

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن

في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تحليلية لأراء

عينة من العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية)

هائل سعيد علي عسيف

باحث في العلوم الإدارية
كلية العلوم الإدارية والإنسانية
جامعة العلوم والتكنولوجيا

د. بشير محمد الحمادي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية العلوم الإدارية والإنسانية
جامعة العلوم والتكنولوجيا

Ba.alhammadi@aden.ust.edu

The Impact of the Use of Balanced Scorecard on Achieving
the Institutional Excellence: An Analytical Study for the
Perspectives of a Sample of Employers of University of
Science and Technology in Yemen

Dr. Bashir Mohammed Al Hammadi

Asst. Prof. of Business Administration - College of Administrative and Human
Sciences - University of Science and Technology.

Hail Saeed Ali Asif

Researcher in Administrative Sciences - College of Administrative and Human
Sciences - University of Science and Technology.

المقدمة

تعمل المنظمات في بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة في العوامل البيئية العامة والخاصة وخاصةً المنظمات اليمنية نظراً لتعقيد وتغير بيئتها الخارجية بشكل متسارع في ظل الظروف الحالية في العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والأمنية على وجه الخصوص، وهذا التعقيد والتغير أثر بشكل سلبي على معظم المنظمات اليمنية ومنها الجامعات مما أوجب عليها تطبيق وتفعيل أنظمة إدارية معاصرة تساعد على التميز والنجاح ومن تلك الأنظمة: التميز المؤسسي الذي يمكنه أن يكسب الجامعات ميزة تنافسية متميزة في ظل الظروف الحالية المعقدة.

وموضوع التميز المؤسسي من الموضوعات المعاصرة التي بُني لها نماذج تساعد في تطبيقه وتفعيله ومن تلك النماذج: نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) ويتكون هذا النموذج من تسعة معايير فرعية مجمعة في مجموعتين رئيسيتين من المعايير هما:

الممكنات (العوامل المساعدة)، والنتائج.

هذا التميز المؤسسي يتطلب توفر أدوات مساعدة لتطبيقه وتفعيله ومن تلك الأدوات بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتطوير الاداء في المنظمات؛ وذلك لتحقيق التميز في التنفيذ والرقابة الاستراتيجية. ولذا فقد هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية..

الاطار النظري والدراسات السابقة:

بطاقة الأداء المتوازن:

المفهوم:

تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن منها، أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام شامل لتقييم الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة رؤية وإستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على مدى تحديد الروابط سبب- نتيجة effet-cause بين مختلف المؤشرات والتي تتوزع على أربعة محاور هي: المحور المالي، محور الزبائن، محور المسارات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي. (سفيان، 2022: 160).

كما عرفت بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. (عبد اللطيف، تركمان، 2006: 143).

بحسب دراسة (عبدالعال، 2019: 452)، (عونى، 2018: 13)، (المدهون، و البطنجي، 2013: 42) فإن بطاقة الاداء المتوازن تاريخياً تعود الى نموذج روبرت كابلان و ديفيد نورتون (1992)، وانتشر استخدامها في العديد من المؤسسات التربوية،

فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات ومنها الجامعات في ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن, فلم يعد التقرير المالي هو الطريقة الوحيدة التي تستطيع الجامعات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية, بل توجد هناك تقارير ومؤشرات أخرى يجب الاهتمام بها. ,كما أن هذه البطاقة تترجم إستراتيجية الجامعة إلى عدد من الإجراءات؛ حيث تعد إطار عمل تطبيق استراتيجيتها, فلا تركز البطاقة على مجرد الوصول إلى أهدافها المالية فقط بل تركز أيضا على أهداف غير مالية التي على الجامعة أن تحققها لتلبية غاياتها المالية, إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسات من أربعة جوانب هي : بعد التعلم والنمو, بعد العمليات الداخلية, بعد العملاء, البعد المالي.

وعرفها كل من (Kaplan&Norton, 1996) بأنها "أداة لقياس الأداء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد متوازنة: المالية, والعملاء, والعمليات الداخلية, والتعلم والنمو, وتمكن الشركات من تتبع النتائج المالية مع رصد التقدم في بناء القدرات والحصول على الأصول غير الملموسة التي تحتاجها للنمو في المستقبل"

بينما عرفها معهد القياس المتوازن للأداء (Balance Score Card Institute (BSCI) بأنها " نظام للتطوير الإداري وليس فقط نظام للقياس يهتم بتوضيح رسالة المنشأة ورؤيتها واستراتيجيتها وترجمة ذلك إلى أحداث وتعريفات لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال لإحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي" (سعد الدين, 2013: 62).

كما عرفها (سعيد, 2019: 29) بأنها "تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة, ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة مالية وغير مالية, ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي, بعد العملاء, بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو".

وعرفها (كواشي و بودودة, 2017: 237) بأنها "نظام إداري متكامل يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء التي لا تستخدم على المستوى

التشغيلي فحسب، ولكن أيضا لتحقيق الترابط والاتصال بين المستويين التشغيلي والاستراتيجي".

وتوصل الباحثان بأن تعريف بطاقة الأداء المتوازن " أداة للتطوير الإداري ولقياس الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي المستدام من خلال خمسة أبعاد متوازنة: التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، المسؤولية المجتمعية

أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

ويمكن عرض الأبعاد على النحو التالي:

بُعد التعلم والنمو: يمثل هذا البعد الأساس الذي يبني عليه نجاح الجامعة وكياناتها، لأنه يركز على تطوير الكفاءات والمهارات لجميع الكوادر البشرية من أكاديميين وإداريين، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية". (إبراهيم، 2015: 54).

بُعد العمليات الداخلية: بحسب دراسة: (قرني، 2011: 28-29)، (العباس، 2009: 15). فإن هذا البعد يركز على تطوير الأداء الجامعي من خلال تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتميز بها الجامعة، حيث تؤثر على رضا الطلاب من جهة، ومن جهة أخرى تساعد على تحقيق نتائج مالية. وبالتالي فإن هذا البعد في الجامعات يتضمن التحديث الذي يتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لجودة الأداء، وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وخدمات ما بعد التخرج إلى غير ذلك من العمليات التي تسهم في قيام الجامعة بوظائفها وتحقيق أهدافها.

بُعد العملاء: بحسب دراسة (الكرخي، 2015: 129)، (البدان، 2007: 50). فإن هذا البعد يشمل القضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم، فتحقيق رضا العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم وشكواهم، ومستوى تحسين الخدمة وأساليب التسويق، وزيادة معرفة العملاء بالمنتجات. وفي مجال الجامعات فإن المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أداء الجامعة في هذا المجال هي: سرعة الاستجابة لطلبات سوق العمل والبيئة؛ استقصاء درجة رضا المجتمع وسوق العمل عن

الخدمات المقدمة من قبل الجامعة؛ معدلات إقامة علاقات قوية ورصينة مع الأطراف الأخرى في مجال التطوير كالجوامع الإقليمية والدولية؛ مؤهلات الخريجين من خلال الدرجة العلمية والتخصص.

البعد المالي: تحرص الجامعات من خلال هذا البعد على المحافظة على بقائها واستمرار أنشطتها ووظائفها من خلال موارد مالية كافية. ويركز هذا البعد على العمل في زيادة الموارد المالية، وتحديد كيفية تحقيق قيمة اقتصادية من الخدمات التي تقدمها، والاستفادة من الشراكات مع المؤسسات الأخرى". (إبراهيم، 2015: 58).

ويعتبر البعد المالي الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء، وتعمل باقي أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد..... كما يُركز هذا البعد على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويُركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، ونسب التدفقات النقدية، أما الجامعات غير الهادفة للربح فإنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد مالية كافية، وتحسين صورتها أمام الفئات المستفيدة، وذلك من خلال الالتزام بترشيد نفقاتها الإدارية والأكاديمية والسيطرة على التكاليف التشغيلية، وتوفير مصادر تمويل بديلة من خلال الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع وغيرها. (اليسري و آخرون، 2012: 59-60).

بُعد المسؤولية المجتمعية: عرفها (إبراهيم، 2015: 4) بأنها "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل". وعرفها (الحرازي، 2019: 31) بأنها "الالتزام المستمر من قبل الجامعات تجاه المجتمع، بالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف للقوى العاملة، وعائلاتهم والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل بأساليب تفيده قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء، ... وتقاس من خلال البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الإنساني".

وتوصل الباحثان بأن المسؤولية الاجتماعية هي: الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالجوانب الأخلاقية والقيمية في مراعاة مصلحة جميع أطراف أصحاب المصلحة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

التميز المؤسسي :

المفهوم:

التميز عبارة عن "أسلوب للحياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في أي مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة" (Ajaif, 2008, 227). فهو "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة التعلم والابداع والتحسين المستمر" (السيد، 2007: 114).

ويرى (زيد، الشجاع، 2021: 76) بأن التميز المؤسسي هو " حالة من التفرد لدى المؤسسات من أجل تحقيق أعلى المستويات من الأداء من خلال امتلاك: قيادة فعالة، واستراتيجيات واضحة، واستثمار المواد البشرية، ونجاح العمليات، وكفاءة الموارد؛ لتحقيق أهدافها المرجوة " كما يعرفه (عطية وسعد، 2021: 39) بأنه "قدرة المؤسسات الجامعية على الأداء الاستراتيجي المتفوق، وقدرتها على حل المشكلات وتحقيق الأهداف بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات".

ويعرفه (أبو عودة، 2018: 20) بأنه " عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة واضحة الهدف، والسعي إلى استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المؤسسة على باقي المؤسسات التي تكون لها نفس المنتج أو الخدمات، وأن تفوق كامل التوقعات للعملاء".

ويعرفه (حجازي، 2016: 43) بأنه "قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وتميزها عن باقي المؤسسات ويساعدها على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات كثيرة".

ويرى الباحثان بأن تعريف (عطية وسعد، 2021) هو التعريف المناسب لكونه ركز على المخرجات المتفوقة النهائية بما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

أبعاد التميز المؤسسي:

بحسب بعض الدراسات ومنها دراسة (الهندال، 2022: 8)، (Dahlgaard-Park, S, 2013, 377)

(عباس، 2018: 113)، (الشوا، 2016: 45) فإن من أهم نماذج التميز المؤسسي نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ويتكون هذا النموذج من تسعة معايير فرعية مجمعة في مجموعتين رئيسيتين من العوامل هما:

المجموعة الأولى: الممكنات (العوامل المساعدة) وتتكون من خمسة معايير فرعية هي: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات.

المجموعة الثانية: النتائج: وتتكون من أربعة معايير فرعية هي: النتائج المرتبطة بالعملاء، النتائج المرتبطة بالأشخاص، النتائج المرتبطة بالمجتمع، النتائج المرتبطة بالأعمال.

وتغطي الممكنات ما تفعله المؤسسة وكيف تفعله، أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المؤسسة بفعل الممكنات، ومن أجل تحقيق النجاح المستدام تحتاج المؤسسة إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح، وهي بحاجة إلى أن تطور وتحسن من أفرادها، وشراكاتها وعملياتها لتوفر للمستفيدين منها منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، وهذا ما يطلق عليه في النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) الممكنات، وإذا ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بشكل فاعل، فإن المؤسسة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها".

ونوضح المجموعة الأولى: الممكنات (العوامل المساعدة) والتي تتكون من خمسة معايير فرعية هي: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، وذلك بحسب التالي:

القيادة: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، وهؤلاء القادة يشكلون المستقبل ويعملون على تحقيقه، ويعدون نماذج تحتذى من حيث القيم والأخلاق، ويتمتعون بالمرونة، ويسعون للنجاح المستمر للمؤسسة.

الاستراتيجية: تنفذ المؤسسات المتميزة مهمتها ورؤيتها من خلال وضع إستراتيجية تركز على أصحاب المصلحة (المستفيدون من نشاط المؤسسة) ويتم وضع السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الاستراتيجية.

الموارد البشرية: تميز المؤسسات بمواردها البشرية من خلال المعرفة والمهارة والسلوك ومن أجل ذلك تقدر المؤسسات المتميزة قيمة العاملين وتعمل على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر , وتشجع الحوار , وتكافأهم وتهتم بهم , وتحفزهم على تبني الالتزام واستخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

الشراكات والموارد: التزام المؤسسات بإدارة أصحاب المصالح الخارجيين والموارد المالية والأصول المادية واستمرارية التطور التكنولوجي وإدارة المعلومات والمعرفة.

الخدمات: وذلك باستخدام الإبداع لتحسين العمليات واستخدام التغذية العكسية من العملاء في تصميم المنتجات والخدمات وإدارة علاقات العملاء , والعمل على تحسينها لتوليد قيمة متزايدة للعملاء أو أصحاب المصلحة.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الاداء المتوازن:

1. دراسة أبو الغيط (2022), بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين

أداء المنظمات العامة - شركات مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى تحديد الوضع الحالي لتقييم أداء شركة الإسكندرية لمياه الشرب, وهل يتم مراعاة أبعاد هذه البطاقة (بعد الأهداف الاجتماعية, بعد العملاء , بعد العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو), وتمثل مجتمع الدراسة بشركة الإسكندرية لمياه الشرب, وتمثلت عينة الدراسة ب (225) من القيادات الإدارية العليا والوسطى, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه يفضل الاعتماد على خمس ابعاد لتقييم أداء هذه الشركة وهي: تحقيق الأهداف الاجتماعية بفعالية, رضا العملاء , كفاءة العمليات الداخلية, بعد التعلم والنمو, والبعد المالي. وأظهرت الدراسة الميدانية أن الشركة أولت اهتماماً بالأهداف الاجتماعية وتحقيق رسالتها بنجاح, وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة إستراتيجية للشركة يراعي فيها التوازن بين الأبعاد المشار إليها للأداء المتوازن.

2. دراسة خنيفر (2021), بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير

وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح .

هدفت الدراسة إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (الأداء المالي, العلاقات مع العملاء , العمليات الداخلية, التعلم والنمو) في تطوير وتحسين أداء

المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. وتمثل مجتمع الدراسة من عينة عشوائية أختيرت من الوزارات العامة السعودية غير الهادفة للربح والمؤسسات التابعة لها والتي بلغ عددها (17) جهة، وشملت عينة الدراسة (200) عينة عشوائية من منسوبي إدارة المحاسبة وأقسامها من محاسبين ومديرين، ورؤساء أقسام في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3. دراسة سعيد (2019)، بعنوان: دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في

كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن (دراسة ميدانية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن (BSC) بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن. وتمثل مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية في اليمن البالغ عددها (18) بنكاً. وشملت عينة الدراسة على (180) موظفاً في (11 بنكاً تجارياً)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن. واقترحت الدراسة: بضرورة تفعيل دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتقييم والتطوير وبالأخص البعد الاجتماعي.

4. دراسة موسى (2016)، بعنوان: اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء

شركات الاتصالات الاردنية:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) على أداء شركات الاتصالات الأردنية. وتمثل مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات الأردنية، وشملت عينة الدراسة (60) من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وعملاء شركات الاتصالات الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية، واقترحت الدراسة زيادة فعالية الاتصالات الداخلية في الشركة للإفادة بأكبر قدر ممكن من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتبادل الخبرات بين الأقسام، وضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف.

5. دراسة عبد (2015), بعنوان: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق

الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ومدى فاعليته في خلق الميزة التنافسية. وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف الأهلية العراقية، وشملت عينة الدراسة على (5) مصارف رئيسية في بغداد وهي (مصرف دار السلام ومصرف الاقتصاد ومصرف آشور ومصرف الائتمان العراقي والمصرف التجاري العراقي)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المنظورات الهامة بالنسبة للأداء في الشركة. واقترحت الدراسة ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظاماً لقياس أداء المصارف من خلال المنظورات الأربعة لتوافقه مع مبادئ إدارة الجودة..

6. دراسة (AL Shaikh Ali, 2007), بعنوان: تقييم أداء مؤسسات

الاتصالات الفلسطينية باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمين، واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين (جوال والاتصالات الفلسطينية).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة. واوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي:

7. دراسة الهندال (2022), بعنوان: تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس، والمديرين المساعدين (وكلاء المدارس)، والمعلمين، في المراحل التعليمية في بعض المناطق التعليمية بدولة الكويت، والبالغ عددهم (65599) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (384) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تحسين التميز القيادي بالمؤسسات التعليمية.

8. دراسة زيد و الشجاع (2021)، بعنوان: أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز

المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية بصنعاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، تميز الاستراتيجية، تميز الموارد البشرية، تميز الموارد والشراسة، تميز العمليات، تميز نتائج الأداء) في الجامعات اليمنية بصنعاء، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية، واستخلصت الدراسة استنتاجات أهمها: أن التوجه الريادي يعزز التميز المؤسسي في الجامعات من خلال زيادة الإبداع والتنافسية والاستباقية والمخاطرة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: بضرورة الاهتمام بالتميز المؤسسي بجميع أبعاده، وأن تجعله الجامعات من الأهداف الاستراتيجية لأنه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية.

9. دراسة الحاج (2020)، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (الاستراتيجية والسياسة، الموارد البشرية، الموارد والشراقات، العمليات) في الجامعات اليمنية الأهلية، ومعرفة مستوى توفر القيادة التحويلية في الجامعات محل الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات القيادية (الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية في محافظة إب وعددها (5) جامعات، وبلغت عينة الدراسة (120) من الإداريين في كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في

تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: بأن على الإدارة العليا في الجامعات اليمنية الأهلية العمل على تنظيم دورات تدريبية للقيادة الإدارية تتعلق بأهمية أبعاد القيادة التحويلية في العمل الإداري في الجامعات الأهلية، وزيادة الإثراء المعرفي لهم، لما لذلك من تأثير إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي.

10.دراسة بشر (2019)، بعنوان: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق

التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية في البنوك اليمنية)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إستراتيجية الموارد البشرية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بأبعاده (رضا الموارد البشرية، ورضا العملاء، ونتاج الأداء المؤسسي المستدام) من خلال تحسين الخدمات المصرفية. وتمثل مجتمع الدراسة في بعض البنوك اليمنية البالغ عددها (10) بنكا وبواقع (1314) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (297) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تفاوت في مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام حيث كان أعلى تحقق في بُعد نتائج الأداء المؤسسي المستدام وأقلها في بعد رضا الموارد البشرية، ويوجد تفاوت في تأثير أبعاد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام بكافة أبعاده.

11.دراسة De Moura (2014)، بعنوان: "التميز المؤسسي في القطاع العام:

دراسة تطبيقية على البلديات البرتغالية

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المحركة للتميز المؤسسي في القطاع العام وإمكانية دمجها في نظام شامل وموثوق وصالح لقياس الأداء، وتمثل مجتمع الدراسة بكافة البلديات البرتغالية وعددها (308) بلدية، وبلغت عينة الدراسة (85) بلدية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: تطبيق 40% من البلديات البرتغالية معايير التميز المؤسسي، وتخطيط 60% من البلديات البرتغالية لتطبيق معايير التميز المؤسسي في القريب العاجل، وكذا وجود علاقة وثيقة بين تطبيق مبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات العلمية السابقة بأنها أول دراسة علمية تجرى في البيئة اليمنية بهذا الموضوع، كما أنها أضافت البُعد الخامس (المسؤولية المجتمعية) لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بحسب عدد قليل من الدراسات العلمية بحسب علم الباحثان.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات اليمنية ومنها الجامعات مجموعة من التحديات الحالية والمستقبلية لكونها تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة بتغير التحديات السياسية والاقتصادية والأمنية الراهنة ومع ذلك فالجامعات اليمنية مطالبة أكثر من غيرها من المنظمات بتحقيق علاقة قوية مع المجتمع عامةً وسوق العمل بشكلٍ خاص وذلك من خلال تميز ونجاح خريجها محلياً وإقليمياً ودولياً وهذا بدوره يوجب على الجامعات الاهتمام بتميزها المؤسسي لما من شأنه أن يحقق تميزاً في الخدمات الرئيسة لها (التعليم، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية)، وخاصةً مع ظهور تقارير دولية تصنف تميز الجامعات من خلال منح كل جامعة ترتيب معين مقارنة بالجامعات الأخرى، الأمر الذي يوجب على الجامعات بذل مزيداً من الإهتمام في تحقيق تميزها المؤسسي فقد أوصت بذلك كثير من الدراسات العلمية ومنها دراسة (زيد والشجاع، 2021) والتي أوصت "بضرورة الاهتمام بالتميز المؤسسي بجميع أبعاده، وأن تجعله الجامعات اليمنية من الأهداف الاستراتيجية لأنه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية" كما أوصت دراسة (بشر، 2019) "بضرورة تعزيز مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام بكافة أبعاده" وأوصت دراسة (الهندال، 2022) "بتحسين التميز القيادي بالمؤسسات التعليمية" ومن خلال عمل الباحث الرئيس بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لمدة ثمانية عشر عاماً متصلة ابتداءً من العام 2004م فقد لاحظ حرص الجامعة على أن تكون رائدة إقليمياً ومتميزة عالمياً وذلك وفق رؤيتها الاستراتيجية "الريادة الإقليمية والتميز العالمي" فجامعة العلوم والتكنولوجيا تُعد الجامعة الأهلية الأولى على مستوى اليمن ولها حضور وتصنيف دولي وذلك وفقاً لتصنيف موقع ويب ماتركس العالمي والذي صنّفها بأنها الجامعة الأولى يمنياً للخمس السنوات (2016 - 2020) والجامعة الأولى يمنياً على مستوى الجامعات الأهلية اليمنية للاعوام (2021- 2022)، إلا أن الجامعة لا تزال بحاجة لمزيد من التطوير والتميز المؤسسي لتتمكن من المنافسة على بعض الجامعات الإقليمية المتميزة.

وبحسب توصية بعض الدراسات ومنها دراسة أبو الغيط (2022)، (خنيفر و أبو خشبة 2021)، (سعيد، 2019)، (موسى، 2016)، (عبد، 2015) بضرورة تطبيق وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتقييم والتطوير وبالأخص البعد الاجتماعي. ولكون جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية قد طبقت بطاقة الاداء المتوازن (BSC) (Balanced Scorecard) في اعداد وتنفيذ وتقييم خطتها الاستراتيجية لفترتين متتاليتين (استراتيجية الجامعة 2011-2015م) ، (استراتيجية الجامعة 2017-2022م) فهذا يجعل منها مجتمعاً مناسباً لتطبيق الدراسة. ولذا تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التميز المؤسسي فهو من الموضوعات الحديثة الذي تهتم بها منظمات الأعمال عامةً وبشكل خاص الجامعات في ظل التحديات الحالية والمستقبلية، ولذا فقد تساهم هذه الدراسة في تقديم إطار نظري يساهم في إثراء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التميز المؤسسي.

الأهمية العملية:

ستساهم هذه الدراسة في سد الحاجة البحثية العملية والمتمثلة بأثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي. كما ستساهم هذه الدراسة في معرفة وجهات نظر مجتمع الدراسة حول واقع التميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وقد تُساعدُ الدراسةُ الجامعات اليمنية والاقليمية - لكزنها قطاعاً مهماً في عملية النجاح والتميز الوطني والاقليمي - في تحقيق التميز المؤسسي، كما أن هذه الدراسة ستُعينُ الباحثين في مجال التخطيط والتميز المؤسسي وتفتح لهم المجال لإجراء بحوث مشابهة.

أهداف الدراسة:

أولاً: الهدف الرئيس:

التعرف على أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

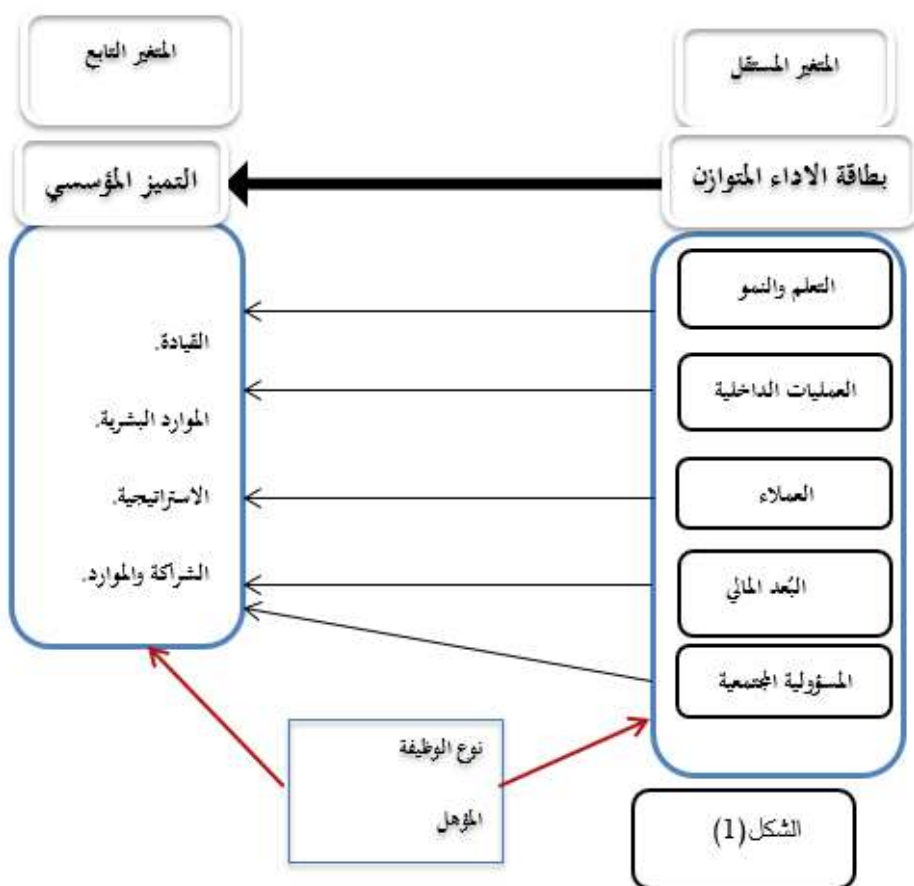
ثانياً: الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى التميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
2. تحديد مستوى بطاقة الاداء المتوازن بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
3. التعرف على العلاقة الارتباطية بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
4. قياس أثر التعلم والنمو في التميز المؤسسي.
5. التعرف على أثر العمليات الداخلية في التميز المؤسسي.
6. قياس أثر العملاء في التميز المؤسسي.

7. تحديد أثر البُعد المالي في التميز المؤسسي.
8. تحديد أثر المسؤولية المجتمعية في التميز المؤسسي.
9. التعرف على الفروق في متغيري الدراسة (استخدام بطاقة الاداء المتوازن، تحقيق التميز المؤسسي) والتي تعزى للمتغيرات الوظيفية (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

النموذج المعرفي الإفتراضي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، والاطلاع على بعض الدراسات العربية بهدف الوصول إلى نموذج معرفي افتراضي للدراسة يعبر عن الأثر المنطقي بين المتغيرين، فقد توصل الباحثان إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة بشكله النهائي وفقاً للشكل (1):



المصدر: من إعداد الباحثان

أبعاد المتغيرين الرئيسيين للنموذج:

تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (استخدام بطاقة الأداء المتوازن) وفقاً لنموذج روبرت كابلان و ديفيد نورتون (1992) والذي يشمل أربعة أبعاد وهي (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي) وتم إضافة البُعد الخامس (المسؤولية المجتمعية) بحسب عدد من الدراسات العلمية ومنها دراسة أبو الغيط (2022)، (سعيد، 2019)، فضلاً عن أن هذا البُعد ينسجم مع الخدمة الثالثة للجامعات وهي (المسؤولية المجتمعية) كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (التميز المؤسسي) وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز (EFQM, 2013) المجموعة الرئيسة الأولى (الممكنات) والتي تشمل خمسة معايير وهي (القيادة، الموارد البشرية، الإستراتيجية، الشراكة والموارد، والخدمات) وذلك بحسب الشكل (1)، ورأى الباحثان الإعتماد على أبعاد المتغير التابع بأبعاد الممكنات وفقاً للنموذج الأوروبي لكونها تتناسب مع طبيعة الدراسة ومجال التطبيق وكذلك اعتماد بعض الدراسات العلمية على معايير الممكنات فقط ومنها: دراسة الحاج (2020).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لإستخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي، وتقرعت من هذه الفرضية عدد خمس فرضيات فرعية تتمثل بالتالي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للتعلم والنمو في تحقيق التميز المؤسسي.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للعمليات الداخلية في تحقيق التميز المؤسسي.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للعملاء في تحقيق التميز المؤسسي.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 للبُعد المالي في تحقيق التميز المؤسسي.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المجتمعية عند مستوى الدلالة 0,05 في تحقيق التميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة المتمثلة في (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي)، تعزى إلى العوامل الوظيفية (نوع الوظيفة، المؤهل، مدة الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05. وتفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن في التميز المؤسسي) تعزى للوظيفة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى المؤهل عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0.05.

التعاريف الإجرائية:

بحسب بعض الدراسات ومنها دراسة (زيد، الشجاع، 2021: 76)، (عطية و سعد، 2021: 39)، (أبو عودة، 2018: 20)، (حجازي، 2016: 43)، (سعد الدين، 2013: 62)، (سعيد، 2019: 29)، (كواشي و بودودة، 2017: 237) فقد توصل الباحثان إلى أن التعاريف الإجرائية للدراسة هي بحسب التالي:

التميز المؤسسي: حالة من التفرد في تحقيق أعلى المستويات من الأداء من خلال عدد من المعايير وهي: القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الشراكة والموارد، الخدمات وذلك للوصول إلى أفضل النتائج التي تفوق توقعات العملاء وجميع أصحاب المصالح.

بطاقة الأداء المتوازن: أداة للتطوير الإداري ولقياس الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي المستدام من خلال خمسة أبعاد متوازنة: التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، المسؤولية المجتمعية "

القيادة: القدرة على التأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم وكسب رضاهم وولائهم بهدف تحقيق أعلى مستويات الأداء والنجاح.

الموارد البشرية: وجود كادر بشري يسوده روح فريق العمل الواحد وتعمل الجامعة على تدريبهم وتطويرهم والمحافظة عليهم .

الاستراتيجية: عبارة عن صياغة الجامعة لبدائل استراتيجية مناسبة بناءً على التحليل الاستراتيجي البيئي واحتراف الجامعة في عملية التطبيق والتقييم لتلك البدائل الاستراتيجية.

الشراكة والموارد: امتلاك الجامعة لشراكات نوعية واحترافها في المحافظة وتفعيل تلك الشراكات، وقدرة الجامعة في توفير الموارد والمحافظة عليها والاستثمار الأمثل لها.

الخدمات: حرص الجامعة على استخدام التكنولوجيا في تقديم خدماتها لتمييز بالسرعة وسهولة التقييم المستمر بهدف تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.

بُعد التعلم والنمو: الاستقطاب والمحافظة والتطوير للعاملين من أكاديميين وإداريين بما يضمن قدرتهم في التعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية.

بُعد العمليات الداخلية: امتلاك الجامعة لثقافة تنظيمية عالية وبنية تحتية ملائمة ومنها البنية التقنية لتغطية كل المتطلبات بما يضمن تنفيذ معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

بُعد العملاء: القضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم وشكواهم.

البُعد المالي: قدرة الجامعة على توفير موارد مالية كافية مع المحافظة عليها وتطويرها والاستثمار الأمثل لها.

بُعد المسؤولية المجتمعية: الالتزام المستمر من قبل الجامعة بالجوانب الأخلاقية والقيمية في تحقيق مصلحة المجتمع ورفع الأضرار عنهم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على موضوع (بطاقة الأداء المتوازن) والذي يتضمن خمسة أبعاد وهي (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، المسؤولية المجتمعية) وموضوع (التميز المؤسسي) والذي يتضمن خمسة أبعاد وهي (القيادة، الموارد البشرية، الإستراتيجية، الشراكة والموارد، والخدمات)

الحدود البشرية: تتمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة بالأفراد العاملين (أكاديمي،ادري) بجامعة العلوم والتكنولوجيا بالمركز الرئيس عدن

الحدود المكانية/ الميدانية: طبقت الدراسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2022/2023

منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة؛ ويعدّ هذا المنهج الأكثر تناسباً مع هذا النوع من الدراسات، ويساعد بشكل أفضل على تحقيق النتائج المراد التوصل إليها؛ سعياً لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الاكاديميين والاداريين بجامعة العلوم والتكنولوجيا (المركز الرئيس-عدن) وفروعها المتمثلة (فرع حضرموت، وتعز(المدينة)،ومأرب، البالغ عددهم (361) فرداً بعد استبعاد الوظائف المساعدة وعددهم(96) فرداً وذلك بحسب إحصائية إدارة الموارد البشرية بجامعة العلوم والتكنولوجيا مارس 2023م ، وذلك بحسب الجدول (1) الآتي:

نوع الوظيفة	العدد				الإجمالي
	المركز الرئيس	فرع حضرموت	فرع تعز المدينة	فرع مأرب	
اكاديمي	91	16	25	18	150
إداري	143	24	32	12	211
الوظائف المساعدة (صيانة تقليدية، أمن، نظافة، مراسل..الخ	59	9	20	8	96
الإجمالي العام	293	49	77	38	457

عينة الدراسة:

إعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية المنتظمة في تحديد عينة الدراسة، فقد تم تحديد عدد (160) مفردة من العاملين الاكاديميين والاداريين بالمركز الرئيس، ونسبة (44%) من مجتمع الدراسة، وتم استعادة (135) بنسبة 84% من عينة الدراسة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (132) بنسبة 98% من الاستبانات المعادة.

الصدق الظاهري:

قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الخبراء المتخصصين (المحكمين) في مجال الإدارة، وذلك لمعرفة صلاحيتها، والحكم على صدق ووضوح فقرات الاستبانة، ومناسبتها، ومناسبة كل فقرة للبعد المنتمية إليه، ومدى ملائمة الأبعاد لأهداف الدراسة، والتعديل بالحذف أو الاضافة. وبعد الاطلاع على آراء الخبراء والمحكمين اعتمد الباحثان على نسبة موافقة اجماع (80%)، وذلك للحكم على صدق الفقرة أو الانتماء للبعد.

تم تعديل الاستبيان بناءً على ما أبداه المحكمين من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل، ثم تم اعداد الاستبانة تبعاً لذلك في صورتها النهائية، ولذا تعتبر الاستبانة صادقة بصدق المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لمعرفة الارتباط بين المتغيرين والدرجة الكلية لها، وإيجاد معامل الترابط بين كل بعد والدرجة الكلية لها، عند مستوى دلالة (0.01).

جدول (2) يبين معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الذي اندرجت تحته

المتغير	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
بطاقة الاداء المتوازن	التعلم والنمو	909**	.000
	العمليات الداخلية	898**	.000
	العلاء	.886**	.000

.000	.881**	البُعد المالي
.000	.881**	المسؤولية المجتمعية
.000	.857**	القيادة
.000	.868**	الموارد البشرية
.000	.891**	الاستراتيجية
.000	.890**	الشراكة والموارد
.000	.864**	الخدمات

**** معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)**

نلاحظ من الجدول (2) أن هناك ارتباط إحصائي قوي عند مستوى معنوية (0.01) بين كل الأبعاد والمتغيرين التي اندرجت تحته فكانت أقل معامل ارتباط دال إحصائياً بلغ (857**) في بعد القيادة وأعلى معامل ارتباط دال إحصائياً بلغ (909**) في بعد التعلم والنمو ؛ ومعنى ذلك أن جميع الأبعاد التي احتوتها أداة الدراسة تنتمي إلى محاورها التي اندرجت تحتها وصالحة للهدف الذي وضعت لأجله.

ثبات الاستبيان:

لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة وصدقها، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والجدول أدناه يوضح نتائج الاختبار.

جدول (3) يبين نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة:

أبعاد الدراسة	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha 1/2
التعلم والنمو	.968	ربعها
العمليات الداخلية	.969	
العملاء	.969	
البُعد المالي	.971	
المسؤولية المجتمعية	.970	
القيادة	.972	

الموارد البشرية	971.
الاستراتيجية	969.
الشراكة والموارد	969.
الخدمات	970.
عبارات الاستبيان ككل	984.

يبين الجدول (3) أن معامل كرو نباخ ألفا لجميع أبعاد الدراسة قد تراوحت بين (0.969- 0.972) كما أن قيمة الفا لعبارات الدراسة ككل بلغت (0.984) " فالقيمة أكبر من 80% فالمصدقية مرتفعة، والتي تدل على أنَّ الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Nunnally& Bernstein:1994) والنتائج التي سترد لاحقا قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

تحليل النتائج:

التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة:

استعمل في هذا الجزء المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية؛ لتحليل أبعاد الاستبانة المفسرة للمتغيرين (بطاقة الأداء المتوازن و التميز المؤسسي)

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن:

الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن

م	المحاور	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
2	العمليات الداخلية	1	3.81	.819	76.2	مرتفعة
5	المسؤولية المجتمعية	2	3.81	.825	76.2	مرتفعة
4	البُعد المالي	3	3.79	.8070	75.8	مرتفعة
3	العملاء	4	3.75	.74372	75	مرتفعة
1	التعلم والنمو	5	3.66	.9745	73.2	مرتفعة
	متوسط بطاقة الأداء المتوازن		3.76	.743	75.28	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق (4) المتوسط العام للمتغير المستقل محور بطاقة الأداء المتوازن فقد بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.76) وبانحراف معياري (7430.) باتجاه موافق مما يدل أن اتجاهات الاجابات بشكل عام كانت مرتفعة ، وهو ايضا ما تؤكداه الاهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت الحد الادنى 0.68 ، فقد حصل بعد العمليات على المرتبة الاولى، وبعد المسؤولية المجتمعية على المرتبة الثانية ، والبعد المالي على المرتبة الثالثة، وبعد العملاء على المرتبة الرابعة، واخيرا بعد التعلم والنمو على المرتبة الاخيرة.

ثانيا : التحليل الوصفي للمتغير التابع التميز المؤسسي:

الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي التميز المؤسسي

م	المحاور	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
4	الشراكة والموارد	1	3.85	.728	77	مرتفعة
3	الاستراتيجية	2	3.64	.877	72.8	مرتفعة
5	الخدمات	3	3.60	.968	72	مرتفعة
2	الموارد البشرية	4	3.50	.863	70	مرتفعة
1	القيادة	5	3.47	.897	68.8	مرتفعة
	متوسط التميز المؤسسي		3.61	0.757	72.2	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) بأن المتوسط العام للمتغير التابع التميز المؤسسي: بلغ قيمة متوسطة مقدارها (3.61) وبانحراف معياري (7570.) باتجاه موافق مما يدل أن اتجاهات الاجابات بشكل عام كانت مرتفعة ، وهو ايضا ما تؤكداه الاهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت الحد الادنى 0.68 ، فقد حصل بعد الشراكة والموارد على المرتبة الاولى، وبعد الاستراتيجية على المرتبة الثانية، وبعد الخدمات على المرتبة الثالثة، وبعد الموارد البشرية على المرتبة الرابعة، واخيرا بعد القيادة على المرتبة الاخيرة.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبر الباحثان في هذا الجزء فرضيات الدراسة باستعمال أسلوب ونموذج الانحدار الخطي المتعدد، واختبار T لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي، وفيما يلي عرض النتائج لإثبات فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، العمليات، العملاء، البعد المالي، المسؤولية المجتمعية) في التميز المؤسسي عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) واختبار الفرضية استخدم الباحثان أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كالآتي:

جدول (6): نتائج إنموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر بطاقة الأداء المتوازن في التميز المؤسسي

المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن	المتغير التابع/ التميز المؤسسي						معالم النموذج المعيارية	الخطأ المعيار ي	اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F
الجزء	A	.32	.149	2.18	.03	.920	.846	138.3	0.00			
الثابت		5		5	1	0	0	4	0			
التعلم	B	.36	.052	7.06	.00							
والنمو	1	8		3	0							
العمليات	B	.17	.061	2.76	.00							
ت	2	0		3	7							
الداخلية												
العملاء	B	.24	.064	3.80	.00							
	3	5		2	0							
البُعد	B	.01	.059	.302	.76							
المالي	4	8			3							

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعاده (التعلم والنمو، العمليات، العملاء، البعد المالي، المسؤولية المجتمعية) والمتغير التابع التميز المؤسسي ، وهذا ما اوضحه معامل الارتباط لبيرسون الذي بلغت قيمته (0.92)، وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهو ما تؤكد معاملات الانحدار لبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (التعلم والنمو، العمليات، العملاء، البعد المالي، المسؤولية المجتمعية) والتميز المؤسسي والتي بلغت (0.081، 0.018، 0.245، 0.170، 0.368)، لكل منهم على التوالي كما يتضح أن بُعدي (التعلم والنمو، العملاء) تؤثر معنويا في التميز المؤسسي ،اما ترتيب تأثير المتغيرين في التميز المؤسسي يتبين أن التعلم والنمو يأتي في المرتبة الأولى يليه في المرتبة الثانية العملاء ، وهذا التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، أما الابعاد الثلاثة (البعد المالي، العمليات، المسؤولية المجتمعية) لا تؤثر معنويا في التميز المؤسسي وهو ما أوضحه اختبار T لمعالم النموذج ، كما يظهر في العمود الرابع من الجدول (6) أثر بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، العملاء) في المتغير التابع التميز المؤسسي بنسبة (0.84) أما ما نسبته (0.16) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في إنموذج ، وهي ذات دلالة احصائية ، وهو ما اوضحه اختبار F الذي بلغت قيمته (138.34) وبمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05، وعليه فإننا نقبل فرضيات العدم الفرعية الثلاثة وهي:

"لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لُبُعد العمليات في التميز المؤسسي"، "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للُبُعد المالي في التميز المؤسسي"، "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لُبُعد المسؤولية المجتمعية في التميز المؤسسي".

كما أننا نرفض فرضيات العدم الفرعية الاثنتين وهي: "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لُبُعد التعلم والنمو في التميز المؤسسي"، "لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لُبُعد العملاء في التميز المؤسسي"

ونقبل الفرضيتين الفرعيتين البديلة وهما: "يوجد اثر ذو دلالة احصائية لُبُعد التعلم والنمو في التميز المؤسسي"، "يوجد اثر ذو دلالة احصائية لُبُعد العملاء في التميز المؤسسي".

الفرضية الرئيسية الثانية: وتنص على: لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي)، تعزى إلى العوامل الوظيفية (نوع الوظيفة، المؤهل، مدة الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05. وتفرعت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن في التميز المؤسسي) تعزى لنوع الوظيفة عند مستوى معنوية 0.05. والجدول الآتي يظهر نتائج اختبار الفرضية:

جدول (7) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمتغيري الدراسة حسب نوع الوظيفة

لمحاور	نوع الوظيفة	المتوسط	فروق المتوسطات	T	مستوى المعنوية	القرار
بطاقة الاداء	اكاديمي	3.7644	0.0088	-0.066	0.212	لا توجد فروق جوهرية
المتوازن	اداري	3.7732				
التميز المؤسسي	اكاديمي	3.6396	0.0393	0.2920	0.249	لا توجد فروق جوهرية

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى نوع الوظيفة، وهذا ما أوضحه اختبار (T) لعينة واحدة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة لمتغيري الدراسة (-0.066، 0.292) على التوالي، وهي غير دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05. وعليه نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى نوع الوظيفة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى المؤهل عند مستوى معنوية 0.05. ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان تحليل التباين الأحادي؛ وكانت النتائج كالآتي:

جدول (8) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمتغيري الدراسة حسب المؤهل

م	المحور	المؤهل	المتوسطات الحسابية حسب المؤهل	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
1	الاداء المتوازن	بكالوريوس ماجستير دكتوراه الكل	3.8587 3.5747 3.7393 3.7696	1.736	0.180	لا توجد فروق جوهرية
2	التميز المؤسسي	بكالوريوس ماجستير دكتوراه الكل	3.7358 3.3193 3.6330 3.6161	3.671	0.21	لا توجد فروق جوهرية

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى المؤهل وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغيري الدراسة (3.671، 1.763) على التوالي ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. وعليه نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى المؤهل عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0.05. ولاختبار الفرضية استعمل الباحثان تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

**جدول (9) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين
لمتغيري الدراسة بحسب سنوات الخبرة.**

م المحور	سنوات الخبرة	المتوسطات F	مستوى القرار	الحسابية حسب المحسوبة الدلالة	سنوات الخبرة
1	الاداء المتوازن	أقل من خمس سنوات	3.8372	2.278	0.083
		من 6 سنوات الي 10 سنوات	3.4883		
		من 11 الي 15 سنة	3.4541		
		اكثر من 15 سنة	3.9173		
	الكلي		3.7696		
2	التميز المؤسسي	أقل من خمس سنوات	3.6892	1.853	.141
		من 6 سنوات الي 10 سنوات	3.4833		
		من 11 الي 15 سنة	3.2602		
		اكثر من 15 سنة	3.7091		
	الكلي		3.6161		

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة المتمثلة في (بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى سنوات الخبرة وهذا ما أوضحه اختبار تحليل التباين الأحادي؛ إذ بلغت قيمة F المحسوبة لمتغيري الدراسة (2.278، 1.853) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. وعليه نقبل فرضية العدم "لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة (بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0.05.

مناقشة وتفسير النتائج:

1. أظهرت النتائج بأن مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجامعة بشكل عام وعلى مستوى الأبعاد الخمسة كانت مرتفعة وهذه النتيجة تتطابق مع نتائج دراسة (بشر، 2019:155)، (زيد والشجاع، 2021:85) ويفسر هذه النتيجة وجود علاقات متينة بين الجامعة ومعظم الشركاء المحليين والدوليين، وتعد الجامعة إنموذجاً للجامعات اليمنية في بناء العلاقات مع الشركاء المحليين والدوليين، كما أن الجامعة تعمل على توفير الموارد والاستخدام الأمثل لها والمحافظة عليها. كما أن الجامعة تعمل على التحسين المستمر لخدمات الطلاب ولو بشكل متفاوت كما أن الجامعة يسود فيها روح فريق العمل الواحد المتناغم والمتكامل، ويعزز ذلك وجود علاقة متينة بين القيادات والعاملين.

2. توصلت النتائج الى أن مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بجامعة العلوم والتكنولوجيا بلغ قيمة مرتفعة، ويعزز هذه النتيجة تطبيق الجامعة لبطاقة الاداء المتوازن في اعداد وتنفيذ وتقييم خططها الاستراتيجية ابتداءً من العام 2011م. ويفسر هذه النتيجة امتلاك الجامعة لبنية تحتية مناسبة تساهم في تحقيق أهدافها وتلبي طموحاتها، وتحقق رغبات عملائها من الطلبة واولياء امورهم ومتطلبات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما أن الجامعة تعمل على تنفيذ معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي، وتستمر ادارة الجامعة بتطوير برامجها العلمية المختلفة، وتحرص الجامعة على تعزيز العلاقة مع شركات القطاع العام والخاص من خلال الشراكة في تنفيذ أنشطة مشتركة، كما أن الجامعة تقدم خدمات طبية للمجتمع من حولها.

3. نصت الفرضية الرئيسة الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، العمليات، العملاء، البعد المالي، المسؤولية المجتمعية) في التميز المؤسسي. وتفرعت منها خمس فرضيات فرعية، وقد تم اختيار الأبعاد الخمسة (التعلم والنمو، العمليات، العملاء، البعد المالي، والمسؤولي المجتمعية) كأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، وهدفت هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة والذي نص على التعرف على أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية مجتمع الدراسة"، وقد توصلت الدراسة في عرض وتحليل النتائج لهذه الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية

إلى أن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) يفسر ما نسبته (84.0) من التغير الحاصل في المتغير التابع (التميز المؤسسي) بالجامعة، وأن ما نسبته (0.16) من التغير الحاصل في (التميز المؤسسي) يعود لمتغيرات أخرى لم يتطرق لها إنموذج الدراسة. ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط القوي بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) بالجامعة. وتفسر هذه النتيجة أن بطاقة الأداء المتوازن لها دور قوي وفاعل في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة لأنها وسيلة فعالة للتميز المؤسسي وذلك باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية وترابط هذه المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة، والاهتمام بالتعلم والنمو يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية ويساهم ذلك في تحقيق رضا العملاء وينعكس بدوره على التميز المؤسسي للجامعة، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعد إطاراً عاماً يساعد مختلف المستويات الإدارية في الجامعة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية تحقق التميز المؤسسي، ولقد تم بناء إستراتيجية الجامعة بناءً على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع أصحاب المصالح وتم اعدادها بصورة مهنية احترافية بواسطة لجان متخصصة ومتنوعة تشمل الإدارة العليا وجميع المعنيين، وتم الاستفادة من خبراء واستشاريين في عملية الإعداد والتقييم.

وقد أظهرت النتائج أيضاً بأن أعلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تفسيراً في التميز المؤسسي بالجامعة بعد التعلم والنمو والذي فسر ما نسبته (0,368) من التغير الحاصل في المتغير التابع، ثم بعد العملاء فسر ما نسبته (0,245)، ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط القوي بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي بالجامعة مجتمع الدراسة فكان أعلى الأبعاد ارتباطاً (ارتباط طردي قوي) هو بعد التعلم والنمو ثم بعد العملاء، ويعزز دعم هذه النتيجة نتائج الدراسات السابقة التي تم التوصل إليها ومنها دراسة سعيد (2019) والتي توصلت إلى "وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن"، ودراسة موسى (2010) والتي توصلت إلى "وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية" وتفسر هذه النتيجة بأن التعلم والنمو يمثل المرتكز الرئيس لعملية الأثر في التميز المؤسسي لكون التعلم والنمو يوجه جميع جهود موظفي الجامعة نحو التطوير والتميز ويتطلب التعلم والنمو استقطاب الكفاءات

الوظيفية والعمل على المحافظة عليها وتطويرها بما يحقق توجهات الجامعة الاستراتيجية وتميزها المؤسسي وتحسن مستوى الأداء, كما أن بعد العملاء يؤكد بأن الجامعة تولي اهتماماً ملحوظاً بتطوير الخدمات لتلبية حاجات ورغبات العملاء وتقديم تلك الخدمات بجودة مناسبة كما أن الجامعة تستجيب للمقترحات وتعالج الشكاوى لتضع العميل في مقدمة الاهتمامات.

كما أظهرت النتائج بأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد العمليات والبعد المالي وبعد المسؤولية المجتمعية) لا تؤثر في التميز المؤسسي بالجامعة, ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط الضعيفة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي, فقد كانت أقل الأبعاد ارتباطاً (ارتباط طردي ضعيف) ويفسر هذه النتيجة بأن إهتمام الجامعة بعملياتها الداخلية من البنية التحتية، وتنفيذ معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وتطوير البرامج العلمية المختلفة، وتفعيل ثقافة العمل المؤسسي، وحرص الجامعة على الجوانب المالية من توفير الموارد المالية وابتكار مصادر مختلفة واستثمارها والمحافظة عليها، وتركيز الجامعة على خدمة المجتمع من خلال تحقيق بعض المنافع وعدم الإضرار بالمجتمع لا تؤثر من وجهة نظر العينة في تميز الجامعة في الجانب القيادي، والاستراتيجية، والشراكة والموارد، ومواردها البشرية، وخدماتها التكنولوجية. ولعل السبب في ذلك يعود الى أن العينة ترى بأن الاستقطاب الأمثل والمحافظة والتطوير للعاملين من أكاديميين وإداريين بما يضمن قدرتهم في التعامل مع عمليات التحديث والتطوير والاهتمام بالقضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم وشكاوهم هو الأهم والأجدي في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة.

4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة المتمثلة في (بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى العوامل الوظيفية (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وهذا يفسره وجود ثقافة تنظيمية قوية تعزز من الولاء التنظيمي للجامعة وتؤكد على رضا العاملين بوظائفهم وذلك لأن الجامعة تهتم باستقطاب كادر بشري متميز يمتلك رصيد من القيم والمهارات والمعارف ويتوفر لديه روح فريق العمل الواحد لذلك لا يوجد فرق بين الموظف الأكاديمي أو الإداري، أو فرق بين حملة المؤهلات العليا أو البكالوريوس، أو العاملين الجدد أو العاملين لسنوات عديدة من وجهة نظرهم حول متغيري الدراسة.

الاستنتاجات:

1. تولي جامعة العلوم والتكنولوجيا اهتماماً كبيراً بتحقيق التميز المؤسسي.
2. تحرص الجامعة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير.
3. يوجد تفاوت في إهتمام الجامعة بتحقيق التميز المؤسسي فهي تهتم بشكل أكبر بالشراكة والموارد ، وصياغة وتطبيق الاستراتيجيات، واهتمامها أقل باستقطاب وتطوير الموارد البشرية والأقل من ذلك الاهتمام بالجانب القيادي.
4. يوجد تفاوت في استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعة فهي تهتم بالعمليات الداخلية والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والبنية التحتية الملائمة ومنها البنية التقنية وتنفيذ معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي، فضلاً عن اهتمامها بالالتزام المستمر بالمسؤولية المجتمعية من خلال الحرص على الجوانب الأخلاقية والقيمية في تحقيق مصلحة المجتمع ورفع الضرر عنهم، الا أن الجامعة أقل إهتماماً بالقضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم وشكواهم، والأقل من ذلك الاستقطاب والمحافظة والتطوير للكادر البشري.
5. توجد علاقة ارتباط قوية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التميز المؤسسي.
6. يوجد أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعدي (التعلم والنمو، العملاء) في التميز المؤسسي والأكثر تأثيراً بُعد التعلم والنمو.
7. لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في أبعاد (العمليات الداخلية ، البُعد المالي ، المسؤولية المجتمعية) في التميز المؤسسي، والأكبر في عدم التأثير البُعد المالي وأقله بُعد المسؤولية المجتمعية والأقل من ذلك بُعد العمليات.
8. عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة المتمثلة في (بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى العوامل الوظيفية (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة).

التوصيات:

1. زيادة إهتمام الجامعة بتحقيق التميز المؤسسي خاصةً استقطاب وتطوير الموارد البشرية وتمكين العاملين بمنحهم مزيد من الثقة والصلاحيات لحل المشكلات واتخاذ القرارات والعمل على تحفيزهم مادياً ومعنوياً وخاصةً والجامعة منظمة تعليمية فيها كادر نوعي تؤثر فيه العوامل القيادية بكل أبعادها المادية والمعنوية.
2. ضرورة إهتمام الجامعة بالقضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم وشكواهم.
3. الاستثمار الإحترافي الأمثل للعاملين والعلاقات المتميزة مع المجتمع في زيادة تميز الجامعة ومنافستها للجامعات الإقليمية الرائدة.
4. تعزيز وتوعية الجامعة للعاملين بأهمية البنية التحتية بكل مكوناتها، والجودة ومتطلباتها، والموارد المالية توفيراً وحفاظاً واستثماراً، والجوانب الأخلاقية والقيمية في تحقيق مصلحة المجتمع لما من شأنه أن يدعم ويؤثر في تحقيق التميز المؤسسي في المجال القيادي وبناء الكادر البشري.
5. المحافظة على الثقافة التنظيمية المتميزة بالجامعة والعمل على الاهتمام بها لما من شأنه أن يساهم في التكامل والتعاون بشكل أكبر بين العاملين..

المقترحات:

1. نشر ادارة الجامعة لثقافة التميز المؤسسي لكونه أحد العوامل الرئيسية في تحقيق رؤية الجامعة " الريادة الإقليمية والتميز العالمي".
2. تأهيل الجامعة لتكون إنموذجاً علمياً وعملياً لتصبح بيت خبرة ومركز للاستشارات المتعددة تسترشد بها المنظمات اليمنية ويلجأ اليها المهتمين المتخصصين عند الحاجة.
3. إهتمام ادارة الجامعة بالتدريب النوعي والتطوير القيادي للعاملين.
4. حرص الجامعة في الاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة في تطبيق إنموذج التميز المؤسسي لكونها جامعة مؤهلة وقادرة للاستفادة من ذلك.

المراجع

أ- الكتب:

1. إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (2015)، بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
 2. السيد، رضا (2007)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
 3. العباس، هشام عبدالله (2009)، مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكز المعلومات، بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً، العربية 3000، ع 36.
 4. الكرخي، مجيد (2015)، مؤشرات الأداء الرئيسية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ### ب- الأبحاث والدراسات المنشورة:
1. ابو الغيط، هويدا محمود (2022)، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة- شركة مياه الشرب بالإسكندرية، معهد أكتوبر العالي للاقتصاد، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، مج 16، ع 15.
 2. البدران، جميل (2007)، نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 9، ع 3.
 3. خنيفر، غادة بنت خالد بن عبدالرحمن (2021)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح (دراسة ميدانية)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 1.
 4. الرشود، عوني (2018)، التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ع 142.
 5. زيد، جمال درهم أحمد و الشجاع، حنان حسن ناجي (2021)، أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، مج 14، ع 50.
 6. سفيان، بن بلقاسم و الواحشي وردة ((2022)، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
 7. عباس، ياسر ميمون (2018)، تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، عمادة البحث العلمي، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلة الدولية لضمان الجودة، مج 1، ع 2.
 8. عبد اللطيف، عبد اللطيف و تركمان، حنان (2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، اللاذقية، مج 28.
 9. عبد، احمد راهي (2015)، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، جامعة القادسية، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 18، ع 1.

10. عبدالعال, عنتر محمد أحمد (2019), مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج, جامعة سوهاج, المجلة التربوية, ع 62.
 11. قرني, أسامة محمود (2011), تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية, جامعة بني سويف, مصر, مجلة كلية التربية, مج 14, ع 32.
 12. كواشي, مراد رايح و بودودة, مريم السعيد (2017), نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات, جامعة أم البواقي, الجزائر, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, مج 13, ع 2.
 13. موسى, جيهان ونس عبدالعزيز (2016), اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء شركات الاتصالات الاردنية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, ع 47.
 14. الهندال, عبد الوهاب طعمة (2022), تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية, جامعة مدينة السادات, المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, مج 13, ع 3.
 15. الياسري, أكرم محسن والخفاجي, علي كريم وحسين, ظفر ناصر (2012), أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط, العراق, مجلة جامعة بابل, العلوم الإنسانية, مج 20, ع 1.
- ت- الأبحاث والدراسات غير المنشورة:**
16. ابراهيم , قدي عثمان (2015), أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء , دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية, أطروحة دكتوراه, جامعة دمشق, سوريا.
 17. ابو عودة, محمود إسماعيل (2018), أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة (رسالة ماجستير)الجامعة الإسلامية بغزة, فلسطين.
 18. بشر, عادل محمد أحسن (2019), أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية في البنوك اليمنية), جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
1. الحاج, الحسن بن علي عبدالله (2020), القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.
 2. حجازي, نهال موسى (2016), التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة, جامعة الأزهر, غزة, فلسطين.
 3. الحرازي, سلوى محمد علي هبه (2019), أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية, جامعة العلوم والتكنولوجيا, اليمن.

4. سعد الدين, احمد عارف محروس أبو النجاة (2013), القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية, كلية العلوم الإدارية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية, مصر.
5. سعيد, عمار أمين أحمد (2019), دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن (دراسة ميدانية), جامعة الجزيرة, اليمن.
6. الشوا, غفت ياسر (2016), درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)وسبل تطويرها, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
7. عطية, أفكار سعيد و سعد, السيد محمود (2021), إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز " EFQMدراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية, كلية التربية, جامعة الإسكندرية.
8. المدهون, منى إبراهيم خليل و البطينجي, عيبر عياد أحمد (2013), التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات بغزة, معهد التنمية المجتمعية, الجامعة الإسلامية بغزة.

ث - المراجع الأجنبية:

1. Ajaif, M. (2008). Culture of Excellence in some semi Government Organizations in Dubai. Peper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies. e- TQM College Dubai.
2. Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, Master research non puplish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
3. Dahlgaard-Park, S, & Dahlgaard, J. (2013). Excellence – 25 years' evolution. Jornal of Management History, 13
4. De Moura, E. S. (2014). Organizational excellence in the public sector with special reference to the Portuguese Local government (Doctoral dissertation). Sheffield Hallam University, Sheffield, England.
5. Robert S. Kaplan, David P. Norton, the balanced scorecard: translating stratege info action, United States of America, Harvard College, (1996).

المخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، المسؤولية المجتمعية) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الشراكة والموارد، الخدمات) بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الاكاديميين والاداريين بجامعة العلوم والتكنولوجيا (المركز الرئيس-عدن) وفروعها وعددهم (361) فرداً، واعتمدت الدراسة في تحديد العينة على أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، فقد تم تحديد عدد (160) مفردة من العاملين الاكاديميين والاداريين بالمركز الرئيس، ونسبة (44%) من مجتمع الدراسة، وتم استعادة (135) بنسبة 84% من عينة الدراسة، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (132) بنسبة 98% من الاستبانات المعادة، واستخدمت الدراسة البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تفاوت في إهتمام الجامعة بتحقيق التميز المؤسسي، ووجود تفاوت في استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالجامعة، كما توجد علاقة ارتباط قوية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التميز المؤسسي، ويوجد أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بُعدي (التعلم والنمو، العملاء) في التميز المؤسسي، كما لا يوجد أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في أبعاد (العمليات الداخلية، البُعد المالي، المسؤولية المجتمعية) في التميز المؤسسي، وأيضاً عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيري الدراسة المتمثلة في (بطاقة الاداء المتوازن والتميز المؤسسي) تعزى إلى العوامل الوظيفية (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بزيادة إهتمام الجامعة بتحقيق التميز المؤسسي، وضرورة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم وشكواهم، والاستثمار الإحترافي الأمثل للعاملين والعلاقات المتميزة مع المجتمع في زيادة تميز الجامعة ومنافستها للجامعات الإقليمية الرائدة.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، بطاقة الاداء المتوازن، جامعة العلوم

والتكنولوجيا، اليمن.

Abstract:

The study aims to explore the impact of the use of a Balanced Scorecard with its dimensions (learning and growth, internal operations, customers, finance, and social responsibility) in achieving institutional excellence with its dimensions (leadership, human resources, strategy, partnership, resources, and services) in the University of Science and Technology in Yemen. The method being used for this purpose is the analytical descriptive method. The subjects of the study consist of the administrative and academic employees in the University of Science and Technology, headquarters in Aden, and in its branches with a total number of 361. The sample of the study was chosen randomly. About 160 employers have been chosen from both the administrative and academic staff in the university's headquarters with a percentage of %44 of the study subject. Only 135 questionnaires have been retrieved which forms 84% of the study sample. The questionnaires that were good to be analyzed were 132 with a percentage of 98% out of the retrieved questionnaires. The statistical program SPSS was used in the data analysis.

The study has reached several findings, the most important of which are: There is a difference in the carefulness of the university and the achievement of institutional excellence; there is a difference in the use of a Balanced Scorecard in the university; there is a strong correlation for the use of the Balanced Scorecard on achieving the institutional excellence, there is a positive impact for the use of the Balanced Scorecard in the two dimensions: learning and growth and customers in the institutional excellence. Moreover, there is no influence of the use of the Balanced Scorecard on internal operations, financial dimension, and social responsibility on institutional excellence. In addition, there are no major differences between the average of the individuals of the sample's responses towards the variables of the study represented in the Balanced Scorecard and institutional excellence attributed to job

factors such as job type, educational qualification, and years of experience. The study recommended that the university should pay more attention to the achievement of institutional excellence; the necessity to pay more attention to the issues that are related to the quality of the customers' service and their satisfaction; responding to their needs and complaints; the optimal professional investment of the employees; the good relationship with the community in increasing the university excellence and its competitiveness to the leading regional universities.

Keywords: Institutional Excellence, the Balanced Scorecard (BSC), University of Science and Technology in Yemen