد أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) للمتغيرات، كلها جاءت بمعاملات مرتفعة تقريباً، مما يشير إلى تمتع أداء الدراسة بدرجة عالية من الصدق وتكون (الاستبانة) في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4-9) يوضح الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة:

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المتغيرات
0.828	5	البُعد المالي
0.831	5	بُعد العملاء
0.854	5	بُعد العمليات
0.876	5	بُعد النمو والتعلم
0.942	20	بطاقة الأداء المتوازن
0.950	15	تطوير المنظمة
0.966	35	الاستبانة ككل

3-4 عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة وتحليلها:

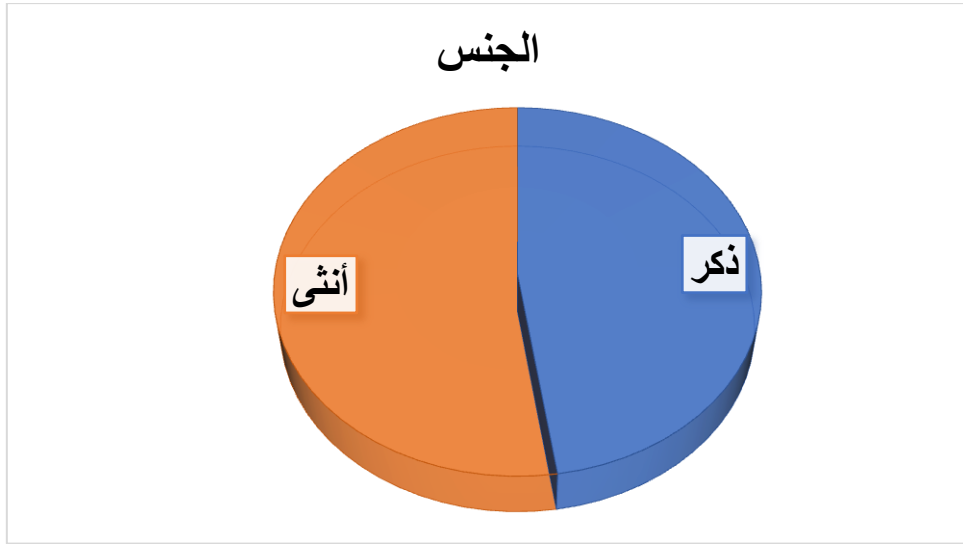
1-3-4 العرض الوصفي للبيانات الأولية للدراسة

أ - خصائص الدراسة

(1) - الجنس

الجدول رقم (4-10) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	160	47.6
2	أنثى	176	52.4
	المجموع	336	100



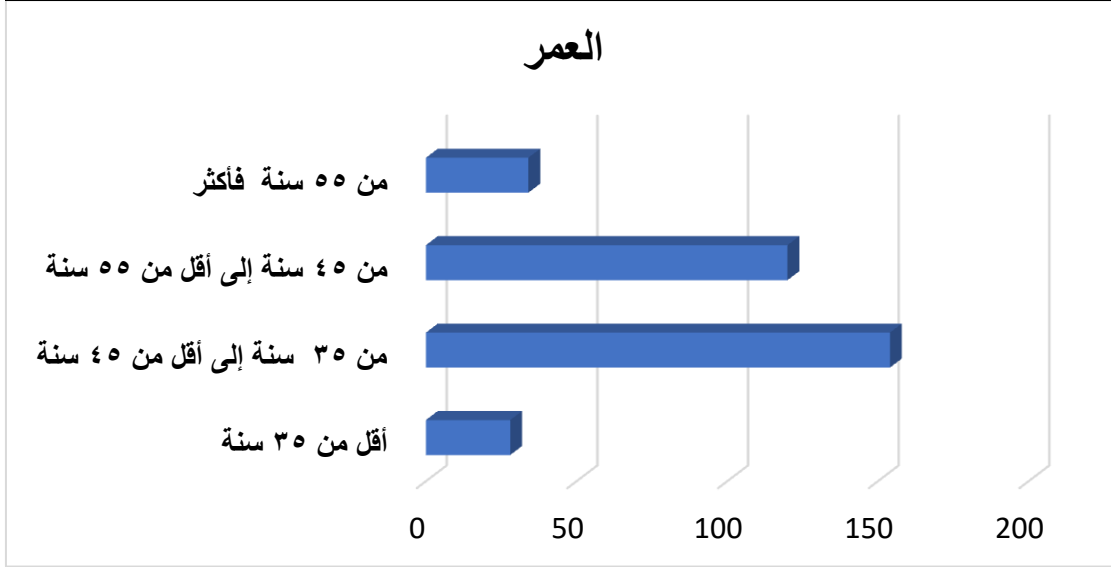
الشكل البياني رقم (4-1) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب الجنس

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول والشكل البياني السابقين، أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة (52، 4%)، بينما يشكل الذكور بنسبة (47، 6%) من مفردات عينة الدراسة وهي نسبة متقاربة وهذا يدل على تمثيل دور المرأة في إدارة الجامعة.

(2)- العمر:

الجدول رقم (4-11) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب العمر:

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1	أقل من 35 سنة	28	8.3
2	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	154	45.8
3	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	120	35.7
4	من 55 سنة فأكثر	34	10.1
المجموع			100



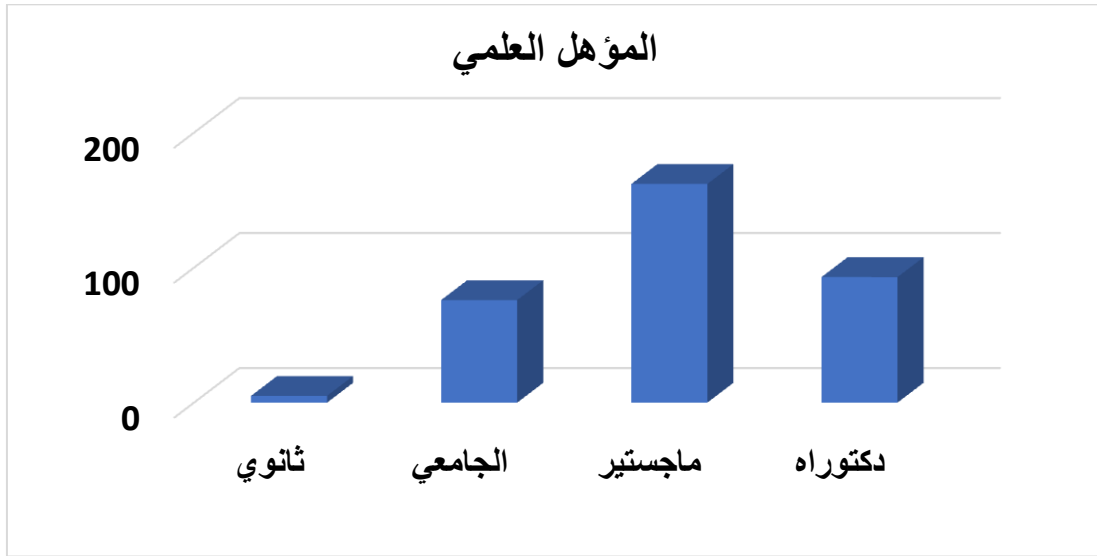
الشكل البياني رقم (4-2) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب العمر:

من خلال البيانات الواردة في الجدول والشكل البياني السابقين يلاحظ أن أغلب مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، وبنسبة (45.8%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم ممن أعمارهم (من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة)، وبنسبة (35.7%)، من إجمالي العينة، ويليه ممن أعمارهم من (من 55 سنة فأكثر)، وأخيراً ممن أعمارهم من (أقل من 30 سنة) بأقل نسبة (8.3%)، من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ويتضح من خلال البيانات السابقة أن ما نسبته (85.5%) هم من الفئة العمرية من (35-55) سنة وهذا ما يؤكد أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة العالية في مجال أعمالهم، ولديهم دراية تامة بكيفية تقييم الأداء على مستوى الجامعة.

(3) - المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-12) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	ثانوي	5	1.5
2	الجامعي	76	22.6
3	ماجستير	162	48.2
4	دكتوراه	93	27.7
المجموع			100



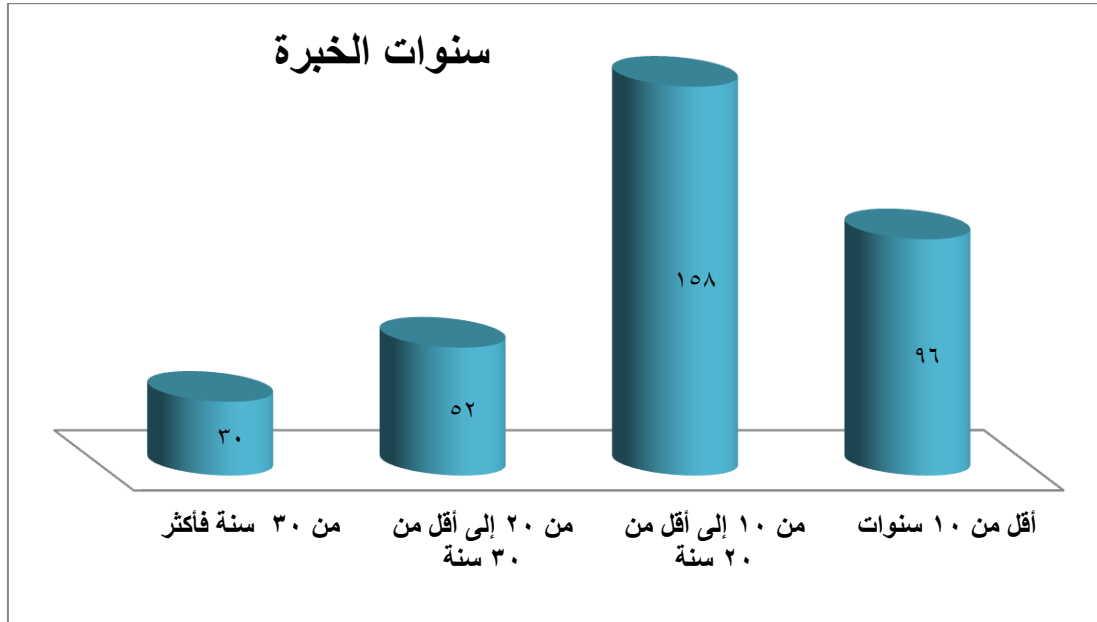
الشكل البياني رقم (4-3) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي (ماجستير) ويمثلون نسبة (48.2%)، من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم المؤهل العلمي (دكتوراه)، ويمثلون بنسبة (27.7%)، ثم يليهم للمؤهل العلمي (الجامعي) و بنسبة (22.6%)، وأقل نسبة للمؤهل العلمي (ثانوي)، وهذا يدل على أن أغلب المسؤولين بالجامعة هم من حملة المؤهلات العليا ولديهم معارف ومهارات عالية في مجالات أعمالهم، أي أن ما نسبته (75.9%) يؤكدون ذلك.

(4) - سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4-13) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة:

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 10 سنوات	96	28.6
2	من 10 إلى أقل من 20 سنة	158	47.0
3	من 20 إلى أقل من 30 سنة	52	15.5
4	من 30 سنة فأكثر	30	8.9
المجموع			100



الشكل البياني رقم (4-4) يوضح التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة:

في الجدول والشكل البياني السابقين يلاحظ أن سنوات الخبرة لمفردات عينة الدراسة تتراوح (من 10 إلى أقل من 20 سنة)، يشكلون النسبة الأكبر بنسبة (47.0%)، من إجمالي مفردات العينة، ثم يليهم لسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات) بنسبة (28.6%)، من إجمالي العينة، ثم يليهم لسنوات الخبرة (من 20 إلى أقل من 30 سنة)، وأقل سنوات الخبرة كانت (من 30 سنة فأكثر) أي أن ما نسبته (71.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على 10 سنوات في مجال أعمالهم، وهذا يدل على أنهم على دراية تامة بعملية التقييم لأداء الجامعة.

4-3-2 وصف متغيرات الدراسة:

لمعرفة مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بجامعة الزاوية المتمثلة في الآتي: (البُعد المالي، والبُعد العملاء، والبُعد العمليات، والبُعد التعلم والنمو) من وجهة نظر الموظفين بالجامعة قيد الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على حدة والجدول الآتية تبين ذلك:

أ- المتغير المستقل الفرعي الأول (البُعد المالي):

تم قياس البُعد المالي من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاستخدام:

الجدول (4-14) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير البُعد المالي:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستخدام
1	2.43	1.040	منخفض
2	2.21	1.012	منخفض
3	2.28	0.946	منخفض
4	1.93	0.996	منخفض
5	1.95	0.970	منخفض
المتوسط الحسابي العام البُعد المالي			
	2.16	0.764	منخفض

يتضح من الجدول السابق رقم (14) أن الفقرة التي تنص على أن: (تمتلك الجامعة خطة مالية يتم من خلالها تنفيذ رؤيتها وأهدافها) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (1.040)، بمستوى استخدام منخفض، في حين جاءت الفقرة التي تنص على: (للجامعة نظام فعال للمكافآت والحوافز والترقيات)، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.996)، بمستوى استخدام منخفض، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذا البُعد جاءت بدرجة منخفضة لكل الفقرات وانحرافات صغيرة، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات العينة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير البُعد المالي

(2.16)، وبانحراف معياري (0.764)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بدرجة منخفضة، ويدل هذا على أن مستوى استخدام البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان منخفضاً من وجهة نظر المسؤولين بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة، وهذا ما يعكس ضعف استخدام الموارد المالية للجامعة في تحقيق أهدافها وتقييم أدائها ومستوى الحوافز والخدمات التي تقدمها مما يؤثر سلباً في تطويرها.

ب- المتغير المستقل الفرعي الثاني (بُعد العملاء):

تم قياس البُعد الثاني بُعد العملاء من خلال خمس فقرات (عبارات)، وردت بالاستبانة والجدول التالي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاستخدام:

الجدول (4-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير بُعد العملاء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستخدام
1	2.13	0.922	منخفض
2	2.82	0.944	متوسط
3	2.62	1.000	متوسط
4	2.16	0.923	منخفض
5	2.21	1.036	منخفض
المتوسط الحسابي العام (بُعد العملاء)			
	2.39	0.745	منخفض

يتضح من الجدول السابق رقم (15) أن الفقرة التي تنص على أن: (تسعى الجامعة إلى زيادة حصتها السوقية من الطلبة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.944)، بمستوى استخدام متوسط، في حين جاءت الفقرة التي تنص على: (تأخذ الجامعة بعين الاعتبار اتجاهات وآراء منتسبيها حول الأداء الإداري والأكاديمي)، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.922)، بمستوى استخدام منخفض، ويلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذا البُعد جاءت بدرجة منخفضة لأغلب الفقرات

وبانحرافات صغيرة، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات العينة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير بُعد العملاء (2.39)، وبانحراف معياري (0.745)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بدرجة منخفضة، ويدل على أن مستوى استخدام بُعد العملاء كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان منخفضاً من وجهة المسؤولين بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة، ويؤثر هذا سلباً في تطوير أداء الجامعة وتحقيق رضا عملائها.

ج- المتغير المستقل الفرعي الثالث (بُعد العمليات):

تم قياس البُعد الثالث بُعد العمليات، من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاستخدام:

الجدول (4-16) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير بُعد العمليات:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستخدام
1	2.67	0.898	متوسط
2	2.56	0.944	منخفض
3	2.34	1.018	منخفض
4	2.32	0.935	منخفض
5	2.69	1.087	متوسط
المتوسط الحسابي العام (بُعد العمليات)			

يتضح من الجدول السابق رقم (16) أن الفقرة التي تنص على أن: (تسعى الجامعة إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعمها) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (1.087)، بمستوى استخدام متوسط، في حين جاءت الفقرة التي تنص على: (تستخدم الجامعة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية)، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.32)، و انحراف معياري (0.935)، بمستوى استخدام منخفض، ويلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذا البُعد جاءت بدرجة موافقة منخفضة لأغلب الفقرات وبانحرافات صغيرة، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات العينة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير بُعد العمليات (2.52)، وبانحراف معياري (0.777)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بدرجة

موافقة منخفضة، ويدل على أن مستوى استخدام بُعد العمليات كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان منخفضاً من وجهة نظر المسؤولين بجامعة الزاوية بحسب المقياس المعتمد في الدراسة، مما يؤثر سلباً في مستوى أداء الجامعة وتطويرها.

د- المتغير المستقل الفرعي الرابع (بُعد التعلم والنمو):

تم قياس البُعد الرابع: بُعد النمو والتعلم، من خلال خمس فقرات (عبارات) وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاستخدام.

الجدول (4-17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير بُعد التعلم والنمو:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستخدام
1 تسعى الجامعة لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعملائها	2.73	0.930	متوسط
2 تقدم الجامعة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين بها باستمرار.	3.20	0.999	متوسط
3 تحرص الجامعة بشكل دائم على ابتكار أنظمة وإجراءات عمل جديدة.	2.63	0.951	متوسط
4 تدعم الجامعة الأنشطة البحثية وتشجع عليها.	2.58	1.040	منخفض
5 تقدم الجامعة دورات تدريبية متنوعة لتنمية قدرات عملائها وتهيئتهم لسوق العمل.	3.00	0.989	متوسط
المتوسط الحسابي العام (بُعد النمو والتعلم)	2.83	0.803	متوسط

ينضح من الجدول السابق رقم (17) أن الفقرة التي تنص على أن: (تقدم الجامعة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين بها باستمرار) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (0.999)، بمستوى استخدام متوسط، في حين جاءت الفقرة التي تنص على: (تدعم الجامعة الأنشطة البحثية وتشجع عليها)، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.040)، بمستوى استخدام منخفض، ويلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذا البُعد جاءت بدرجة موافقة متوسطة لأغلب الفقرات وبانحرافات صغيرة، مما يشير إلى تشتت قليل في اتجاهات العينة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير بُعد النمو والتعلم (2.83)، وبانحراف معياري (0.803)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ويدل على أن مستوى استخدام بُعد التعلم والنمو كأحد

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً من وجهة نظر الموظفين بالجامعة بحسب المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يعكس هذا الانخفاض بشكل سلبي على مستوى تطوير الجامعة.

الجدول(4-18) المتوسط الحسابي لمتغير بطاقة الأداء المتوازن:

مستوى الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير بطاقة الأداء المتوازن
منخفض	0.764	2.16	1 البعد المالي
منخفض	0.745	2.39	2 بعد العملاء
منخفض	0.777	2.52	3 بعد العمليات الداخلية
متوسط	0.803	2.83	4 بعد التعلم والنمو
منخفض	0.675	2.47	المتوسط الحسابي لبطاقة الأداء المتوازن

ويلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للبطاقة الأداء المتوازن بلغ (2.47)، وانحراف معياري (0.675)، بمستوى استخدام منخفض، ويدل على أن مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل من وجهة نظر المسؤولين بالجامعة كان منخفضاً، بحسب المقياس المعتمد في الدراسة، أي أنه لا يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعة.

هـ - المتغير التابع (تطوير المنظمة):

لمعرفة مستوى التطوير بجامعة الزاوية من وجهة نظر الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (4-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطوير المنظمة:

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	0.991	2.47	1 تتبع الجامعة سياسة مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التطوير.
متوسط	1.050	2.71	2 يوجد للجامعة إستراتيجية واضحة للتطوير استجابة للمتغيرات المحلية والعالمية.
متوسط	1.058	2.66	3 تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيمياً مرناً يستجيب للتطوير التنظيمي وفق الاحتياجات التنظيمية.

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	1.141	2.48	4 هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسئوليات في الجامعة
متوسط	1.092	2.71	5 توفر الجامعة وصفاً وظيفياً يوضح الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة بهدف تطويرها.
متوسط	1.085	2.68	6 تحرص الجامعة على استخدام أساليب متنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
متوسط	1.149	2.96	7 تعتمد الجامعة على خطة واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين بها.
متوسط	1.087	2.77	8 تهتم الجامعة بحل المشاكل والنزاعات بين العاملين.
متوسط	1.127	2.69	9 تهتم الجامعة بتقوية العلاقات بين العاملين داخل الوحدة الواحدة.
متوسط	1.141	2.74	10 تحرص الجامعة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة بين العاملين.
متوسط	1.109	2.65	11 تحرص الجامعة على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.
منخفض	1.185	2.57	12 تتيح إدارة الجامعة فرصاً للتجديد والابتكار والمشاركة في عملية صنع القرار.
متوسط	1.084	2.84	13 تعتمد إدارة الجامعة على لوائح تنظيمية تسهل من إنجاز الأعمال.
متوسط	1.100	2.84	14 تسعى الجامعة إلى تطوير إجراءات وأساليب العمل داخلها.
متوسط	1.186	2.78	15 تواكب الجامعة تطورات التكنولوجيا المناسبة لرؤيتها.
متوسط	0.844	2.71	المتوسط الحسابي العام (تطوير المنظمة)

يتضح من الجدول السابق رقم (19) أن الفقرة التي تنص على أن (تعتمد الجامعة على خطة واضحة لتدريب وتطوير مهارات العاملين بها) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وبانحراف معياري (1.149)، وبمستوى موافقة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: (تتبع الجامعة سياسة مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التطوير) بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وبانحراف معياري (0.991)، بمستوى موافقة منخفضة، ونلاحظ أن الانحرافات المعيارية للعبارات، جاءت صغيرة لأغلب الفقرات والتي تشير إلى تشتت قليل في آراء مفردات عينة الدراسة حول هذا المتغير بحسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لتطوير المنظمة بلغ (2.71)، و انحراف معياري (0.844) بمستوى موافقة (متوسط)، أي أن مستوى تطوير المنظمة ككل جاء متوسطاً بحسب المقياس المعتمد في الدراسة ومن وجهة نظر المسؤولين بالجامعة، وهذا يدل على أن تطوير الجامعة لم يتم بالشكل المطلوب، وذلك لعدم استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها.

4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

عند اختبار فرضيات الدراسة يجب إتباع القواعد المتمثلة في الآتي:

1- مستوى المعنوية (دلالة) لهذه الدراسة يساوي (0.05)، ودرجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة (95%).

2- تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05)، وقيمة مستوى المعنوية (الدلالة) المشاهد، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في حال إن كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة (0.05) والعكس صحيح.

4-4-1 اختبار فرضية البحث الرئيسية:

الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

لاختبار الفرضية الرئيسية فإنه يمكن صياغتها بصورة إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، تطوير المنظمة كمتغير تابع، تم الاستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ومعاملات الارتباط والجدول الآتية تبين ذلك:

الجدول رقم (4-20) يبين معامل الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتطوير المنظمة:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
0.000	0.604	البُعد المالي	1
0.000	0.630	بُعد العملاء	2
0.000	0.711	بُعد العمليات	3
0.000	0.724	بُعد التعلم و النمو	4
0.000	0.764	بطاقة الأداء المتوازن	

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتطوير المنظمة حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.604-0.724) ومعنوية (دالة احصائية) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي ومعنوي، وأيضاً بلغ معامل الارتباط الكلي لبطاقة الأداء المتوازن وتطوير المنظمة (0.764) وهو ارتباط إيجابي ومعنوي.

الجدول رقم (4-21) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر للتقنيات في تطوير المنظمة:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
الأثر لبطاقة الأداء المتوازن في تطوير المنظمة	764.0	583.0	087.469	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.764) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين (بطاقة الأداء المتوازن ككل) و(تطوير المنظمة) علاقة طردية، أي كلما استخدمت (بطاقة الأداء المتوازن ككل) زاد معها مستوى (تطوير المنظمة) (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.583)، مما يعني أن بطاقة الأداء المتوازن ككل مسؤولة عن تفسير (58.3%) من التغيرات التي تحدث في (تطوير المنظمة)، وأن ما نسبته (41.7%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المشاهد تساوي (087.469) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تطوير جامعة الزاوية.

4-4-2 اختبار الفرضيات الفرعية:

أ - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ب الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملاء على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ج الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العمليات على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

د - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التعلم و النمو على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها بصورة إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي كمتغير مستقل، في تطوير المنظمة كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-22) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر للبعد المالي في تطوير المنظمة:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
الأثر للبعد المالي في تطوير المنظمة	0.604	0.364	191.386	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.604) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين (البعد المالي) و(تطوير المنظمة) علاقة طردية، أي كلما توفر (البعد المالي) زاد معه مستوى (تطوير المنظمة) (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.364)، مما يعني أن البعد المالي مسئول عن تفسير (36.4%) من التغيرات التي تحدث في (تطوير المنظمة)، وأن ما نسبته (63.6%) يرجع إلى عوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (191.386) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في تطوير جامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملاء في تطوير جامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها بصورة إحصائية كما يلي:

هـ الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملاء في تطوير جامعة الزاوية.

و الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العملاء في تطوير جامعة الزاوية.

ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العملاء كمتغير مستقل، في تطوير المنظمة كمتغير تابع، تم الاستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-23) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لبُعد العملاء في تطوير المنظمة:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
الأثر لبُعد العملاء في تطوير المنظمة	0.630	397.0	219.789	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.630) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين (بُعد العملاء) و(تطوير المنظمة) علاقة طردية، أي كلما توفرت (بُعد العملاء) زاد معها مستوى (تطوير المنظمة) (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.397)، مما يعني أن بُعد العملاء مسئول عن تفسير (39.7%) من التغيرات التي تحدث في (تطوير المنظمة)، وأن ما نسبته (60.3%) يرجع إلى عوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (219.789) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العملاء على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية .

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العمليات على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها بصورة إحصائية كما يلي:

ز -الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد العمليات على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ح -الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد العمليات على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد العمليات كمتغير مستقل، في تطوير المنظمة كمتغير تابع، تم الاستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-24) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لُبُعد العمليات في تطوير المنظمة:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
الأثر لُبُعد العمليات في تطوير المنظمة	0.711	505.0	341.002	0.000	رفض H0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.711) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين (بُعد العمليات) و(تطوير المنظمة) علاقة طردية، أي كلما توفرت (بُعد العمليات) زاد معها مستوى (تطوير المنظمة) (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.505)، مما يعني أن بُعد العمليات مسئول عن تفسير (50.5%) من التغيرات التي تحدث في (تطوير المنظمة)، وأن ما نسبته (49.5%) يرجع إلى عوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (341.002) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد العمليات على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التعلم والنمو على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها بصورة إحصائية كما يلي:

ط الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التعلم و النمو على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ي الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التعلم و النمو على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

ولمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التعلم والنمو كمتغير مستقل، في تطوير المنظمة كمتغير تابع، تم الاستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-25) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد الأثر لُبُعد التعلم والنمو في تطوير المنظمة:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
الأثر لُبُعد التعلم و التطوير المنظمة	0.724	523.0	366.882	0.000	رفض H_0

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.724) بإشارة موجبة، وهذا يدل على أن العلاقة بين (بُعد النمو والتعلم) و(تطوير المنظمة) علاقة طردية، أي كلما توفرت (بُعد النمو والتعلم) زاد معها مستوى (تطوير المنظمة) (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (523.0) مما يعني أن بُعد النمو والتعلم مسئول عن تفسير (52.3%) من التغيرات التي تحدث في (تطوير المنظمة)، وأن ما نسبته (47.7%) يرجع إلى عوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (366.882) بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التعلم النمو على التطوير التنظيمي لجامعة الزاوية.

4-5 النتائج والتوصيات:

4-5-1 النتائج:

توصلت الدراسة اعتماداً على تحليل البيانات الأولية لها إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- تظهر نتيجة تحليل البيانات الديمغرافية أن أغلب مفردات العينة هم من الفئة الشبابية وتتراوح أعمارهم من (35 إلى أقل من 45) سنة ولديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، يحملون مؤهلات علمية عالية يمكن من خلالها تطوير الجامعة.
- 2- يتضح من خلال الدراسة أن جامعة الزاوية لديها قصور في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها، حيث إن مستوى استخدام كان منخفضاً وبمتوسط عام (2.47) من وجهة نظر العاملين بالجامعة.
- 3- ضعف استخدام الجامعة لتقييم الأداء من خلال (البُعد المالي) استخدام الموارد المالية للجامعة، حيث كانت بمتوسط حسابي (2.16) بمستوى استخدام منخفض، وذلك مما يؤثر سلباً في أداء الجامعة وتطويرها.
- 4- انخفاض رضا العملاء على الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.39).
- 5- ضعف العمليات الداخلية للجامعة، وذلك لأنها لا تعتمد على دليل واضح ومعتمد لتطوير عملياتها باستخدام أحدث التقنيات ودعمها للبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- 6- لا يوجد اهتمام عالٍ بعملية التعلم والنمو في جامعة الزاوية، حيث جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.83)، مما يعكس ضعف اهتمامها بالابتكارات وتنمية القدرات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- 7- إن مستوى تطوير الجامعة جاء بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (2.71)، وذلك نتيجة لضعف الاهتمام العالي بتقييم أداء الجامعة وكيفية تطويرها.
- 8- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لعدم تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تحسين أداء المنظمة وتطويرها.

4-5-2 التوصيات:

- 1- العمل على الاستفادة من الموارد البشرية الشبابية و المؤهلات والخبرات المتوفرة لدى الجامعة في تحسين أداء الجامعة وتطويرها بما يخدم أهدافها الإستراتيجية.
- 2- ضرورة الاعتماد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعة وتطويرها.
- 3- العمل على استخدام الجامعة للبعد المالي في تقييم أدائها بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة في تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها.
- 4- السعي بشكل مستمر للجامعة في تحقيق درجة عالية من رضا عملائها من خلال آرائهم واتجاهاتهم حول الخدمات المقدمة لهم ودراسة شكاوي العملاء وإيجاد حلول لها.
- 5- اهتمام الجامعة المستمر بتحسين عملياتها الداخلية بالاعتماد على دليل معتمد للإجراءات وباستخدام أحدث التقنيات في تطوير خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- 6- زيادة اهتمام الجامعة بعملية التعلم والنمو من خلال تشجيع الابتكارات وتنمية القدرات والمهارات وتحسين أدائها وتطويرها.
- 7- تركيز الجامعة على زيادة مستوى أدائها وكيفية تطويرها.
- 8- زيادة اهتمام الجامعة بتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة لتحسين أدائها وتطويرها من خلال هيكل تنظيمي واضح وإستراتيجية واضحة ومعلنة ومطبقة، وتكنولوجيا حديثة وأساليب عمل واضحة، وتشجيع فرص الابتكار والمشاركة العلمية والبحثية وخدمة المجتمع.
- 9- توصي الباحثة بدراسة موضوع تقييم الأداء من خلال الأبعاد الخمسة وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم ، سورة (البقرة:32).

الكتب:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد (2010). الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر .
- 2- حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- حسن، راوية (2001). السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر .
- 4- حسن، محمد قدرى (2016). إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- 5- الخفاجي، نعمة عباس وباغي، إحسان محمد (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حساب أداء المصارف التجارية، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- دودين، أحمد يوسف (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- 7- ذياب، محمد وآخرون (2016). أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- الزبيدي، حمزة محمد (2011). التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- 9- السكارنة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 10- السيد عليوة وآخرون (2005). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر .
- 11- الشماع ، خليل وحمود، خيضر (2000). نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 12- شهاب، فاديه إبراهيم (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 13- الصيرفي ، محمد (2008). الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط ١، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- 14- الصيرفي، محمد (2007). التطوير التنظيمي: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر.
- 15- عاطف، زاهر عبد الرحيم (2009). هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- العامري، صالح (2007). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 17- العطيّات، محمد (2005). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمديرالقرن الحادي والعشرين. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- علاء الدين، رسلان (2013). التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 19- الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2007). الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 21- الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2013). دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، الأردن.
- 22- الغالبي، طاهر وصالح، أحمد (2010). التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الإستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 23- فداء، حامد (2015). الإدارة الالكترونية_الأسس النظرية والتطبيقية، ط ١، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 24- ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر.
- 25- ماهر، أحمد (2005). التنظيم- الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 26- محمد، هاني محمد (2014). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع.

27- مشهور، ثروت (2010). استراتيجيات التطوير الإداري ، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط ١.

28- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2009). بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى.

29- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

30- منير، عبودي (2007). إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31- ناصر، جرادات و آخرون (2013). إدارة التغيير و التطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

32- الوليد، بشار يزيد (2008). المفاهيم الحديثة، ط ١، دار الراية، عمان، الأردن.

33- ياسين، سعد (2007). إدارة المعرفة المفاهيم والنظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان

34- يوسف، مصطفى (2016). إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

الرسائل والأطروحات العلمية

1- أبو النحاة، أحمد (2013). القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

2- أبو شرح، جمال حسن (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن -دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

3- أبو ماضي، كامل أحمد (2015). قياس أداء القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراء في إدارة أعمال جامعة الجنان، لبنان.

- 4- أبو محسن، أحمد محمد (2009).مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- 5- أبوقمر، محمد أحمد (2000).تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 6- إلياس، لبوز (2017).دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 7- بلاسكة، صالح (2012).قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 8- الجابري، خالد محمد (2013).تقييم أداء البنوك اليمينية، دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، أطروحة دكتوراء في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
- 9- ذيب، محمد (2013).فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد الرابع، الأردن.
- 10- الرفاتي، عادل جواد (2011).مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية في قطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 11- زاهر، بسام وبواط، غادة(2014).تقويم أداء المصرف التجاري من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م(36)، ع(2).
- 12- سعود، أمال (2021).التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، دراسة حالة: مؤسسة الكوابل بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 13- سعيد، سامح محمد (2013). استخدام مقياس الأداء المتوازن في تطوير الأداء التسويقي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة نبها، مصر.
- 14- صدقي، عماد (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمصر.
- 15- الصغير، ريغهم أحمد (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-pmo، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 16- العايب، أبو القاسم (2010). دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- 17- عبيد، وليد سلمان (2014). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 18- عريوة، محاد (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.
- 19- عوجه، أزهار مراد (2010). العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة- دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة العراق.
- 20- عودة، علاء (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس-رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 21- عوض، فاطمة رشدي (2007). تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

22- الغريب، أبو عجيبة (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

23- فضل محمد، لقمان معروف (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية- دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

24- قابو، حسينة (2016). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

25- لطروش، وليد (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

26- محمود، حسام عبد الكريم (2015). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين.

27- مطر، عصام محمد (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامي

28- ياقوتة، سماره (2020). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، دراسة ميدانية وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ونقود، جامعة يحيى فارس بالمدية الجزائر.

المجلات و الدوريات

1- العاشق، وسيلة عبد العزيز (2016). التخطيط الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد الثاني، العدد الثاني.

2- أبو زوران، سعيدة (2016). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة محكمة للدراسات الاجتماعية.

- 3- ابو غفة، سويد(2017). دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، 27-25 ديسمبر.
- 4- بدر، نهى(2024). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على التطوير التنظيمي:دراسة ميدانية على بعد الرئيس لشركة مصر للبترول،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد15،العدد1.
- 5- بن خنيفر، غادة وأبو خشبة، عبد العال(2021).استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح-دراسة ميدانية ، مج41-ع1.
- 6- جبيرات، سناء(2012). نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظام المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي.
- 7- جريرة ، طلال (2014).مدى تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد واحد وأربعون، العدد الثاني، الأردن.
- 8- جودة، محفوظ أحمد (2008).تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم لتطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد السادس والعشرون، الأردن.
- 9- الحدراوي، رافد ومحمد، جلال (2020).استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م(27) ع(3).
- 10- حسين، رامز رمضان(2019).استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة- المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية-مصر، مج10، ع4.
- 11- درغام، ماهر موسى وأبو فضة، مروان (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة لإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، فلسطين.

- 12- دودين، أحمد يوسف (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية-دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، الزرقاء، الأردن.
- 13- الذبيبة، زياد عبد الحليم (2011). مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 14- زاهر، بسام وبواط، غادة (2014). تقويم أداء المصرف التجاري من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م(36)، ع(2).
- 15- زويلف، إنعام ونور، عبد الناصر (2005). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 1، العدد 2، الأردن.
- 16- صلاح الدين، نسرين والبرطمانى، مريم (2018). جودة الخدمات الجامعية في مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة السلطان قابوس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية-12(1).
- 17- صويص، محمد إبراهيم كامل (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة.
- 18- عالية، جواد محمد علي (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد، العراق.
- 19- العامري، عبد العزيز (2022). تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين-المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج18، ع1.
- 20- عبد الجواد، جمعة سعيد (2011). رؤية مقترحة لتطبيق مدخل القيمة المضافة في تقييم أداء المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة الثقافة والتنمية، العدد(43)ابريل.
- 21- عبد الحليم، نادية راضي (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة.

22- عبد الفتاح، نبيل (2002). التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية، مجلة الإداري، السنة العاشرة، العدد 33-34، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.

23- كواشي، مراد رابح و بودودة، مريم السعيد (2017). نموذج للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 13 العدد 2، الاردن.

24- يوسف، محمد (2017). التنمية الإدارية بين التقليد والإبداع، صحيفة المثقف، سدني.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1- Fabienne Genne ،(2007) ،Pilotage Strategique de l'Entreprise ،le role tableau de bord prospectif ،de beak ،PARIS
- 2- Burke ،w.(2019)."Management Development and Organization Development" Journal of Applid Science ،2(12).
- 3- John. Schermehorn ،James Hunt ،Richard Osborn ،Claire Billy ، comportement humain et organization Edition erpi quebec Canada 2010.
- 4- Fred R. David(2009) ،strategic Management: Concepts ،13th ed. ، Prentice Hall ،New Jersey.
- 5- Hakan Erkutlua ،Jamel Chafra ،The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees innovation implementation behavior ،procedia social and behavioral sciences ،Turkey
- 6- H0rngren ،charls.etal.(2015)cost Accounting: A managerial Emphasis ،l5ed ،Newyork ،prenticehall.
- 7- David P. Norton ،Roberts. Kaplan ،strategy Maps: Conrerting Intanbiy
- 8- Assets into Tangible Outcomes.
- 9- Harvard Business School press ،Boston ،2004.

10-Bose ,S. & Thomas ,K(2007) ,Applying the BSC for better performance of intellectual capital ,Journal of Intellectual 8(4)

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

<https://zu.edu.ly/about-university>

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان.

ملحق رقم (3) تقرير ديوان المحاسبة الليبي لسنة 2020 فيما يخص جامعة الزاوية.

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

ت	الاسم	الدرجة العلمية	جهة العمل
1	عبد المنعم سالم المحروق	أستاذ	الأكاديمية الليبية
2	البغدادي خليل الأشخم	أستاذ مشارك	جامعة الزاوية
3	المختار إسماعيل العروسي	أستاذ مساعد	جامعة الزاوية
4	أسامة الطاهر ديه	أستاذ مشارك	جامعة الزاوية

ملحق رقم (2) الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صُمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة بعنوان "تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره على تطوير المنظمة" دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية.

ونظراً إلى أهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التعاون في الإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، وذلك بوضع (✓) مقابل الإجابة التي تمثل رأيكم، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

- | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | 1- الجنس |
| <input type="checkbox"/> | من 35 إلى أقل من 45 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 35 سنة | 2- العمر: |
| <input type="checkbox"/> | من 55 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 45 إلى أقل من 55 سنة | |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | ثانوي فأقل | 3- المؤهل العلمي: |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير | |
| <input type="checkbox"/> | من 10 إلى أقل من 20 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 10 سنوات | 4- سنوات الخبرة: |
| <input type="checkbox"/> | من 30 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 20 إلى أقل من 30 سنة | |

القسم الأول: بطاقة الأداء المتوازن

البُعد المالي: هو مدى تحقيق الأهداف المالية والتعرف على مستوى الأرباح المحققة من إستراتيجية المؤسسة.					
الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	أوافق بشدة
1	تمتلك الجامعة خطة مالية يتم من خلالها تنفيذ رؤيتها وأهدافها				
2	تستغل الجامعة مواردها المالية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها				
3	يعد معيار القيمة الاقتصادية المضافة أحد المعايير التي تستخدمها الجامعة في تقييم أدائها				
4	للجامعة نظام فعال للمكافآت والحوافز والترقيات				
5	تناسب نفقات الجامعة مع مستوى الخدمات التي تقدمها				
بُعد العملاء: هو مدى قدرة الجامعة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات.					
الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	أوافق بشدة
1	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار اتجاهات و آراء منتسبيها حول الأداء الإداري والأكاديمي				
2	تسعى الجامعة إلى زيادة حصتها السوقية من الطلبة				
3	تسعى الجامعة إلى استخدام وسائل تكنولوجية حديثة عند تقديم خدماتها				
4	تهتم الجامعة بدراسة شكاوي عملائها ومحاولة إيجاد حلول لها				
5	تسعى الجامعة بشكل مستمر لتحقيق أعلى درجة من رضا العملاء				
بُعد العمليات الداخلية: يركز هذا البُعد على العمليات التي يمكن للجامعة التفوق فيها والتي تحقق رضا العملاء.					

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	أوافق بشدة
1	تعتمد الجامعة على دليل عمليات واضح ومعتمد				
2	تهتم الجامعة بتطوير العمليات الداخلية باستمرار				
3	تعمل الجامعة على تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت اللازم للقيام بالمهام				
4	تستخدم الجامعة أحدث التقنيات في عملياتها الداخلية				
5	تسعى الجامعة إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعمها				

يُعد التعلم والنمو: يركز هذا البُعد على القدرات المهارات الواجب تلمينها لتحقيق أهداف الجامعة في الأجل الطويل.

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	أوافق بشدة
1	تسعى الجامعة إلى تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعملائها				
2	تقدم الجامعة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين بها باستمرار				
3	تحرص الجامعة بشكل دائم على ابتكار أنظمة وإجراءات عمل جديدة				
4	تدعم الجامعة الأنشطة البحثية وتشجع عليها				
5	تقدم الجامعة دورات تدريبية متنوعة لتنمية قدرات عملائها وتهيئتهم لسوق العمل				

القسم الثالث: تطوير المنظمة

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق إلى حد ما	أوافق أوافق بشدة
1	تتبع الجامعة سياسة مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التطوير				
2	يوجد للجامعة إستراتيجية واضحة للتطوير استجابة للمتغيرات المحلية والعالمية				
3	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتطوير التنظيمي وفق الاحتياجات التنظيمية				
4	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الجامعة				
5	توفر الجامعة وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة بهدف تطويرها				
6	تحرص الجامعة على استخدام أساليب متنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين				
7	تعتمد الجامعة على خطة واضحة لتدريب و تطوير مهارات العاملين بها				
8	تهتم الجامعة بحل المشاكل والنزاعات بين العاملين				
9	تهتم الجامعة بتقوية العلاقات بين العاملين داخل الوحدة الواحدة				
10	تحرص الجامعة على خلق ثقافة تنظيمية مشتركة بين العاملين				
11	تحرص الجامعة على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين				
12	تتيح إدارة الجامعة فرصاً للتجديد والابتكار والمشاركة في عملية صنع القرار				
13	تعتمد إدارة الجامعة على لوائح تنظيمية تسهل من إنجاز الأعمال				
14	تسعى الجامعة إلى تطوير إجراءات وأساليب العمل داخلها				
15	تواكب الجامعة تطورات التكنولوجيا المناسبة لرؤيتها				

شكراً لتعاونكم واهتمامكم

إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ملحق رقم (3)