

دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي

دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من رؤساء الاقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل/ اقليم كوردستان - العراق

مهدي ملا علي مصطفى

قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، اقليم كوردستان، عراق

hasarostoffice@yahoo.com

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، اقليم كوردستان، عراق

Ahlam.wali@su.edu.krd

الملخص

يسعى البحث الحالي إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بمناظيرها (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، منظور البيئة والمجتمع) في الأداء الإستراتيجي من خلال (بعد البقاء، بعد التكيف، بعد النمو) وعن طريق استطلاع آراء المستجيبين من رؤساء الاقسام العلمية، تم تشخيص المشكلة من خلال آثاره تساؤلات عدة تمركزت حول طرح مفهوم كلا المتغيرين من جهة وتحديد مستويات الارتباط والتأثير فيما بينهما من جهة أخرى، تم الاعتماد على الأستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ووزعت على المستجيبين البالغ عددهم (85) رئيساً للأقسام العلمية في عدد من كليات الجامعات الخاصة، انبثقت الفرضيات من الأنموذج الفرضي للبحث وتمت اختبارها باستخدام برنامج (SPSS) من أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرين. ويقترح البحث ضرورة استثمار العلاقات القوية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي على المستوي الكلي و توجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات المبحوثة.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: 2021/2/10

القبول: 2021/3/15

النشر: شتاء 2021

الكلمات المفتاحية:

balanced scorecard, strategic performance, private universities.

Doi:

10.25212/lfu.qzj.6.1.23

1. المقدمة:

ان المتغيرات في البيئية الاقتصادية المعاصرة وما تبعها من تزايد حدة المنافسة بين المنظمات والتطورات التكنولوجية المتزايدة وما رافق ذلك من ثورة معلوماتية زادت من حاجة الادارة الى المعلومات الاستراتيجية

المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس وبالمقابل ظهر قصور الاساليب التقليدية للمحاسبة الادارية في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الاداء في التعامل مع متغيرات البيئة التنافسية الخارجية ، مما ادى ذلك الى ضرورة اعتماد اساليب قياس جديدة غير مالية كرضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم ان المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم الاداء الاستراتيجي في بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغيير .

لذلك أصبحت المنظمات مطالبة بتبني فلسفات جديدة تشكل نوعاً من الحماية والدعامة للمزايا التنافسية وتكسيبها صفة السيطرة والاستدامة ، تركز على أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة لزيادة فعالية أداء عملياتها التشغيلية، لتقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف وتميز عالٍ في الأداء، تميزها عن غيرها من المنظمات لتحقيق حصة سوقية وبما يحقق أهدافها الإستراتيجية الشاملة المنشودة من ربحية، واستقرار، ونمو، واستمرارية في تحسين المركز التنافسي، وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلاً ولفترات طويلة.

ولذلك ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر من أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات من القرن الحالي، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً، لعدم اقتصرها في تقويم الأداء على المقاييس المالية التقليدية التي اقتصرت على النتائج المالية دون النظر إلى العوامل الداخلية والخارجية (كالعاملين، والتدريب، والعملاء)، بل أصبح التوجه نحو تقويم الأداء الاستراتيجي باعتبار أن الأداء المالي هو أحد الأبعاد، إلى جانب أبعاد أخرى مثل العملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم والنمو، والتي تتسم بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنظمة.

وفي الوقت الحاضر أثبتت الدراسات ضرورة تضمين بطاقة الأداء المتوازن الجانب الاجتماعي والبيئي كبعد خامس، وهو يشير إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، ويتعلق بإرضاء الأطراف أصحاب أطراف المصلحة لأن دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق الترابط بينها وبين رسالة المنظمة ككل. بالإضافة إلى إمكانية تنفيذها وتطبيقها في كل أنحاء المنظمة.

ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي بدراسة مناظير بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الأداء الإستراتيجي تأسيساً على ما سبق تضمن البحث محاور أربعة، خصص المحور الأول للأطار العام للبحث ومنهجيته، فيما يشمل المحور الثاني الأطار المفاهيمي للمتغيرات، وجاء المحور الثالث لعرض الجانب التطبيقي أما المحور الرابع فتضمن الأستنتاجات والتوصيات

2. المحور الأول: الأطار العام للبحث و منهجيته:

2.1 مشكلة البحث:

تعاني المقاييس المالية من قصور كبير في تقييم الاداء الكلي للمنظمات على الرغم من أستخدامها الشائع، إذ أن بيئة الاعمال المعاصرة ومستجداتها فرضت على المنظمات استخدام مقاييس حديثة تربط بين الأداء المالي وبقية محاور العمل المنظمي من تعلم وعمليات داخلية وتطور ونمو والاستجابة البيئية ، وبذلك بدأت المنظمات بأستخدام بطاقة الأداء المتوازن للحد من قصور المقييس المالية السابقة ،

وفي ضوء مشكلة الدراسة يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية :-

- 1- هل لدى إدارة الجامعات قيد الدراسة إطلاع بمفهوم بطاقة الاداء المتوازن والاداء الاستراتيجي؟
- 2- هل تتوفر في الجامعات المبحوثة متطلبات لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن؟
- 3- هل تعتمد الجامعات على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني بطاقة الاداء المتوازن يكون قادراً على تقييم الاداء الاستراتيجي ؟
- 4- ما هي طبيعة العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والاداء الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟
- 5- ما هي طبيعة تأثير بطاقة الاداء المتوازن في الاداء الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة ؟

2.2 أهمية البحث:

تتعرض أهمية الدراسة الميدانية من خلال المؤشرات الآتية :-

- 1- إثارة إهتمام القطاع المدروس لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في تحقيق تقييم الاداء الاستراتيجي .
- 2- أهمية بطاقة الاداء المتوازن وما يمكن أن يؤديه من دور إيجابي في حياة الجامعات المبحوثة .
- 3- التوسع في دراسة مناظير حديثة لبطاقة الاداء المتوازن وعدم تفويت الفرص في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة به مما يؤهل الجامعة للوصول إلى مكانة إستراتيجية مرموقة .
- 4- تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بدور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي.
- 5- تحديد العلاقة والتاثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 6- دراسة إمكانية تقييم الاداء الاستراتيجي في القطاع المدروس عند تطبيقها لأنموذج الدراسة بصيغته النهائية .

3.2 الأهداف على المستوى الأكاديمي والميداني:

يستجد الأهداف بالآتي:

1. معرفة مدى إمكانية الاعتماد على مناظير بطاقة الاداء المتوازن .
2. تشخيص مستويات مناظير بطاقة الأداء المتوازن في الميدان المبحوث.

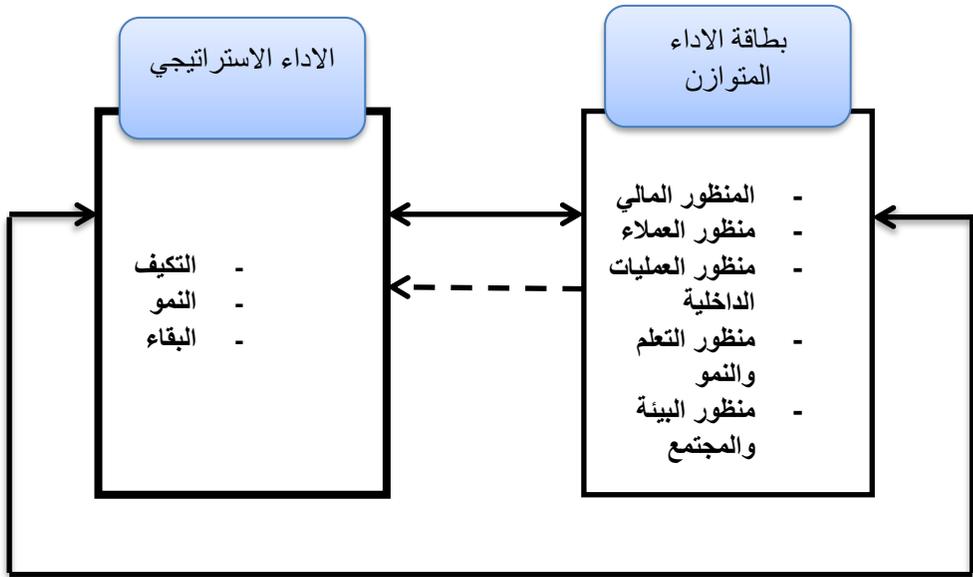
3. تحديد علاقات الارتباط ودرجات التأثير بين متغيرات الدراسة.

4. تحديد التباين في مناظير بطاقة الاداء المتوازن والتعرف على علاقة ذلك التباين بتقييم الاداء الاستراتيجي ، ومن خلال البيانات الميدانية للجامعات المبحوثة .

5. التعرف على الفروقات بين آراء أفراد المستجيبين في استخدام بطاقة الاداء المتوازن والاداء الاستراتيجي والتي يمكن أن نعزوها إلى إختلاف السمات الشخصية لهم .

6. تصميم أنموذج فرضي للبحث لينبثق منها الفرضيات التي من الممكن اختبارها والتأكد من صحتها .

2.4 أنموذج البحث الفرضي:



شكل (1): أنموذج البحث الفرضي

الارتباط \longleftrightarrow
التأثير \dashrightarrow

المصدر: إعداد الباحثان

2.5 فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك ارتباط معنوي إيجابي بين بطاقة الاداء المتوازن والأداء الإستراتيجي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي إيجابي ذو دلالة احصائية لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء الإستراتيجي.

2.6 طرائق الحصول على المعلومات:

البيانات والمعلومات النظرية: أنجز الجانب النظري من خلال استخدام المصادر والمراجع النظرية ذات العلاقة بمتغيري البحث.
البيانات والمعلومات الميدانية: تمثلت الأستبانة الأداة الرئيسية للحصول على معلومات هذا الجانب.

2.7 وصف المجتمع والعينة:

تمثل مجتمع البحث بكافة رؤساء الاقسام في (7) جامعات من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ حجم المجتمع (132) رئيسا للاقسام العلمية ثم اختيار عينة منهم وبلغ عددهم (85) رئيسا حيث بلغت نسبة العينة (64.4%) من المجتمع وهي نسبة كافية في العلوم السلوكية وتم توزيع استمارات الاستبانة عليهم وكانت كافة الاستمارات صالحة للتحليل.

2.8 أختبارات الأستبانة:

خضعت الأستبانة لعدد من الاختبارات قبل توزيعها على المستجيبين تمثلت كأختبارات الصدق الظاهري والشمولية من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وخضعت أيضا الى أختبار الثبات من خلال مقياس الفا- كرونباخ، والجدول (1) يوضح نتائج الثبات

الجدول (1) نتائج ثبات الأستبانة

المتغيرات الفرعية	الفقرات	قيم الثبات
المنظور المالي	5	0.817
منظور العملاء	5	0.824
منظور العمليات الداخلية	5	0.817
منظور التعلم والنمو	5	0.817
منظور البيئة والمجتمع	5	0.809
التكيف	5	0.854
النمو	5	0.897
البقاء	5	0.846

مناظير بطاقة الأداء المتوازن	25	0.762
الأداء الإستراتيجي	15	0.841
كافة متغيرات البحث	40	0.781

المصدر: إعداد الباحثان

3. المحور الثاني: الإطار النظري:

3.1 بطاقة الاداء المتوازن:

3.1.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت المفاهيم التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن، نظراً لأن كل مفهوم ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لها المقياس، ولكن على الرغم من تعدد المفاهيم إلا أنها ترتبط بعامل مشترك وهي أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Norton & Kaplan 1992: 71-79) ، لبطاقة التقييم المتوازن باعتباره " نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (الذبية، 2011: 26) . وكذلك عرفت البطاقة بأنها عبارة عن تقرير يتضمن الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها في الخطط الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، فضلاً عن بيان مقاييس الأداء المستخدمة لتحديد مدى تحقيق الخطط، ومستوى الأداء المطلوب (المعايري) بالنسبة لكل مقياس من مقاييس الأداء. (Morisawa & Kurosaki, 2003:2).

وعرفها (Robinson) بأنها (نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة الوحدة الاقتصادية في كسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الاثار التي تنعكس على كل من المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم للعاملين , وأن قياس وتحليل الاداء بموجب مقاييس للمناظير الاربعة يعتمد على تحليل وتشخيص المقاييس المالية وغير المالية للأهداف القصيرة والطويلة الاجل (Robinson, 2005:52)

ويعرف الآخرون بطاقة الأداء المتوازنة بأنها نظام لقياس الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف القصيرة وطويلة الأجل من خلال الربط بين العمليات والاستراتيجيات مما يحقق حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والزبائن والعاملون والمجتمع وتعمل مقاييس الأداء المتوازن ضمن أبعاد مترابطة فيما بينها لتقديم أفضل النتائج الممكنة ولتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها. (طالب ومجيد، 2018: 316).

تأسيساً على ما سبق نورد مفهومًا إجرائيًا لبطلقة الأداء المتوازن على أنها (نظام لقياس الاداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف القصيرة والطويلة الاجل من خلال الربط بين العمليات

والاستراتيجيات مما يحقق حاجات الاطراف المعنية وهم المستثمرون والزبائن والعاملين والمجتمع وتعمل مقاييس الاداء المتوازن ضمن مناظير مترابطة فيما بينها لتقديم أفضل النتائج الممكنة ولتحقيق أهداف و استراتيجية الوحدة الاقتصادية)

3.1.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن : أشار (Albright & Davis, 2004 :150) أنه من خلال التطبيق العملي؛ وجد أن المنظمات التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كقياس للأداء قد تمكنت من تحسين الأداء المالي للمقاييس المالية التي تم اختبارها واستهدافها عن المنظمات الأخرى التي استخدمت المقاييس المالية التقليدية وحدها كقياس للأداء. كما أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لها دور رئيسي في ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف يتم متابعة مدى تحقيقها من خلال مجموعة من المقاييس (Norton & Kaplan, 1996).

أن النظام المتوازن للأداء يمكن التنظيمات من ترجمة رؤية الشركة وإستراتيجيتها إلى التنفيذ، والذي يعمل من خلال أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) (1992 Norton & Kaplan).

وقد أوضحنا أن أهمية النظام تتمثل في:

1. التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبديع اختراق الأداء .
2. كما يساعد تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات وخدمة العملاء .
3. تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين، العاملين .
4. يمكن أن يكون أداة فاعلة في تطبيق الإستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي.

3.1.3 خصائص بطاقة الأداء المتوازن

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

1. إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتضمن العديد من التوازنات, فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى, والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية, وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية وقياس الأداء الحالي والمستقبلي.

2. تقدم نظرة شاملة للوحدة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف المالكين والزبائن وبالاتي فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة فضلا عن إمكانية الوحدة الاقتصادية على التعلم من اجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة من الفرص المتاحة.
3. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية, لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للوحدة.
4. تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
5. تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية , انطلاقا من خاصية الرشد المحدود, وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.

3.1.4 مناظير بطاقة الأداء المتوازن

ولابد للأشارة بأن منهم من قسم بطاقة الاداء المتوازنة الى أربعة مناظير ومنهم من أضاف إليها منظورين وهما منظور البيئة المجتمعية ومنظور المخاطر وفيما يلي توضيح للمناظير الخمسة التي اعتمدها الباحث كمكونات لبطاقة الاداء المتوازنة

1- المنظور المالي :

يركز هذا البعد على حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة , العائد على المالكين , العائد على اجمالي الاصول , القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل , أن كل الاهداف والسياسات في المناظير الاخرى للبطاقة يجب ان ترتبط بواحد أو أكثر من الاهداف في المنظور المالي , وأن هذا الربط في الاهداف المالية يدرك بصورة واضحة إن الاهداف بعيدة المدى للاعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المالية , وتعد النسب والمؤشرات المالية من الادوات المفيدة في التحليل المالي اذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية , وفي الواقع تتعدد النسب المالية والمؤشرات المالية بتعدد الاهداف المرتبطة بها فهناك نسب لقياس المقدرة على توليد الدخل في الاجل القصير واخرى لقياس المقدرة على السداد في الاجل الطويل . (Horngren.et.al,2006:465) .

ويتم تقويم الاداء هنا بالمقارنة مع نتائج الاداء المالية للمنشآت المنافسة مع معايير تاريخية للمنشأة نفسها (Dunn, 2006:17)

2- منظور العملاء:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة شديدة المنافسة، أصبح العميل هو المالك، والحقيقة أن عوامل النجاح الهامة تتضمن العوامل التي يركز عليها العميل، على سبيل المثال: (الجودة، التكلفة، سرعة التسليم، الوقت، الكفاءة، المرونة، الإبداع، المعرفة)، لذا أصبح التحسين المستمر في هذه المجالات التي تهم العميل من المصادر الأساسية للتفوق في توصيل قيمة إليه بأفضل مما يستطيع المنافسون (أبو النجاة، 2013 :72).

لذلك تتوجه المنظمات المعاصرة إلى تلبية حاجات أو متطلبات العميل، بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار بعد العملاء عند وضع الإستراتيجية لما له من أهمية في الحفاظ على الحصة السوقية وبقائها واستمراريتها على الصعيد التنافسي، من خلال قدرة المنظمة على توفير منتج بنوعية عالية وسعر معقول وتتمثل مؤشرات قياس رضا العميل معدل دوران العملاء، عدد العملاء الجدد، معدل الحفاظ على العميل، معدل رضا العملاء إلى متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوي (عبد القادر، 2013 :20).

3- منظور العمليات الداخلية:

يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية (Internal Operations Perspective) التي تؤيد كلاً من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. (عاشور، 2015 :19)

ويقوم بتحليل عمليات الوحدة الاقتصادية الداخلية والتعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها الوحدة الاقتصادية للارتقاء بذاتها، ودراسة الروابط والاصلات بين العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية وتلك الموجودة في الوحدات الاقتصادية الأخرى المتعاونة معاً. ومن خلال هذا البعد لبطاقة الأداء المتوازن ستتمكن إدارة الوحدة الاقتصادية من تقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات للتحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف، والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المستفيدين وميزتها التنافسية. (الأسطل، 2011:21)

كذلك يعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي في تحسين عمليات التشغيل الداخلي، وإعادة الهندسة لإجراء التغيير الجوهرى، وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في التسليم. (الشعباني، 2017:347).

ويتضمن هذا البعد معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية والهادف إلى الوصول إلى الكمية المستهدفة مقابل أقل وقت عمل أو تكلفة، والجودة النوعية العالية أو أقل نسبة عيب مسموح بها. أما معيار الكفاءة في معالجة

الموارد المتاحة، هو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة. (المدهون والبطنجي، 2013 :44)

4- منظور النمو والتعلم:

ويمثل قدرات العاملين والمهارات المتوفرة في اية وحدة اقتصادية والتي تحاول ان تتميز من خلالها للوصول الى افضل العمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من الزبائن والمالكين. (Horngren,2003:451) ويعمل هذا المنظور على تحديد البنية التحتية التي يجب على الوحدة الاقتصادية بناءها لخلق التطور والنمو طويل الاجل بعد ان يتم تحديد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي من قبل منظوري الزبون والعمليات الداخلية. وعلى أية حال فمن غير المحتمل ان تكون وحدات الاعمال قادرة على تحقيق اهدافها طويلة الامد فيما يتعلق بالزبائن والعمليات الداخلية في ظل تقنيات وقابليات الوقت الحاضر لان المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الوحدات الاقتصادية ان تقوم بالتحسين المستمر لقابليتها على تحقيق القيمة المطلوبة الى الزبائن والمالكين. (Simons,2000:198) والوحدات الاقتصادية التي تركز على منظور التعلم والنمو تحتاج الى أنظمة صحيحة للعاملين لكي تسهل عملية دعمهم لتحقيق الاهداف فيدون عمليات التعلم والنمو ستكون الوحدة الاقتصادية غير قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية ولتحقيق التكيف الناجح ينبغي عليها الاستمرار في تدريب عامليها على التقنيات الحديثة وعلى نظم المعلومات من اجل تسهيل تلبية متطلبات الزبائن المتجددة.

5- منظور البيئة المجتمعية:

لقد قام بعض الباحثين بأضافة منظور خامس الى بطاقة الاداء المتوازنة وهو منظور البيئة المجتمعية ومنهم (Salterio & Lipe), وان أضافة هذا المنظور الى بطاقة الاداء المتوازنة كان لسببين رئيسيين وهما: (السامرائي وآخرون, 2012: 267)

أ- إن أداء المجتمع والاداء البيئي يشكلان جزءا اساسيا من استراتيجية الوحدة الاقتصادية في الوقت الحاضر وبالتالي فإن اهداف ومقاييس هذا المنظور تعد جزءا مكملا للبطاقة .
ب- توسيع دور بطاقة العلامات المتوازنة للقيام بعملية تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية وبالشكل الذي يتناسب مع التغيرات البيئية الحديثة.

وتشكل الوحدات الاقتصادية جزءا مهما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها ان تسهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظا على استمرار نجاحها بالرغم من انها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها ان تجعل في اول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية , ولكونها تسهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة.

3.2. الأداء الإستراتيجي:

3.2.1. مفهوم الأداء الإستراتيجي:

ورد مفهوم الأداء الإستراتيجي بصورة متباينة بين مختلف الكتاب والمفكرين في حقل الإدارة الإستراتيجي وإدارة الأداء، وذلك بين التركيز على الأهداف المالية من عدمه وامتدادا إلى إطار الواسع لبيئة المنظمة. ويؤكد (علاوي وآخرون، 2018:174) على أن الأداء الإستراتيجي هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد "البقاء، النمو، التكيف" فهو أكثر من كونه أداء ماليا. موجها نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع، يشتمل على مؤشرات أداء غير مالية"

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للأداء الإستراتيجي على أنه محصلة تكامل الأداء التنظيمي والأداء التخطيطي الإستراتيجي الموجه بالأهداف نحو صياغة الإستراتيجية و تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها و انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة .

3.2.2. خصائص الأداء الإستراتيجي

يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص، التي نوجزها فيما يلي.(جلاب و رشيد، 2008:65)

1. ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها. وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المنظمة لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة، فما هو مناسب لوظيفة معينة قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل. فقسم البحث والتطوير على سبيل المثال، يهدف إلى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن، غير أن هذا التصميم يمكن أن يترتب عليه تكاليف إضافية تنعكس في سعر بيع المنتج، وبالتالي تحول مجموعة كبيرة من الزبائن إلى المنتجات البديلة بسبب ارتفاع السعر. وهنا تبرز الإدارة الإستراتيجية باعتبارها فكر تنسيقي يعمل على تحقيق التوافق والإنسجام بين أهداف الوظائف المختلفة للمنظمة لضمان نجاحها وإستمرارها في السوق.
2. يتجلى الأداء الإستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية إتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام. فتركيز المنظمة إهتماماتها على الأداء المالي وتحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو إنخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنها، أو على حساب بعض الفئات العمرية في المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية.

3. يعطي الأداء الإستراتيجي تصورا متكاملا وشموليا عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه إهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية. فالمدراء على مختلف مستوياتهم التنظيمية يجب أن يضعوا في إعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤدونها على أهداف المنظمة ككل.

4. يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المنظمة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الشراء والإنتاج والبيع والتوزيع والتمويل، بما يضمن الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

3.2.3. تقييم الأداء الإستراتيجي

هناك خلاف بين المهتمين بهذا المجال حول المصطلح الصحيح للتعبير على هذه العملية التي تهتم بقياس نشاط معين حسب معايير معينة .

فهناك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعا إلى معرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة ، أما كلمة التقويم فهي تحتوي على معنى أوسع حيث تشتمل عنصر الإصلاح وإدخال ما هو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم بالعملية وذلك لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء (أو الموضوع) إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها ، وأيا كان المصطلح فهناك عدة تعاريف لعملية التقييم منها : - (جببس، 2009:25)

- التقييم هو عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له ، وما تم القيام به من أعمال ، وما تم انجازه والوصول له ، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المنظمة وأدائها ، وتحديد قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها .

- التقييم هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية .

كما يعرف بأنه فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف , طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء.

ويمكن ايجاز اهمية تقييم الاداء الاستراتيجي من خلال نقاط الاتية (المنشد,2005:135)

_ يوفر تقييم الاداء الاستراتيجي مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها,فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة

_تقييم الاداء الاستراتيجي يظهر مدى اسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال, مما يؤدي الى انخفاض اسعار المنتجات.

يوفر نظام تقييم الاداء الاستراتيجي معلومات لمختلف المستويات الادارية بالمنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة الى حقائق عملية وموضوعية، فضلا عن اهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية. ويضيف النجار للأهمية النقاط التالية: (النجار، 2006: 353_354_355)

3.2.4. تقييم مؤشرات الأداء الإستراتيجي

أن مفهوم الأداء الإستراتيجي يرتبط بالتكيف البيئي والنمو والبقاء حيث أن الاستمرار والتفاعل في ظل البيئة المتغيرة يتطلب التقييم الدائم لهذه المؤشرات حيث لخص (العزاوي، 2005: 121) مؤشرات الأداء الإستراتيجي بالآتي

أ- **التكيف:** إن وجود الوحدات الاقتصادية المعاصرة في بيئة متغيرة غير مستقرة عالية التعقيد في شتى الجوانب يتطلب الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية في جوانبها المختلفة، ويتجسد ذلك من، خلال إبداع وابتكار المنتجات وتقديم خدمات جديدة، وكذلك تلبية الاحتياجات المتزايدة للزبائن وبما يمكنها من تحقيق أهدافها التنافسي (حسن، 2016: 68). ويقصد به أن تحافظ الوحدة الاقتصادية على زمام المبادرة في شؤونها وتتفاعل بإيجابية مع التطورات الذي يساهم إلى نمو الوحدة الاقتصادية نموا طبيعيا دون طفرات مبالغتها غير محسوبة ويحميه من الجمود وتستلزم الإيجابية. ان التكيف مقياس حقيقي للنجاح الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية التي تقاس قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية وكذلك مع بيئتها الداخلية وان جوهر هذا التكيف هو الثقافة والقيم التي تؤمن بها الوحدة الاقتصادية إذا ما استطاعت الوحدة الاقتصادية التأثير ونجحت في التأثير الايجابي (داودي والمحبوب: 2007: 44)

وقد اجمع كثيرون على أن التكيف من اكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء الوحدة الاقتصادية أو زوالها، لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن المرونة (التكيف) في إطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء الوحدة الاقتصادية على المدى البعيد (جاكسون وآخرون، 1988: 540-541)، في حين عدّه (Heuer, 1999: 3-4) من أكثر العوامل أهمية هو تحول الوحدات الاقتصادية إلى وحدات متعلمة (Learning Organization)، وقادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم أدائها، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار (سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية، والتنافس فيما بينها للبرهنة على قيمتها).

ويعطي (اللوزي) مجموعة من المؤشرات التي تساهم في تحقيق التكيف البيئي وعلى النحو الآتي (اللوزي: 2009: 224):

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي، وتقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت.
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات، وتنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات وترقية الأنماط السلوكية لها.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.
- ب- النمو: يعد النمو من بين الأكثر المصطلحات المثيرة للجدل في الادبيات، والحقيقة ظاهرة النمو من الظواهر الطبيعية الأساسية للوحدات الاقتصادية، وقد بات ينظر إليها الكثيرون على أنها مرادفة لتحقيق الاهداف المستقبلية، وان الوحدات الاقتصادية التي تسعى إلى النمو يتطلب عليها إيجاد درجة عالية من التلاؤم بين تركيباتها الإدارية والبيئية التي تحيط بها، ولا يشتمل ذلك على فاعلية الوحدة الاقتصادية فقط، وإنما قدرها على الاحتفاظ بعمالة ذات مهارات عالية ورفع الروح المعنوية وحالة الرضا للعاملين والمحافظة على علاقات قوية وجيدة بين أقسام الوحدة الاقتصادية والمحافظة على علاقات قوية بين الزملاء والرؤساء وتخفيض معدل دوران العمل والغياب واستخدام مديرين اكفاء في الإدارة العليا (حسن، 2016:68).
- ويعد النمو هدفا قائما بحد ذاته بوصفه مؤشرا لقياس مدى امكانية الوحدة الاقتصادية على الاستمرار في النشاط وتحقيقها للنجاح الاستراتيجي اضافة لكونه أحد العمليات المرغوبة بسبب ما يولده من حافز لاغتنام الفرص وما يوفره من عوامل وقدرات لمواجهة التهديدات والتحديات، وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عدّ (الركابي، 2004: 351) النمو تغييراً في حجم الوحدة الاقتصادية، أما التطور فهو "نشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة الوحدة الاقتصادية على حل مشكلاتها، وتجديد ذاتها عبر إحداث تطور شامل في المناخ السائد فيها (French & Bell, 1973:15) وشخص (الشماع وحمود، 2007: 370-378) الدوافع الكامنة وراء نمو الوحدات الاقتصادية في:
- الكلف التي تقابل الإيرادات في معادلة الربح: إذ تسعى الوحدات الاقتصادية إلى خفضها لزيادة الربح الصافي، واعتماد نمط الإنتاج الواسع لتقليل كلفة الوحدة الواحدة.
- الإيرادات التي تؤثر قيمة السلع والخدمات المباعة: كونها طرفاً أساساً في معادلة تحقيق الأرباح، وزيادتها تعني زيادة الأرباح، واستمرار الوحدة الاقتصادية بالنمو طالما ان الإيراد الحدي يفوق الكلفة الحدية.
- الربح (الفارق بين الإيرادات والكلف) خلال مدة زمنية محددة: فهو يدفع الوحدة الاقتصادية للنمو.
- الطلب على السلع والخدمات، وقدرة الوحدة الاقتصادية على إشباع حاجات العملاء.
- توفير فرص عمل للعاملين وإجادة استخدامهم.
- حصيلة الوحدة الاقتصادية من النقد الأجنبي، لتأمين المعدات والمواد اللازمة للإنتاج والتسويق.

• توفير الخبرات الفنية والإدارية لإعداد الدراسات الخاصة بتخطيط عمليات نمو الوحدة الاقتصادية وتنفيذها.

• الاستقرار النسبي لنشاط الوحدة الاقتصادية، وكفاءتها في إيجاد التوازن المطلوب مع البيئة، وبقيائها الذي قد يجعلها تضحي ببعض أرباحها، وبما يجعل اي دافع للنمو يفقد أهميته إذا لم يقترن بضرورات البقاء.

وتتمو الوحدات الاقتصادية وتتوسع على المدى الطويل وذلك من خلال ثلاثة محاور (الخشالي: 2006: 97-96)

• النمو بالتركيز: إي قيام الوحدة الاقتصادية بتحديد مجال الاهتمام بالتوسع اما في نوع محدد من المنتجات او الخدمات التي تجعلها قادرا على تقديم ابتكار وإما بتوسع عن طريق زيادة الحصة السوقية.

• النمو بالتنوع: إي تعدد أنواع المنتجات او الخدمات التي تقدمها الوحدة الاقتصادية.

• النمو بالمشاريع المشتركة: دخول الوحدة الاقتصادية كشريك مع وحدات اقتصادية أخرى في بلدان أخرى وهذا ما عملت عليه بعض الوحدات الاقتصادية.

ت- البقاء: ويعد جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الذي يمكن ان تنطلق منه الوحدة الاقتصادية للبحث عن وضع ملائم لأجراء المزيد من عمليات التكيف مع والاستمرار في البيئة المحيطة بالوحدة الاقتصادية وان الوثوب من والى البقاء ينبغي ان يحقق للوحدة الاقتصادية غاياتها واهدافها والا فبعد مدة تكون الوحدة الاقتصادية قد ابتعدت عن نشاطها الاساسي بشكل كبير. حيث ان استهداف البقاء والاستمرار يعد من بين اهم دوافع النمو والتطور للوحدة الاقتصادية التي يمكن ان تتقبل خفض ارباحها او زيادة كلف انشطتها انما لا تقبل قط فقدان البقاء وعليه فإن جميع المتغيرات الدافعة للنمو والتطور تفقد اهميتها ان لم تقترن بضرورة بقاء واستمرار الوحدة الاقتصادية. مجرد بقاء الوحدة الاقتصادية في دائرة المنافسة يعدّ نجاحاً بحد ذاته، لأن الوحدة الاقتصادية تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد، وهكذا على وفق إطار تتابعي يبدأ وينتهي بـ "البقاء" الذي يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمارة المنافسة، وان كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي، 2004: 347-348).

4. المحور الثالث: الجانب التطبيقي:

4.1. تشخيص ووصف أفراد العينة:

شملت العينة عددا من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من كليات الجامعات الخاصة في أربيل وبلغ عددهم (85) أذ تم توزيع الاستبانة عليهم وتم تشخيص خصائصهم الشخصية على النحو الآتي:

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد (٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

- 1- خاصية الجنس: أظهرت نتائج الجدول (2) بأن أغلبية رؤساء الاقسام هم من الذكور وبلغت نسبتهم (83.5%) مقابل نسبة الأناث البالغة (16.5%)
- 2- خاصية العمر: بينت معطيات الجدول (2) بأن الفئة العمرية (41-50) جاءت بالمرتبة الأولى فيما جاءت الفئة العمرية (21-30) بالمرتبة الأخيرة.
- 3- خاصية التحصيل الدراسي: أكدت مؤشرات الجدول (2) بأن نسبة (52.9%) من أفراد العينة حاصلين على شهادة دكتوراه وأن (44.7%) منهم حاصلين على شهادة الماجستير.
- 4- خاصية اللقب العلمي: أشارت نتائج الجدول (2) بأن (36.5%) من أفراد العينة من حملة لقب مدرس فيما كانت أقل نسبة من نصيب حملة لقب أستاذ وبلغت نسبتهم (15.3%).
- 5- خاصية مدة الخدمة الأجمالية: أظهرت معطيات الجدول (2) بأن أغلبية أفراد العينة لهم خدمة أجمالية تتراوح بين (16-20) سنة وبلغت نسبتهم (28.2%).
- 6- خاصية الخدمة كعضو في مجلس الكلية: أكدت معطيات الجدول (2) بأن نسبة (42.4%) من أفراد العينة لديهم خدمة كرئيس للقسم لمدة سنتان فما دون فيما كانت نسبة الذين لديهم خدمة أكثر من ست سنوات (20%).

الجدول (2) الخصائص الفردية للعينة

العوامل	توزيع الأفراد المستجيبين				
	ذكور	انثى	المجموع		
الجنس	71	14	85		
	83.5%	16.5%	100%		
العمر	21 - 30 سنة	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	51 سنة فأكثر	المجموع
	7	22	31	25	85
	8.2%	25.9%	36.5%	29.4%	100%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	المجموع	
	2	38	45	85	
	2.4%	44.7%	52.9%	100%	
اللقب العلمي	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	المجموع
	17	31	24	13	85
	20%	36.5%	28.2%	15.3%	100%
مدة الخدمة الاجمالية	5 سنوات فما دون	6 - 10 سنة	11 - 15 سنة	16 - 20 سنة	21 سنوات فأكثر
	9	13	16	24	23
	6.10%	15.3%	18.8%	28.2%	27.1%

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد (٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

المجموع	6 سنوات فأكثر	3 - 5 سنة	سنتان فما دون	مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية
85	17	32	36	
%100	%20	%37.6	%42.4	

المصدر: إعداد الباحثان

4.2 وصف متغيرات البحث:

4.2.1 وصف وتشخيص متغيرات مناظير بطاقة الأداء المتوازن: يتم وصف وتشخيص مناظير بطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي:

المنظور المالي:- تظهر نتائج الجدول (3) المستوى الجيد لفقرات هذا المنظور (X1-X5) إذ بلغت نسبة الاتفاقات (72.47%) بوسط حسابي وانحراف معياري (3.77)، (0.821) على التوالي وكانت الفقرة (X2) أكثر أسهاما في أغناء هذا المنظور والتي تنص على قيام الكلية بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا بالتشاور مع المالكين، إذ بلغت نسبة الاتفاقات (83.29%) وبوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.633)، أما الفقرة (X4) فجاءت بأقل مستوى اسهام إذ بلغت نسبة الاتفاقات (38.88%) وبوسط حسابي (1.43) وانحراف معياري (1.073) وهذا يدل على المستوى المنخفض لحرص الكلية على تحقيق الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية

الجدول (3) وصف المنظور المالي

نسبة الاتفاقات %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		تأثير الاتفاق
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.7 1	18.82	0.797	4.24	1.18	1	0.0 0	0	15.2 9	1 3	41.1 8	3 5	42.3 5	3 6	X1
87.2 9	14.50	0.633	4.36	0.00	0	2.3 5	2	1.18	1	54.1 2	4 6	42.3 5	3 6	X2

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

84.0 0	18.67	0.784	4.20	2.35	2	0.0 0	0	8.24	7	54.1 2	4 6	35.2 9	3 0	X3
38.8 2	55.28	1.073	1.94	42.3 5	3 6	34. 12	2 9	15.2 9	1 3	3.53	3	4.71	4	X4
82.1 2	19.90	0.817	4.11	1.18	1	3.5 3	3	10.5 9	9	52.9 4	4 5	31.7 6	2 7	X5
75.3 9	25.43	0.821	3.77	9.41		8.00		10.12	41.18		31.29		المعدل	
				17.41		72.47			مجموع					

N=85

المصدر: من إعداد الباحثان

وصف منظور العملاء:

بينت مؤشرات الجدول (4) المستوى الجيد لفقرات هذا المنظور (X6-X10) حيث بلغت نسبة الاتفاق (73.88%) وبوسط حسابي اعلى من الوسط المعياري وبلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.947). وعلى صعيد الفقرات حققت الفقرة (X10) أعلى مستوى والتي تنص على سعي الكلية لأكتساب عملاء جدد من خلال قياس أجمالي المبيعات الى العملاء الجدد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (90.35%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (4.52) (0.683) على التوالي

أما الفقرة (X7) فحققت أقل مستوى والتي تنص على قيام الكلية بأجراء تعديلات على طبيعة الخدمات التي تقدمها،

أذ بلغت قيمة الأتفاق (65.88%) وبوسط حسابي (3.29) والانحراف معياري (1.252)

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

الجدول(4) وصف منظور العملاء

N=85

المصدر: من إعداد الباحثان

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		التعليقات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.18	19.23	0.819	4.26	1.18	1	3.53	3	5.88	5	47.06	40	42.35	36	X6
65.88	38.01	1.252	3.29	12.94	11	11.76	10	24.71	21	34.12	29	16.47	14	X7
82.59	21.72	0.897	4.13	1.18	1	3.53	3	16.47	14	38.82	33	40.00	34	X8
72.00	28.81	1.037	3.60	2.35	2	12.94	11	28.24	24	35.29	30	21.18	18	X9
90.35	15.12	0.683	4.52	0.00	0	2.35	2	3.53	3	34.12	29	60.00	51	X10
79.20	24.58	0.938	3.96	3.53		6.82		15.76		37.88		36.00		المعدل
				10.35						73.88				مجموع

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

وصف منظور العمليات الداخلية:

تم استخدام الفقرات (X11-X15) لقياس هذا المنظور وجاءت بمستوى عالي من الاتفاق حيث بلغت نسبة الاتفاق (81.16%) وذلك بحسب نتائج الجدول (5) وبوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.811) وحققت الفقرة (X13) أعلى مستوى مقانة مع بقية الفقرات إذ بلغت نسبة الاتفاق (89.88%) وبانحراف معياري (0.598) وهذه النتيجة تؤكد المستوى الجيد لسعي الكلية المستمر لتطوير مهارات العاملين
اما الفقرة (X15) والتي تنص على قيام الكلية بتحليل عمليات التشغيل الداخلية لتحديد مساهمة كل منها في اضافة قيمة للخدمات
فحققت أقل مستوى يؤكد ذلك نسبة الاتفاق (76.79%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.99) (1.086) على التوالي

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد (٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)



الجدول (5) وصف منظور العمليات الداخلية

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
89.65	15.24	0.683	4.48	0.00	0	2.35	2	3.53	3	37.65	32	56.47	48	X11
88.47	15.35	0.679	4.42	0.00	0	1.18	1	7.06	6	40.00	34	51.76	44	X12
89.88	13.13	0.590	4.49	0.00	0	0.00	0	4.71	4	41.18	35	54.12	46	X13
83.76	24.31	1.018	4.19	3.53	3	4.71	4	8.24	7	36.47	31	47.06	40	X14
79.76	27.23	1.086	3.99	2.35	2	10.59	9	12.94	11	34.12	29	40.00	34	X15
86.31	19.05	0.811	4.32	1.18		3.76		7.29		37.88		49.88		المعدل
				4.94					87.76				مجموع	

N=85

المصدر: من إعداد الباحثان

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(6) - العدد (1)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6558 (Print) - ISSN 2518-6566 (Online)

وصف منظور التعلم والنمو

اظهرت معطيات الجدول (6) نسبة الاتفاق حول عبارات (X20-X16) لمنظور التعلم والنمو من وجهة نظر المستجيبين اذ بلغت (86.35%) وبوسط حسابي (4.32) وهذه دلالة على توافر منظور التعلم في الجامعات المبحوثة.

وكانت اعلى نسبة مساهمة للفقرة (X16) في اغناء هذا المنظور والتي تنص على قيام الكلية بتعزيز قيم الابداع والابتكار .

اذ بلغ نسبة الاتفاق (92.24%) وبوسط حسابي وانحراف معياري (4.61) (0.490) على التوالي في حين كان اقل نسبة مساهمة في منظور التعلم والنمو للفقرة (X20) اذ بلغت نسبة الاتفاق (79.76%) وبوسط حسابي (3.99) وهذه دلالة على المستوى المتوسط لقيام الكلية بزيادة الخدمات التي يتم ابتكارها لارضاء العملاء.

الجدول (6) وصف منظور التعلم والنمو

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوس ط الحس ابى	الانحر اف المعياري	معامل الأختلاف %	نسبة الأتفق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
X16	61.18	52	38.82	33	0.00	0	0.00	0	0.00	0	4.61	0.490	10.63	92.24
X17	48.24	41	45.88	39	5.88	5	0.00	0	0.00	0	4.42	0.605	13.68	88.47
X18	50.59	43	35.29	30	14.12	12	0.00	0	0.00	0	4.36	0.721	16.52	87.29

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

84.00	17.93	0.753	4.20	0.00	0	0.00	0	20.00	17	40.00	34	40.00	34	X19
79.76	24.00	0.957	3.99	4.71	4	2.35	2	10.59	9	54.12	46	28.24	24	X20
86.35	16.55	0.705	4.32	0.94		0.47		10.12		42.82		45.65		المعدل
				1.41						88.47				مجموع

N=85

المصدر: من إعداد الباحثان

منظور البيئة والمجتمع

تم استخدام العبارات (X21-X25) لقياس هذا المنظور وبلغت نسبة الاتفاق (84.05%) وبوسط حسابي (4.20) اما على مستوى الفقرات حققتها الفقرة (X23) والتي تنص على قيام الكلية لربط الاداء البيئي برؤيتها ورسالتها.

حيث بلغت نسبة الاتفاق (91.06%) وبوسط حسابي (4.55) فيما حققت الفقرة (X22) اقل نسبة اتفاق وبلغت (67.29%) والتي تنص على حرص الكلية على اتخاذ قرارات تسويقية بما يتوافق مع الاهتمامات البيئية وبمستوى متوسط اذ ان الوسط الحسابي بلغ (3.36)

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(6) - العدد (1)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)



الجدول (7) وصف منظور البيئة والمجتمع

نسبة الأتفاق %	معامل الأختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		ت.ع.م
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.82	16.12	0.700	4.34	0.00	0	0.00	0	12.94	11	40.00	34	47.06	40	X21
67.29	35.49	1.194	3.36	8.24	7	12.94	11	34.12	29	23.53	20	21.18	18	X22
91.06	12.91	0.588	4.55	0.00	0	0.00	0	4.71	4	35.29	30	60.00	51	X23
88.71	13.66	0.606	4.44	0.00	0	1.18	1	2.35	2	48.24	41	48.24	41	X24
86.35	14.82	0.640	4.32	0.00	0	0.00	0	9.41	8	49.41	42	41.18	35	X25
84.05	18.60	0.746	4.20	1.65		2.82		12.71		39.29		43.53		المعدل
				4.47						82.82				مجموع

N=85

المصدر: من إعداد الباحثان

4.2.2 وصف متغير الأداء الإستراتيجي:

يمثل المحور الحالي وصفاً لأراء المستجيبين تجاه متغير الأداء الإستراتيجي وبحسب أبعاده المتمثلة بكل من التكيف، النمو، البقاء، وعلى وفق الآتي:

وصف بعد التكيف:

تؤكد نتائج الجدول (8) المستوى العالي لفقرات هذا البعد (Y1-Y5) إذ بلغ معامل الاتفاق (88.47%) وبوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.705) وكانت الفقرة (Y3) أكثر اسهاما في اغناء هذا البعد والتي تنص على قدرة الكلية لادراك متطلبات البيئية وتلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين إذ بلغت الاتفاق (92.24) وبوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.755) أما الفقرة (Y2) فكانت اقل اسهاما في اغناء هذا البعد إذ بلغت الاتفاق (79.76%) وبدرجة تشتت منخفض إذ بلغ الانحراف المعياري (0.957). وهذه النتيجة تؤكد المستوى الجيد لاهتمام الكليات بالبحث والتطوير لضمان الاستمرار.

الجدول (8) وصف بعد التكيف

النسبة الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفرق
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
				%		%		%		%		%		
84.00	17.93	0.753	4.20	0.00	0	0.00	0	20.00	17	40.00	34	40.00	34	Y1
79.76	24.00	0.957	3.99	4.71	4	2.35	2	10.59	9	54.12	46	28.24	24	Y2
92.24	10.63	0.490	4.61	0.00	0	0.00	0	0.00	0	38.82	33	61.18	52	Y3

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(6) - العدد (1)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

87. 29	16.5 2	0.72 1	4.3 6	0.0 0	0 0	0.0 0	0 0	14. 12	1 2	35. 29	3 0	50. 59	4 3	Y4
88. 47	13.6 8	0.60 5	4.4 2	0.0 0	0 0	0.0 0	0 0	5.8 8	5	45. 88	3 9	48. 24	4 1	Y5
86. 35	16.5 5	0.70 5	4.3 2	0.94		0.47		10.12		42.82		45.65		المعدل
				1.41						88.47				مجموع

N=85

المصدر من إعداد الباحثان

وصف بعد النمو:

تؤكد مؤشرات الجدول (9) المستوى الحالي لفقرات هذا البعد (Y6 - Y10) إذ بلغت نسبة الاتفاق (88.75%) وبوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.603).

وعلى صعيد الفقرات فحققت الفقرة (Y9) أعلى نسبة اتفاق وبلغت (92.03%) وبوسط حسابي (4.65) وهذه دلالة على المستوى العالي لقدرة الكليات على استغلال طاقتها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهداف النمو.

أما الفقرة (Y10) فحققت أقل مستوى والتي تنص على سعي الكليات لتحويل ميزتها النسبية الى ميزة تنافسية. إذ بلغت نسبة الاتفاق والوسط الحسابي والانحراف المعياري (87.08%) (4.13) (0.625) على التوالي.

الجدول (9) وصف بعد النمو

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد (٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)

89. 88	14.4 2	0.64 8	4.4 9	0.0 0	0	0.0 0	0	8.2 4	7	34. 12	2 9	57. 65	4 9	Y6	
88. 71	11.7 7	0.52 2	4.4 4	0.0 0	0	0.0 0	0	1.1 8	1	54. 12	4 6	44. 71	3 8	Y7	
87. 06	16.1 3	0.70 2	4.3 5	0.0 0	0	1.1 8	1	9.4 1	8	42. 35	3 6	47. 06	4 0	Y8	
91. 53	11.3 6	0.52 0	4.5 8	0.0 0	0	0.0 0	0	1.1 8	1	40. 00	3 4	58. 82	5 0	Y9	
86. 59	14.4 4	0.62 5	4.3 3	0.0 0	0	0.0 0	0	8.2 4	7	50. 59	4 3	41. 18	3 5	Y10	
88. 75	13.6 2	0.60 3	4.4 4	0.00		0.24		5.65			44.24		49.88		المعدل
				0.24							94.12			مجموع	

N=85

المصدر: من إعداد الباحثان

وصف بعد البقاء:

بينت نتائج الجدول (10) المستوى العالي لفقرات هذا البعد (Y11-Y15)، وبلغت نسبة الاتفاق (82.82%) وحققت الفقرة (Y11) أعلى مستوى يؤكد ذلك نسبة الاتفاق البالغة (91.06%) فيما حققت الفقرة (Y15) والتي تنص على قيام الكليات بوضع وسائل وآليات لحل المشاكل القائمة. أقل مستوى مؤكداً ذلك نسبة الاتفاق البالغة (67.3%) والوسط الحسابي (3.36)

مجلة قهلاى زانست العلمية

مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، العراق

المجلد(٦) - العدد (١)، شتاء ٢٠٢١

رقم التصنيف الدولي: ISSN 2518-6566 (Online) - ISSN 2518-6558 (Print)



الجدول(10) وصف بعد البقاء

نسبة الأتفاق %	معامل الأختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		نوع الأتفاق
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
91.06	12.91	0.588	4.55	0.00	0	0.00	0	4.71	4	35.29	30	60.00	51	Y11
86.82	16.12	0.700	4.34	0.00	0	0.00	0	12.94	11	40.00	34	47.06	40	Y12
88.71	13.66	0.606	4.44	0.00	0	1.18	1	2.35	2	48.24	41	48.24	41	Y13
86.35	14.82	0.640	4.32	0.00	0	0.00	0	9.41	8	49.41	42	41.18	35	Y14
67.29	35.49	1.194	3.36	8.24	7	12.94	11	34.12	29	23.53	20	21.18	18	Y15
84.05	18.60	0.746	4.20	1.65		2.82		12.71		39.29		43.53		المعدل
				4.47						82.82				

N=85

المصدر: من إعداد الباحثان

4.3 أختبار أنموذج وفرضيات البحث:

4.3.1 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تحليل الارتباط بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الإستراتيجي: تظهر نتائج الجدول (11) وجود ارتباط قوي بين بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها كافة و الأداء الإستراتيجي على المستوى الكلي يؤكد ذلك معامل الارتباط (0.632) و عند مستوى معنوية (0.01) وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى

الجدول (11) تحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث

القيمة الإحتمالية (Sig.)	الأداء الإستراتيجي	المتغير المستقل / المتغير المعتمد
(0.000)	0.641**	بطاقة الأداء المتوازن

4.3.2 العلاقة التآثيرية بين متغيري البحث: تؤكد مؤشرات الجدول (12) وجود تأثير معنوي لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء الإستراتيجي بدلالة قيمة (F) البالغة (821.57) فيما بلغت معامل التحديد (R^2) (411.0) وهذا يفسر بان التباين في الاداء الإستراتيجي يعزى بنسبة (41.1%) الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهذه النتائج داعمة لصحة الفرضية الثانية

الجدول (12) تأثير بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الإستراتيجي على المستوى الكلي

الأداء الإستراتيجي				المتغير المعتمد / المتغير المستقل
R^2	F	B_1	الثابت- B_0	بطاقة الأداء المتوازن
%41.1	57.821	0.664 t(7.604)	1.093 t(4.699)	

5. المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات:

1. كشفت النتائج عن المستوى العالي لكافة منازير بطاقة الأداء المتوازن و بدرجات انسجام جيدة الأهمية في الاجابات مما يبين امكانية تطبيق البطاقة في الجامعات المبحوثة.
2. أوضحت نتائج التحليل الوصفي المستوى العالي لابعاد الأداء الإستراتيجي و بدرجة انسجام جيدة في الإجابات و هذا يعطي دلالة واضحة على اهتمام الجامعات المبحوثة بدعم الأداء الإستراتيجي و تعزيزه.
3. إشارات نتائج الوصف الى قيام الكليات بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا بالتشاور مع المالكين مقارنة مع بقية فقرات المنظور المالي و هذه دلالة عن بديهية واضحة على أن المنظور المالي يمثل جوهر عمل بطاقة الأداء المتوازن.
4. دلت نتائج الوصف من المستوى العالي لتأكيد رؤساء الأقسام على اكتساب عملاء جدد من خلال قياس اجمالي المبيعات الى العملاء الجدد و هذا يدل على جدية رؤساء الأقسام و استقطاب عملاء جدد للجامعات مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
5. بينت نتائج الوصف و التشخيص على المستوي العالي لسعي رؤساء الأقسام لتطوير مهارات العاملين و هذا يدل على تركيز الجامعات المبحوثة على منظور العمليات الداخلية و تطويرها.
6. دلت نتائج التحليل على حرص الجامعات المبحوثة على تعزيز قيم الإبداع والابتكار و هذه تدل على جدية الجامعات في العمل على وفق منظور التعلم والنمو.
7. أشارت معطيات التحليل إلى قيام الجامعات المبحوثة على ربط الأداء البيئي برسالتها ورؤيتها و هذه دلالة على التفكير الجدي للجامعات في الاهتمام بالبيئية و حمايتها ودمج مواضيعها مع الخطط الإستراتيجية للجامعة.
8. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المستوى العالي لقدرة الجامعات المبحوثة على التنافس و هذا يدل على قدرة رؤساء الأقسام في تحفيز اعضاء الهيئة التدريسية للعمل ذاتياً و بدون خوف و تردد لضمان بقاء الجامعات وديمومتها.

9. بينت نتائج الوصف المستوى العالي لقدرة الكليات على ادراك متطلبات البيئة وتلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين وهذه دلالة على توفر مؤشر التكيف كأحدى مؤشرات الأداء الاستراتيجي.
10. دلت نتائج الوصف على المستوى العالي لقدرة الكليات على استغلال طاقتها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهداف النمو و هذه دلالة على ايمان رؤساء الاقسام بضرورة النمو و عدة مرتکز اساسي للأداء الاستراتيجي.
11. كشفت نتائج الارتباط على العلاقات المعنوية الموجبة بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن و الأداء الاستراتيجي المستوى الكلي و الجزئي حيث كانت اقوى علاقة بين المنظور المالي والنمو ثم جاءت علاقة منظور العمليات الداخلية والنمو و هذا يؤكد استفادة الجامعات المبحوثة في توجيه مناظير بطاقة الأداء المتوازن لغرض تعزيز مؤشرات الأداء الإستراتيجي.
12. اثبتت نتائج الإنحدار البسيط والمتعدد وجود تأثير معنوي لمناظير بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي مجتمعة و منفردة و خسرت بطاقة الأداء المتوازن نسبة كبيرة من التباين في الأداء الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة.
13. دلت النتائج الى تباين الإبداع مؤشرات الأداء الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة و ذلك تبعاً لتباين تركيزها على بطاقة الأداء المتوازن.
14. اظهرت نتائج تحليل المقابلة توفر كافة متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وينسب عالية وهذه دلالة في إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات المبحوثة كأسلوب حديث لتقييم الأداء الإستراتيجي

5.2 المقترحات

- 1- ضرورة المحافظة على المستويات العالية لمناظير بطاقة الاداء المتوازن و تعزيزها و توظيفها في مجال الأداء الإستراتيجي.
- 2- زيادة الإهتمام ببعد البقاء كبعد من أبعاد الاداء الإستراتيجي لكونه جاء بالترتيب الأخير في الأهمية الترتيبية لأبعاد الأداء الإستراتيجي و ذلك من خلال اعداد برامج وخطط متكاملة و الاعتماد على عمليات توليد الافكار الإبداعية.
- 3- الاستمرار في حرص الجامعات على تحقيق الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية وذلك لتعزيز المنظور المالي من بطاقة الأداء المتوازن.

- 4- ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بإجراء تعديلات على طبيعة الخدمات التي تقدمها وذلك من خلال دراسة السوق ومعرفة رغبات العملاء..
- 5- زيادة اهتمام الكليات بتحليل العمليات الداخلية وتحديد مساهمة كل عملية في إضافة قيمة للخدمات وذلك من خلال.
- 6- توجية انظار الجامعات المبحوثة إلى الاهتمام بالبحث والتطوير لضمان استمرارها وذلك من خلال تشجيع الإبداع ومنح المكافآت للبحوث المميزة.
- 7- الاستمرار في تحويل الميزة النسبية في الجامعات إلى ميزة تنافسية من خلال التركيز على ميزة جودة الخدمات و تكلفتها.
- 8- ضرورة استثمار العلاقات القوية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن والأداء الإستراتيجي على المستوي الكلي و الجزئي.
- 9- توجيه اهتمام الجامعات على تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن حيث انها تعزز مؤشرات الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال استثمار المقومات و المستلزمات المتوفرة في الجامعات والتي تدعم استخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء الإستراتيجي.

المصادر:

1. أبو النجاه، أحمد(2013). (القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية) (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
2. الأسطل، فادي خليل ظاهر، (2011) بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات الإدارية/دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر- غزة.
3. توفيق، عمر إقبال وآخرون، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد(3)، العدد العاشر، 2015.
4. جاكسون، جون هـ، سيريل، ب.مورقان، وجوزيف.ب. باوليلو، (1988)، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، ترجمة: د. خالد حسن رزوق، مراجعة: د. حامد سوادي عطية، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
5. الخشالي، شاكر جار الله (2006) أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 2، العدد 1.
6. داودي، الطيب ومحبوب، مراد (2007) تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12.
7. درغام، ماهر موسى و أبو فصة، مروان محمد، "اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة- كلية التجارة، المجلد(17)، العدد الثاني، 2009.

8. الذبية، زياد(2011). (مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء) BSC في المصارف التجارية اليمنية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد(9)، (جامعة الزرقاء، الأردن، ص139-168).
9. الركابي، كاظم نزار (2004) الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود- كلية إدارة الأعمال، 2010.
11. السامرائي، منال جبار، السامرائي، مهند مجيد، الزامل، علي عبد الحسين، (2012)، تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
12. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2007)، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن
13. طالب، مهد مجيد وحميد، محمد كريم، (2018) أثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناهيز بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي، مجلة جامعة جهان - أربيل العلمية للعلوم الإدارية والمالية، 2 (A).
14. عاشور، حسام عبدالكريم، (2015) استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس اداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى
15. عبد الحليم، نادية راضي، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر- كلية التجارة، المجلد(21) العدد الثاني، 2005.
16. عبد الفادر، صالح(2013). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 51 ورقة، مذكرة لاستكمال متطلبات ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
17. اللوزي، موسى (2009)، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان
18. المدهون، منى إبراهيم خليل والبطنجي، عبير عياد احمد، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بحث مقدم إلى معهد التنمية المجتمعية لنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية - غزة، (فلسطين: منشور، 2013).
19. النجار، يحيى غني، تقييم المشروعات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء، ط1، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2006
20. Dunn ,Barky H.,and Gates ,Roger N., and Davis ,Jack,Arzeno,Agustin,2006 Using the Balanced Scorecard for ranch planning and management universitykingsville,2006,1-32
21. FRENCH, W. L. & Bell, C. H., (1973), "Organization Development", (Prentice Hall-Englewood, Cliff's).
22. HEUER, M., (1999), "Nonprofit Organizational Effectiveness: A Literature Review", The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, [http://www.knowledgeplex.org /](http://www.knowledgeplex.org/), pp. (1-16). [Accessed 5th Feb 2016].
23. Horngren, Charles T., Foster, George, Srikant M., Dater, Cost Management: A Managerial Emphasis, 12th ed., (U.S.A.: Prentice-Hall,2006).

24. KAPLAN, R. & Norton, D. (1996) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Harvard Collage, California Management Review. 39 (1). pp. 53-79.
25. KAPLAN, R. & Norton, D. (1996) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Harvard Collage, California Management Review. 39 (1). pp. 53-79.
26. Robinson, Stephen P & Coulter Mary, Management, 8th ed , New jersey ,Pearson ,Prentice Hall,2005.
27. Simons, Robert, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, (U.S.A.: Prentice-Hall, Inc.,2000).

The Role of Applying the Balanced Scorecard in Evaluating Strategic Performance

An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Department Heads in A Number of Private Universities in The City of Erbil/ Kurdistan Region-Iraq

Mahdi Mulla Ali Mustafa

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

hasarostoffice@yahoo.com

Ahlam Ibrahim Wali

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq

Ahlam.wali@su.edu.krd

Keywords: *balanced scorecard, strategic performance, private universities.*

Abstract

The current research aims to analyze the role of applying the balanced scorecard opinions of heads of scientific departments in private universities, represented by its perspectives(financial perspective, customer perspective, internal operations perspective, growth and learning perspective, environment and society perspective) in the dimensions of strategic performance, represented by

(survival, adaptation, growth), and the research problem was identified by asking questions It focused on the philosophical concepts of the research variables, and on the nature of the relationship and influence between the variables. A hypothetical scheme was designed expressing the main assumptions, and the questionnaire form was used as a means of obtaining data, as it was distributed to heads of departments in private universities in the city of Erbil, consisting of (85) department heads, and the number of valid forms for analysis was (85) forms. In order to verify the validity of the hypotheses, we underwent multiple tests using the statistical program (SPSS. V.23).The research followed a descriptive analytical approach. The research reached several conclusions, the most important of which were revealed by the results of the correlation on the positive moral relationships between the perspectives of balanced scorecard and strategic performance at the macro level. In directing the perspectives of balanced scorecard for the purpose of enhancing the strategic performance. The research suggests the necessity of investing in the strong relationships between the perspectives of balanced scorecard and the dimensions of strategic performance at the macro level, and directing this relationship towards serving the researched universities.