The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 **May/2017**

أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات الاهلية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من اصحاب المصلحة في جامعة جيهان/ السليمانية.

أ.م.د. عثمان عبدالقادر حمة امين[1]، أ.م.د.غازي عبد العزبز سليمان البياتي[2]، م. زيان إحسان كريم[3]

[1]جامعة السليمانية التقنية/ الكلية التقنية الادارية، [2]الجامعة التقنية الشمالية/ المعهد التقني كركوك

[3]الجامعة التقنية الشمالية/ الكلية التقنية كركوك

zhain-ehsan@yahoo.com[3], dr_ghazi2001@yahoo.com[2], dr.othman2011@gmail.com[1]

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى بيان أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان السليمانية ، احدى الجامعات الاهلية في محافظة السليمانية. وكانت الدراسة استطلاعية لاراء عينة من اصحاب المصلحة في الجامعة.

شملت عينة الدراسة اعضاء مجلس الجامعة واعضاء مجالس الكليات وعدد من التدريسيين. صممت لهذا الغرض استبانة تتضمن خمسة محاور تمثل مناظير بطاقة الاداءالمتوازن، وزعت الاستبانة على افراد العينة واخضعت البيانات التى تحتويها الى اختبار احصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS .

اظهرت نتائج التحليل الى ان الجامعة لم تطبق بطاقة الاداء الاستراتيجي عند تقويمها للاداء وان ادارة الجامعة تدرك اهمية البطاقة بمناظيرها الخمسة لتقويم الاداء. كما تبين ان ادارة الجامعة تتعامل بعدالة مع طلبتها وانها لا تميز بينهم ، وان هناك رضا لدى الطلبة عما يقدم لهم من خدمات، وان العاملين في الجامعة بحاجة الى تطوير قدراتهم. واوصت الدراسة الى ضرورة توفير فرص التدريب والتاهيل المناسبة للعاملين والى ضرورة ادخال التقنيات الحديثة في ادائها لخدماتها. كما اوصت الى ضرورة دعم وحدة ضمان الجودة في الجامعة وتوفير الامكانيات التي تحتاجها.

پوختەی :

ئامانج لەم تویژینەوەیەدا بریتی یە لە ئاشکراکردنی گرنگی جی بەجی کردنی (الادا متوازن) ئیشی هاوسەنگی لە هەلسەنگاندنی ئیشی ستراتیجی زانکوی جیهان لە سلیمانی کە یەکیکە لە زانکو اهلیەکان لە پاریزگای سلیمانی کە ئەم لیکولینەوەیە استگلاعیە بە بوچونی بەشیك لە خاوەن بەرژەوەندی زانکوی جیهان .تویژینەوەیەکە پیك دیت لە بەشیك لە ئەندامانی ئە نجومەنی زانکو و ئەندامانی ئە نجومەنی کولیجە کان وە ژمارەیەك لە وانە بیژەکانی زانکۆ ،کە استمارەی استبانە ریکخراوە کە پیك دیت لە وینەی کارت هاوسەنگی ئیش کە دابەش کراوە بەسەریاندا کە زانیاریەکان شی کراوەتەوە بە پیی تاقی کردنەوەی ئامار SPSS .

ئە نجامی شیکردنەوەکە دەرکەوتوە کە زانکۆ کارتی ستراتیجی بو ئیش کردن جی بەجی ناکات لە کاتی هەلسەنگاندنی ئیشەکانی وە ادارەی زانکو هەست بەگرنگی کارتەکە ئەکات بو جی بەجی کردنی ئیش وکارەکانی،وەهەروەها دەرکەوتوە کە زانکوی جیهان مامەلە لەگەل خویندکارەکانی ئەکات بە یەکسانی جیاوازی ناکات لە نیوانیاندا وەخویندکاران رازین لەو خزمەت گوزاریانەی کە پیشکەشیان دەکریت.وە فەرمانبەرەکانی زانکۆ پیویستیان بە پیشکەوتنی تواناکانیان هەیە لە ریگەی کردنەوەی هەلی راهینان وئامادەکردنیان بەشیوەیەکی گونجاو ، وە پیویستە تەکنیکی تازە بەکاربهینن لە کاتی پێشکەشکردنی خزمەتگوزاریەکاندا . وە تویژینەوەکە گەشتنە ئەوەی کە پیویستە پشگیری یەکەی زامنکردنی جۆری بکریت لە زانکۆ لە ریگەی ئەو توانایانەی کە پیویستە.

DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 May/2017

Abstract:

The aim of the study is to clarify the impact of the application of a balanced scorecard in the evaluation of the strategic performance of the university Cihan of sulaimanya.

One of the civil universities in the sulaimanya governorate – survey study from the view of a sample of stakeholders in the university. That included a council of the university, number of personnel and students. Designed for the purpose of identifying the include five axes, representing the perspectives of a balanced scorecard, distribution images in the sample and subjected the data themselves.

The results of the analysis were that the university did not apply a strategic balance scorecard when its assessment of performance and that the university administration was aware of the importance of the balance scorecard with their five perspectives. It also shows that the university administration deal fairly with students requested and don't differ between them, for win their satisfactions about the services. the personnel in the whole need to develop their abilities. The study recommended the need to provide training opportunities for appropriate rehabilitation personnel, and the need for the introduction of modern teaching techniques when provides its services. It also recommended to the need to support the unity of the quality assurance and quality in the university and the provision of abilities that need .

The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 **May/2017**

مقدمة

يشهد التعليم العالي في أنحاء العالم حركة نشطة وبخاصة في مجال الجودة والإعتماد الأكاديمي، إذ تسعى الجامعات لتحسين أدائها الإداري والأكاديمي، لاعداد الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق رؤية الجامعات ورسالتها وبالتالي تحقيق الرفاهية للمجتمع. وقد بدأ الاهتمام بعملية القياس المتوازن للاداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة يحظى باهتمام كبير لما يمثله ذلك من قدرة الجامعات على تقييم الممارسات الحالية ، ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعة في المستقبل. وقياس الأداء وفقا لبطاقة الاداء المتوازن منهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء الجامعات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم ، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعة للجامعة. كما تعد مؤشرات الأداء الجزء الأهم من القياس المعياري لأداء الجامعات، ووسيلة لمساعدة إدارات الجامعات على التعرف على واقعها الأكاديمي، وتقدير مدى فعالية العمل والقدرات الكامنة فيها، وتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية لها. ومن المعلوم أنه لا يمكن قياس ما لا يمكن توثيقه، ولا يمكن تجويد ما لا يمكن قياسه. ومن هنا جاءت أهمية البحث الذي سوف يناقش موضوع القياس ومؤشرات الأداء، ودورها في تحقيق الاستراتيجية التي تسعى الجامعات الاهلية في اقليم كوردستان العراق الى تحقيقها.

منهجية البحث: تمثلت منهجية البحث بالآتي:

مشكلة البحث: يستوجب على الجامعات الاهلية ضرورة احداث التطوير في الاساليب التي تتبعها لتقويم ادائها الاستراتيجي، وان من بين اهم الادوات المستخدمة هي بطاقة الاداء المتوازن.

ويمكن ان تتبلور مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي:

هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مناظير بطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي للجامعة؟

وتتفرع من هذا السؤال عدة اسئلة منها:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظور المالي والاداء الاستراتيجي للجامعة؟
2- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منظور الزبائن والاداء الاستراتيجي للجامعة؟
3- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منظور العمليات الداخلية والاداء الاستراتيجي للجامعة؟
4- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منظور التعلم والنمو والاداء الاستراتيجي للجامعة؟
5- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظور البيئي والمجتمعي والاداء الاستراتيجي للجامعة؟

اهمية البحث: للبحث اهمية يمكن اجمالها بالآتي:

1- تحديد مدى مساهمة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تحسين اداء الجامعات الاهلية من خلال الاهتمام المتوازن للابعاد المالية وغير المالية.
2- يساهم تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تحقيق استراتيجية الجامعة في الاجل البعيد بما يحقق لها رؤيتها وبلوغ رسالتها.
3- ان تحقيق الجامعات الاهلية لاستراتيجيتها في الاجل البعيد يساهم في توفير موارد بشرية تأخذ دورها في تفعيل عجلة الاقتصاد في الاقليم وبالتالي تحقيق الرفاهية لافراد المجتمع.

اهداف البحث: يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

1- تسليط الضوء على امكانية الربط بين رؤية الجامعة ورسالتها وبين مجموعة من المؤشرات التي تستخدمها بطاقة الاداء المتوازن.
2- التأكد من مدى امكانية التوصل الى نتائج افضل عند استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقويم الاداء منها في حالة اعتماد الطرق التقليدية التي قد تعتمدها الجامعة حاليا.
3- بيان تأثير العلاقات السببية لمناظير بطاقة الاداء المتوازن على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعات الاهلية.

فرضية البحث: تتركز فرضية البحث على الآتي" لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مناظير بطاقة الاداء المتوازن وبين التقويم الاستراتيجي لاداء جامعة جيهان السليمانية".

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظور المالي وبين التقويم الاستراتيجي لاداء جامعة جيهان السليمانية
2- لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منظور الزبائن وبين التقويم الاستراتيجي لاداء جامعة جيهان السليمانية
3- لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منظور العمليات الداخلية وبين التقويم الاستراتيجي لاداء جامعة جيهان السليمانية
4- لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منظور التعلم والنمو وبين التقويم الاستراتيجي لاداء جامعة جيهان السليمانية
5- لاتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين منظور المجتمع والبيئة وبين التقويم الاستراتيجي لاداء جامعة جيهان السليمانية.

حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة جيهان الاهلية في محافظة السليمانية.

الحدود الزمانية: عدة شهور من سنة 2017.

اولاً - الجانب النظري: 1- مفهوم التقويم الاستراتيجي للاداء وانواعه:

تعني الاستراتيجية، إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها لتحقيق رؤيتها و من ثم فهي ترسم رسالتها و توجه جهودها لتحليل العوامل و متغيرات البيئيتين الخارجية و الداخلية بما يساهم في إنتاج الفرص و التعرف على المخاطر و تحديد عناصر القوة و الضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة و المناسبة.
تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلا من: الرؤية، الرسالة، السياسات، البرامج، الموازنات، والاجراءات في اية جامعة، و في ما يلي توضيح لكل منها: (الحسيني، 2000 :233)

- رؤية الجامعة : يجب على الجامعة أن تحدد لنفسها فكرا و مفهوما محددا لتمييزها عن غيرها من الجامعات المنافسة لها.
- الرسالة: هي هدف أو مجموعة الاهداف التي تسعى ادارة الجامعة الى تحقيقها، ويجب أن تكون تلك الأهداف قابلة للقياس وواضحة.
- السياسات: السياسات هي تقسيم المبادئ على الزمن للوصول إلى هدف محدد، و هي تنبثق من الإستراتيجية، وتشكل الخطوط العامة لاتخاذ القرارات و آليات لتنفيذ الاستراتيجيات.
- البرامج: هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض معين، فالبرنامج يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.
- الموازنات: هي ترجمة مالية لبرامج الجامعة، توضع لأغراض التخطيط و الرقابة.
- الإجراءات: هي خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدى المهمة أو برنامج الجامعة.

تقويم الاداء:
الاداء:هو قدرة الجامعة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة لغرض تحقيق اهدافها على مختلف المستويات، القصيرة والمتوسطة والطويلة.ومدى كفاءة وفعالية الجامعة في تحقيق اهدافها.(بلاسكة،2012: 3)
تقويم الأداء الاستراتيجي: الأداء الاستراتيجي هو انعكاس لقدرة الجامعة و قابليتها على تحقيق أهدافها، و يعكس كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

أما التقويم الاستراتيجي فهو "العملية التي تساهم في التأكد من ان الجامعة تسعى الى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي الى تحقيق كل غاياتها واهدافها" (Amaratunga,2000:180) ويشمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط،ومعدلات النمو.

اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي: لقد ركز تقويم الاداء في ستينات وسبعينات وثمانينات القرن الماضي على التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية الا ان هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الامر الذي وصفه بعض الباحثين كمن يقود العجلة بالنظر في مرآتها الخلفية. وفي مطلع التسعينات ظهر اسلوب جديد في تقويم الاداء ربط كما سبق عرضه بين الاداء المتوازن للنتائج المالية والمحرك الذي يدفع للنمو ،وتوازن الاداء بين الاجلين القصير والطويل، وبين التكتيك والاستراتيجية. ففي العام 1996 قدم لنا (Kaplan &Norton) بطاقة الأداء المتوازن ذات الأربعة مناظير؛ المالي والزبائن و العمليات الداخلية والتعلم والنمو.
ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية الجامعة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية منها وبناء هذه البطاقة بالشكل الذي يساعد في تصمم نظام الحوافز والترقيات من خلال اعطاء نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة. (Kaplan & Norton,1996:65)

ويمكن تحديد اهمية التقويم الاستراتيجي للاداء كالآتي:(حمادي وعبادي، 2009 :20)

1- مساعدة ادارة الجامعة في استغلال مواردها استغلالا امثلاً.
2- تمكين الادارة من التحقق من ادائها لوظائفها بكفاءة.
3- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من نشاطات الجامعة إذ يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الاجراءات التصحيحية لمنع تكرارها. فضلا عن تحديد المراكز الادارية المسؤولة عن تلك الانحرافات.
4- تعد نتائج تقويم الاداء بالنسبة لادارة الجامعة الاساس في تحديد استراتيجيتها المالية او تعديلها.
5- تشجيع المنافسة بين الادارات والاقسام مما يدفع نحو تحسين اداء الجامعة ككل.
6- تشخيص نواحي الضعف في الجامعة ومحاولة معالجتها.
7- ترتبط عملية تقويم الاداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في الجامعة.
8- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات الجامعة.
9- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها.
10- تحقيق معايير الجودة على اساس المواصفات الموضوعية.

قصور نظم التقويم التقليدية: نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع واشتداد حدة المنافسة اوجب على ادارات المنظمات ومنها الجامعات عدم الاعتماد على نظم تقويم الاداء التقليدية لما رافق تطبيقها من قصور ومنها نذكر الآتي: (الغالبي وادريس، 2007 :494)

1- اعتماده على قوائم مالية ذات قيم حددت وفقا لمبادئ ومعايير محاسبية متعارف عليها تبنت الكلف التاريخية وتجاهلت تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الموجودات.
2- تجاهلها لظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر عند قياس الاداء الماضي.
3- تجاهلها لتأثير العوامل الخارجية مثل المنافسين ورضا الزبائن، ... وغيرها.
4- التعامل مع الاهداف في الاجل القصير دون الاجل الطويل.
5- غياب البعد الاستراتيجي.
6- غياب التداخل بين عناصر مناظير قياس الاداء.
7- غياب التنبؤ بالمستقبل وتأثيراته على اداء المنظمة.

لكل ما سبق من قصور في نظم تقويم الاداء التقليدية، ظهرت الحاجة الى نظما حديثة تعالج نواحي القصور تلك. وندون ادناه خصائص نظم تقويم الاداء المعاصرة بالآتي: (بلاسكة، 2012 : 15)

1- التركيز على عدة جوانب لتقويم الاداء فضلا عن الجانب المالي.
2- الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب غير الملموسة مثل رضا الزبون والمسؤولية الاجتماعية .. وغيرها.
3- الاخذ في الحسبان مصلحة الاطراف ذوي المصلحة في الجامعة، بدلا من التركيز على مصلحة المالكين.
4- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي فضلا عن الجانب التشغيلي المكمل له.
5- محاولة اعطاء قياس متكامل للجامعة يركز على جميع الجوانب الملموسة وغير الملموسة ، الداخلية والخارجية (توازن القياس).

ومن بين النظم المعاصرة لتقويم الاداء الاستراتيجي هي بطاقة الاداء المتوازن التي سوف نتناوله في الصفحات القليلة القادمة.

2- مفهوم بطاقة الاداء المتوازن الاسترتيجي، اسباب ظهورها واهميتها و خصائصها:

طورت بطاقة الاداء المتوازن على يد العالمين (Kaplan & Norton) عام 1992. ويعتمد عملها على الموازنة بين؛ المؤشرات المالية والمؤشرات غير الماليـــــة، الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة، البيانات الكمية والبيانات الوصفية. كما تعتمد البطاقة على ما يعرف بعلاقة "السبب والنتيجية" ، إذ يمكنها ان توفر المعلومات(الأسباب) الحالية والمؤدية الى نتائج مستقبلية.

ان الدافع الرئيس لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن هو اقتناع المشاركين بأن نظم قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تساعد في تقويم الاداء بشكل فعال في بيئة الاعمال المعاصرة فالأداء المالي يعطي صورة عن أداء الجامعة في السنوات الماضية ولايمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن او المستقبل وان نظام تقارير المحاسبة الادارية التقليدية فشل في توفير المعلومات الضروية لتحسين الاداء المستقبلي للجامعات على اختلاف انواعها، اذ انها لا توفر الا القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في الحصة السوقية وزيادة ولاء الزبائن والعاملين. فالبطاقة تقوم بربط رؤية ورسالة الجامعة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المنظور المعني، مثل العائد على الاستثمار ورضا العملاء وجودة الأداء ... وغيرها. وتعتمد فاعلية استخدام البطاقة على مدى منطقية الأهداف الموضوعة لكل مؤشر.
وتعد بطاقة الاداء المتوازن اداة تقويم فضلا عن كونها اداة استراتيجية لكونها تعتمد اربعة مناظير*لتقويم اداء الجامعة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع اهميته الا انه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن الجامعة.

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام لقياس الأداء بشكل منظم يتم بواسطته ترجمة الاستراتيجية الى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الاداء مع توفير معايير للاداء يتم ربطها بمجموعة الاعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الاهداف (Atkinson , et al, 2003:408)
كما عرفت على انها "نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنظمة علي ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة .وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، إذ لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".
وقسمت مقاييس اداء بطاقة الاداء المتوازن الى مقاييس ماضية lagging indicators وهي مقاييس للمخرجات النهائية لخطط الادارة الماضية وتنفيذها، ومقاييس مستقبلية leading indicators وهي مقاييس للمخرجات المالية، وغير المالية المستقبلية لارشاد الادارة في اتخاذ القرارات. (Abu Kasim, et al, 2011: 225)
وهنالك من يرى في بطاقة الاداء المتوازن بانها "تمثل نطاقاً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة".(الدويك وقلالوة،2014)نقلا عن**Mosab.dweik@hotmail.com**
فقبل استخدامها لبطاقة الاداء المتوازن كانت المنظمات تعتمدالمقاييس غير المالية على وفق
اما عندما استخدمت بطاقة الاداء Check List صيغة قائمة التحقق من المقاييس of measures

---

* اضاف (البعاج، 2013 :269) منظورا خامسا وهو المنظور الاجتماعي البيئي الذي اعتمده البحث الحالي في تقويمه للاداء المتوازن.

المتوازن فقد تم تنشيط دور المقاييس غير المالية لكي تصبح نظاماً متكاملاً لتطبيق الاستراتيجية، وبدأت تتحول استراتيجيات خلق القيمة من ادارة الموجودات الملموسة فقط الى الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة وهي استراتيجيات تسعى الى تطوير الموجودات غير الملموسة Knowledge – Based Strategies للجامعة.

21- اسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن:

هنالك اسباب عديدة ساهمت في ظهور بطاقة الاداء المتوازن منها: (Lttner & Larcker, 1998 :3)

1- ان المقاييس المالية لم تعد بمفردها كافية كمؤشر لتقويم الاداء.
2- تطبق منظمات الاعمال تقنيات ادارية وانتاجية جديدة مثل ادارة الجودة الشاملة TQM والانتاج في الوقت المحدد JIT وغيرها التي اقتضى تطبيقها اعتماد مقاييس غير مالية.
3- العولمة وما رافقها من زيادة في حدة المنافسة بين الشركات.
4- الافتقار الى اسلوب شامل يجمع بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية بشكل مترابط ومتوازن.
5- الحاجة الى نظام للحوافز والمكافآت يقوم على مقاييس للاداء تعكس الاداء الحالي للجامعة وبين قيمتها في المستقبل مما دفع إدارات تلك المنظمات الى العمل على تعظيم قيمة الجامعة الآن وفي المستقبل البعيد.

The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 May/2017

22- اهمية بطاقة الاداء المتوازن:

تتضح اهمية بطاقة الاداء المتوازن من خلال الآتي:

(Kinny & Raiborn, 2011:617) و (Horngren,et al, 2012:497) و(معاوية،2015 :35)، و

1- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الاساس للنجاح الحالي والمستقبلي للجامعة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي من دون الاشارة الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الاداء مستقبلا.

2- موائمة الاغراض قصيرة الاجل بالاستراتيجيات طويلة الاجل، وموائمة الاستراتيجيات العامة باهداف القسم والاهداف الشخصية.

3- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي ان تتميز بها الجامعة لتحقيق اهداف الزبون والجامعة.

4- المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الاداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج الجامعة مثل الجودة واعادة التصميم وخدمة الزبون وغيرها.

5- التدخل الكبير لاصحاب الحصص او الاسهم في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسئولية الواضحة للاهداف والموارد تعطي صورة متوازنة عن الجامعة.

6- توضح الرؤيا وتحسن الاداء وتضع تسلسل للاهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الاداء.

7- تبقي بطاقة الاداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لاداء العاملين والادارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس اكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين الزبون والعماليات الداخلية والعاملين واداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الامد.

8- توفير خطة اتصال استراتيجة تربط الإدارة العليا للجامعة بالأفراد.

9- تساعد عملية ايصال ستراتيجية الجامعة الى كل العاملين لديها من خلال ترجمة الاستراتيجية الى مجموعة متماسكة ومترابطة من الاهداف التشغيلية التي يمكن فهمها وقياسها.

10- قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الادوات الاخرى مثل الموازانات ، نظام ABC، ABM وتحليل قيمة حملة الاسهم من خلال القيمة المضافة.

11- جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق آلية وضع الأهداف وإرتباطها بالإستراتيجيات، وجعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية.

12- إعتماد مبدأ السبب والأثر إذ ان كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة السبب والأثر والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الاهداف التي تنتهي بتحقيق رؤية الجامعة وتبليغ رسالتها

13- توفر بطاقة الاداء المتوازن مجموعة من المقاييس القائدة للاداء المستقبلي Leading Indicatores من خلال تكامل المقاييس غير مالية مع المقاييس المالية للاداء الماضي.Lagging Indicatores

23- خصائص بطاقة الاداء المتوازن Characteristics Of Balanced Scorecard (BSC)

تتسم بطاقة الاداء المتوازن بعدد من الخصائص يمكن اجمالها بالآتي:

1- خاصية تعدد المناظير، اذ ينظر الى منظمات الاعمال من خلال خمسة مناظير للاجابة عن عدد من الاسئلة الآتية؛ كيف يرانا زبائننا؟ ، بماذا يجب ان نتميز؟ ،هل يمكننا الاستمرار في تقديم الافضل؟ (عبدالملك،2006: 96)

2-خاصية التوازن، اذ تقدم بطاقة الاداء المتوازن بتحقيق التوازن بين المناظير التي تقوم عليها المقاييس، وحاجات اصحاب المصلحة في الجامعات (المستثمرون)، الزبائن، العاملون ،والمجتمع.(زغلول، 2003 :328)

3-خاصية الدافعية (الحوافز والمكافآت)، اذ تربط بطاقة الاداء المتوازن بين المناظير وبين خطة الحوافز والمكافآت التي تعدها ادارة الجامعة. ويعد نظام الحوافز العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة وذلك لانه يجعل جهود كل العاملين تنصب نحو تحقيق اهداف الجامعة.(ضو،2004: 287-344)

4- خاصية استهداف افضل اداء على مستوى الجامعات القائدة وذلك من خلال انشاء معايير اداء تقترب من تلك التي تعتمدها الجامعات القائدة والتي تعكس الاداء الافضل. (Kaplen,et al,1996:73)

5- خاصية توفير معلومات حسب حاجة متخذ القرار اذ يركز هذا المقياس على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع الخصائص التي تميز القدرة التحميلية لها ويعيق عملها. (زغلول، وآخرون، 2004: 32)

6- خاصية وضوح العلاقة السببية بين الأثر والنتائج، فبطاقة الاداء المتوازن تتضمن قياس للمخرجات ومؤشرات اداء لهذه المخرجات ترتبط فيما بينها من خلال مجموعة من العلاقات السببية. (عبدالملك، 2006 :97)

The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 May/2017

24- **خطوات تصيم وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن:**

ان تصميم خطوات بطاقة الاداء المتوازن وتطبيقها يستلزم اجراء عدد من الخطوات والتي يوضحها الشكل(1) الآتي:

شكل (1) خطوات بناء بطاقة الاداء المتوازن

المصدر: المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة،2006: 26.بتصرف

25- المناظير التي يقوم عليها بناء بطاقة الاداء المتوازن:

يتطلب بناء إنموذج بطاقة الاداء المتوازن تحديدا دقيقا للاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من مناظير البطاقة ، وهذه المنظورات هي الاساس في خلق بطاقة الاداء المتوازن، لذلك سوف نستعرض هذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق اهدافها وغاياتها الاستراتيجية وكالآتي:https://hrdiscussion.com/hr107272.html و(Horngren, etal,2012:494)

1- المنظور المالي: يقوم هذا المنظور الربحية الاستراتيجية وخلق قيمة لحملة الاسهم(المالكين) . فعندما يكون الهدف الاستراتيجي الرئيس للجامعة هو خفض الكلفة استنادا الى كلف المنافسين ونمو حجم الخدمات ، فان المنظور المالي سوف يركز على مقدار الدخل الناجم عن خفض التكاليف وزيادة عدد الطلبة.يعد المنظور المالي احد اهم مقاييس تقويم الاداء ، ويمثل نتائج هذا المنظور موجهة لتحقيق الاهداف او الوقوف على مستوى الارباح المتحققة لاستراتيجية

الجامعة بالعمل على تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ونظرا لكون الاهداف المالية للجامعة تختلف باختلاف مراحل عمر الجامعة فانه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس انجاز تلك الاهداف تبعا لاختلاف المراحل. ففي مرحلة النمو تركز الاهداف المالية على نمو حجم الخدمات والبحث عن اسواق وزبائن جدد، وتقديم خدمات جديدة ، والمحافظة على مستوى مناسب من الانفاق على عمليات التحسين المستمر للنشاطات التي تخصص لتطوير الخدمات والعمليات والنظم وامكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وترويجية جديدة.

اما الاهداف المالية في مرحلة البقاء والاستمرار فتوكد على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على اجمالي الموجودات والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الاسهم في الاسواق المالية ، للدلالة على مدى نجاح الجامعة في تحقيق اهداف هذه المرحلة . كذلك عندما تصل وحدات الاعمال الى حالة النضج من عمرها الانتاجي والتي تسمى مرحلة الغلة وتريد حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فان اهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي التي تساعد وتحافظ على بقاء الجامعة.

2- منظور الزبائن: تقع اهتمامات الزبون في اربعة مجالات ، اولها الوقت وثانيها النوعية والثالثة الاداء والخدمة واخيرا الكلفة . ويعد الطالب هو الزبون الرئيس للجامعات والذي يتطلب من ادارة الجامعات ان تسعى لتحقيق الآتي:

أ- الاحتفاظ بالطلبة الحاليين من خلال كسب رضاهم.
ب- كسب طلبة جدد.
ج- زيادة حصة الجامعة من خريجي الدراسة الاعدادية.
د- تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلبة.

3- منظور العمليات الداخلية: ويقصد به جميع النشاطات والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها ، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح الجامعات ومدى قدرتها في تلبية متطلبات زبائنها. اذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الانتاجية وغيرها من اجل قياس الاداء الداخلي للجامعة، وان لنظم المعلومات اثرا في مساعدة منظمات الاعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة. ان انشطة العمليات الداخلية للجامعات تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن ، وتبدأ بالدورة الاولى وتسمى (دورة الابداع) بما يعنيه من خلق الخدمات الملبية لحاجات ورغبات الزبائن ، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات) والتي تعمل على ترجمة ما تم وضعه في الدورة الاولى الى فعل خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد التخرج)متمثلة بما تقدمه الجامعة لخريجيها بعد ان يغادروا جامعتهم.

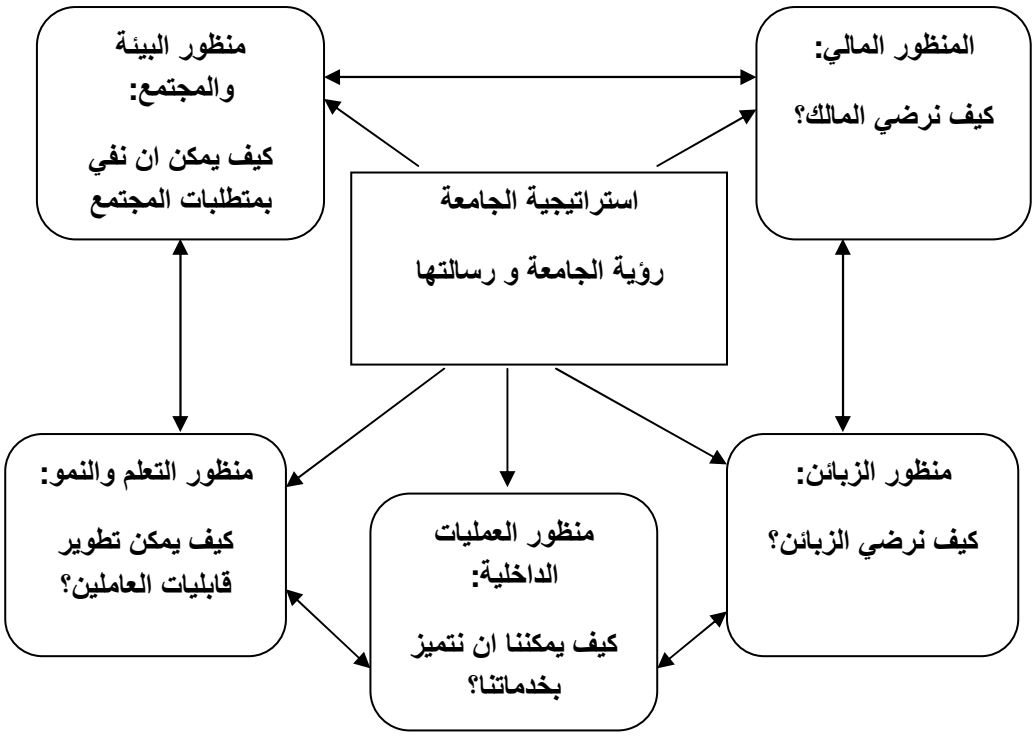
4- منظور التعلم والنمو: يعد التعلم والنمو المنظور الرابع في بطاقة الاداء المتوازن وهو يعبر عن الاسس التي يجب ان تتبناها الجامعة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الاجل الطويل، اذ ان عدم قيام الجامعات في الاستثمار في الموارد البشرية لتاهيلها تأهيلا عمليا وعلميا عاليا وتطوير تقنيات انتاج المعلومات المساندة وتغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر فأن الجامعة لن تكون قادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمنظور الزبائن والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها في تحقيق الاهداف المالية. ويُقوِم هذا المنظور اداء الجامعة باتجاه تحسين قدرات العاملين فيها من خلال عدد من المقاييس منها؛ رضا العاملين، المحافظة على العاملين، انتاجية العاملين.

5- منظور المجتمع والبيئة: يضيف البعض هذا المنظور الى ماسبق انطلاقا من الدور الذي تقدمه الجامعات للمجتمع الذي تتواجد فيه ويتطلب منها المساهمة في تحقيق الرفاهية لذلك المجتمع حفاظا على استمرارها بالنجاح . ومن الضروري توجيه اهتمام المديرين الى تحسين اداؤهم الاجتماعي بقدر اجتهادهم في سبيل تحقيق اهداف تحسين الاداء الاقتصادي لجامعاتهم، كما ينبغي الزامهم باعداد تقارير تبين مدى التقدم الذي حققوه في مجال خدمة المجتمع.(النعيمي، 2007: 96)

فضلا عن دورها المهم في حماية البيئة والمساهمة الفاعلة في منع تلوثها وذلك من خلال ما توفره من خريجين في تخصصات البيئة، وما تقوم به من ابحاث ودورات توعية لشرائح المجتمع في هذا المضمار. (جربوع وحلس، 2006: 16)

The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 **May/2017**

والشكل (2) يمثل إنموذج لبطاقة أداء متوازن بمناظيرها الخمسة.



شكل (2) بطاقة الاداء المتوازن بمناظيرها الخمسة
المصدر: من اعداد الباحثين

مما سبق عرضه يمكن القول ان بناء منظورات بطاقة الاداء المتوازن بالصيغة التي تعكس اغراضها وخاصة في مجال التحليل الاستراتيجي ، يجب ان تبدأ من عملية تحديد استراتيجية الاعمال.

26- تطبيق بطاقة الاداء المتوازن: ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يتطلب تشكيل لجنة تكون قيادتها من الادارة العليا مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية مثلا، تجري هذه اللجنة مقابلات مع المعنيين حول الزبائن ، المنافسين، والتطور التكنولوجي ، وغيرها من اجل وضع اهداف البطاقة عبر مناظيرها الخمسة. بعد ذلك يلتقي الفريق لمناقشة ردود الافعال ولبناء قائمة بالاولويات والاهداف.

في جميع لقاءاتهم مع المعنيين يسعى الفريق الى تحقيق توافق في الاداء حول اهداف البطاقة. يقسم اعضاء اللجنة في خمسة مجموعات كل مجموعة تكون مسؤولة عن منظور من المناظير ، فضلا عن ذلك كل مجموعة توسع قاعدة المشاركة فتضم ممثلين من مديري المستويات الادارية الدنيا ومديري الوظائف الرئيسة. المجاميع تحدد المقاييس لكل هدف ومصادر المعلومات لكل مقياس. تلتقي المجموعات بعد ذلك من اجل تحديد الاهداف النهائية والمقاييس والاجراءات لبطاقة الاداء المتوازن والمبادرات الرامية الى تحقيق الاهداف.

يلعب المحاسبون الاداريون دورا مهما في تصميم وتطبيق البطاقة وعلى وجه الخصوص في تحديد المقاييس التي تقوم الاعمال. وهذا يتطلب من المحاسبين الاداريين فهم البيئة الاقتصادية للنشاط، والزبائن والمنافسين وموارد الجامعة الداخلية مثل الموارد البشرية، العمليات والتوزيعات.

ان لدى المديرين القناعة التامة بان العاملين يفهمون اهمية البطاقة ويفهمون حقيقة توازنها. وبالتالي تصل البطاقة الى جميع العاملين. وان المشاركة في البطاقة يجعل الجميع يفهم الاسباب التي تقف وراء رضا الاطراف ذوي

المصلحة في الجامعة وتقديم المقترحات لتحسين عملياتها الداخلية التي تهدف الى رضا الزبون وتطبيق استراتيجيتها. وبخلاف ذلك فان اقتصار العمل في حدود فريق العمل يفقد الجامعة فرصة تحقيق المشاركة الواسعة والتوافق. كما ان هنالك جامعات تشجع كلياتها بان يكون لكل كلية بطاقة اداء متوازن خاصة بها فعلى سبيل المثال في قسم الرقابة على الجودة يستخدم المدير المقاييس التي تحسن العائد من عدد دورات الجودة، شكل الرقابة الاحصائية، نموذج باريتو ..... وغيرها.

ان استخدام البطاقة في تقويم الاداء الاستراتيجي يوسع من رؤية الادارة ويحفز المديرين لتقديم عناية فائقة للمؤشرات غير المالية للاداء. لقد تم اجراء مسح على مجموعة من الشركات فتبين انها تعطي 55% فقط للمنظور المالي اما المناظير الاخرى فتعطيها 45% (15% منظور الزبائن، 10% منظور العمليات الداخلية، 12% التعليم والنمو، 8% المنظور البيئي والمجتمعي). بتصرف(Horengrenet,al, 2012: 496)

ولكي تكون بطاقة الاداء المتوازن جيدة ينبغي على جميع المديرين النظر اليها على انها اداة تحقق عدالة التقويم وتكون مجزية لكل مجالات الاداء، ويجب ان يكون المديرون واثقون بان مقاييس الاداء موضوعية ومعقولة ومفهومة من قبل الخاضعين للتقويم والاتكون قابلة للتلاعب.(Garrison et al, 2011: 490)

ومن أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لابد من:

1- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والأثر.
2- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختبارية تم توسيعها شيئاً فشيئاً.
3- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الجامعات والبعد عن الحلول الانفرادية.
4- التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.
5-في الختام يمكن القول بأن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والخدمات والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقويم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

وحدد (Jiambalvo) عوامل نجاح تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بالآتي؛ وضوح الاهداف ، تحديد المبادرات، تحديد العمليات المطلوبة للوصول الى الاهداف، توزيع المسؤوليات على العاملين لغرض نجاح المبادرات والتمويل ودعم الادارة. (Jiambalvo, 2011: 460)

ثانياً- الجانب الميداني: 1- نبذة عن جامعة جيهان "عينة البحث":

تأسست جامعة جيهان في السليمانية السنة الدراسية 2011- 2012 وهي عبارة عن كلية تضم اربعة اقسام علمية اقسام الحاسوب والقانون واللغة الانكليزية والمحاسبة وتكنولوجيا المعلومات.اضيف لها العام الدراسي 2012-2013 قسمي ادارة الاعمال والمحاسبة، وفي العام الدراسي 2013-2014 تم استحداث قسمي الهندسة المعمارية والعلوم المالية والمصرفية. في سنة 2014 تم انشاء كليتي القانون والعلوم الادارية والمالية.

2- الوصف الاحصائي للخصائص الشخصية للمبحوثين:

وزعت استمارة الاستبانة على عينة عشوائية من تدريسيي جامعة جيهان بواقع 36 استبانة، تم استرداد 34 استبانة، كان الصالح منها للتحليل 32 استبانة ، وقد شكل هذا الرقم نسبة (58%) من مجموع عدد تدريسيي الجامعة المؤهلين للاجابة والبالغ عددهم (55) تدريسي.

استخدم مقياس ليكرت الخماسي (1- اوافق بشدة، 2- اوافق، 3- محايد، 4- لااوافق، 5- لااوافق بشدة) لقياس اتجاهات الاجابة على فقرات مناظير الاستبانة كما تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل النتائج. وتم وصف أفراد عينة البحث التى تناولتها الدراسة من خلال تحديد العدد والنسب لكل خاصية من الخصائص الشخصية للمبحوثين وكالاتي:-

The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 May/2017

أ- حسب الجنس :

جدول (1) أفراد عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
ذكر	23	71,87	71,87
انثى	9	28,13	100
المجوع	32	100	

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

من خلال الجدول اعلاه ، نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة الذكور وهي 71,87 ، مما يعني ان غالبية اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة عينة الدراسة من الذكور اذ تشكل هذه الفئة حوالي (72%) من العينة المبحوثة.

ب- التحصيل العلمي :

جدول (2) أفراد عينة البحث حسب التحصيل العلمي :

الفئات	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
ماجستر	14	43,75	43,75
دكتوراه	16	50,00	93,75
أخرى	2	6,25	100

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

من خلال الجدول اعلاه ، نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة حملة شهادة الدكتوراه وان هذه الفئة تشكل نسبة 50% من العينة المبحوثة.

ج- وصف افراد العينة حسب التخصص العلمي :

جدول (3) أفراد عينة البحث حسب التخصص العلمي :

الفئات	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
المهني	2	6,25	6,25
علوم انسانية	22	68,75	74,00
علوم طبيعية بحتة	8	25,00	100

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

يظهر من الجدول (3) اعلاه ، أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة العلوم الانسانية وان هذه الفئة تشكل نسبة(68,75%) من العينة المبحوثة.

د- وصف افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة :

ذ-

جدول (4) أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة كالاتي :

أقل من 10	10	31,25	31,25
15-10	8	25,00	56,25
20-16	6	18,75	75,00
أكثر من 20	8	25,00	100

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

من ملاحظة الجدول (4) اعلاه ، يظهر أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة هي 31,25% وهي الفئة التي تمتلك خبرة اقل من عشر سنوات. ولعل ذلك يرجع الى ندرة حملة الشهادات العليا الذين لم يجدوا فرصة عمل في قطاع الدولة أو انها تضم اولئك الذين انتقلوا الى الجامعة بعد تقاعدهم.

ه- وصف افراد العينة حسب المسمي الوظيفي :

جدول (5) أفراد عينة البحث حسب المسمي الوظيفي كالاتي :

الفئات	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
عضو مجلس الجامعة	4	12,50	12,50
عضو مجلس الكلية	5	15,62	28,12
عضو مجلس القسم	17	53,13	81,25
أخرى	6	18,75	100

المصدر : من أعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبانة

نلاحظ من الجدول (5) اعلاه أن (28,12%) من الفئة المبحوثة تشغل مواقع قيادية في الجامعة وهذا يعزز من موثوقية الاجابات خصوصا اذا كانت تلك القيادات حريصة على تحقيق اهداف الجامعة.

تمثلت متغيرات الدراسة بالاتي:

المتغيرات المستقلة:

المنظور المالي X1

منظور الزبائن (الطلبة) X2

منظور العمليات الداخلية X3

منظور التعلم والنمو X4

المنظور المجتمعي والبيئي X5

المتغير المعتمد متمثل بتقويم الاداء الاستراتيجي للجامعة Y

The Scientific Journal of Cihan University – Sul
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 May/2017

Correlations

Table (6) Correlations

	المتغير التابع	المتغير المستقل X1	المتغير المستقل X2	المتغير المستقل X3	المتغير المستقل X4	المتغير المستقل X5
المتغير التابع		**.976**	**.950**	**.923**	**.902**	**.925**
المتغير المستقل X1			**.952**	**.937**	**.910**	**.903**
المتغير المستقل X2				**.916**	**.888**	**.882**
المتغير المستقل X3					**.952**	**.920**
المتغير المستقل X4						**.901**

Table (7) R Square & Sig. F Change

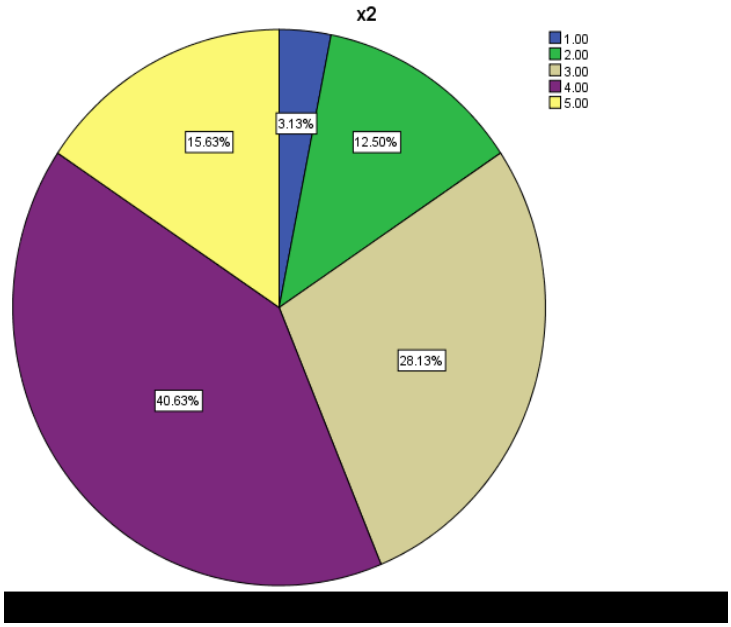
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
				Sig. F Change
1	.984[a]	.968	.962	.000

Table (8) ANOVA[a]

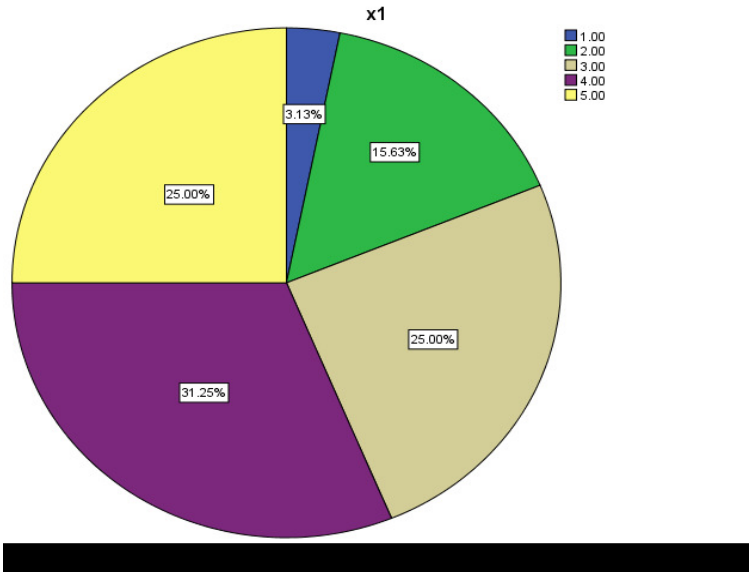
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.705	5	7.741	159.277	.000[b]
	Residual	1.264	26	.049		
	Total	39.969	31			

جدول (9) نسب اجابات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت للمتغيرات الخمسة

نسب اجابات المبحوثين					التسلسل	مقياس ليكرت
المتغير المستقل X5	المتغير المستقل X4	المتغير المستقل X3	المتغير المستقل X2	المتغير المستقل X1		
6.25 %	3.13 %	3.13 %	3.13 %	3.13 %	1	اوافق بشدة
21.88 %	9.38 %	12.50 %	12.50 %	15.63 %	2	اوافق
50 %	12.50 %	15.63 %	28.13 %	25 %	3	حيادي
21.88 %	43.75 %	40.63 %	40.63 %	31.25 %	4	لااوافق
-	31.25 %	28.13 %	15.63 %	25 %	5	لا اوافق بشدة

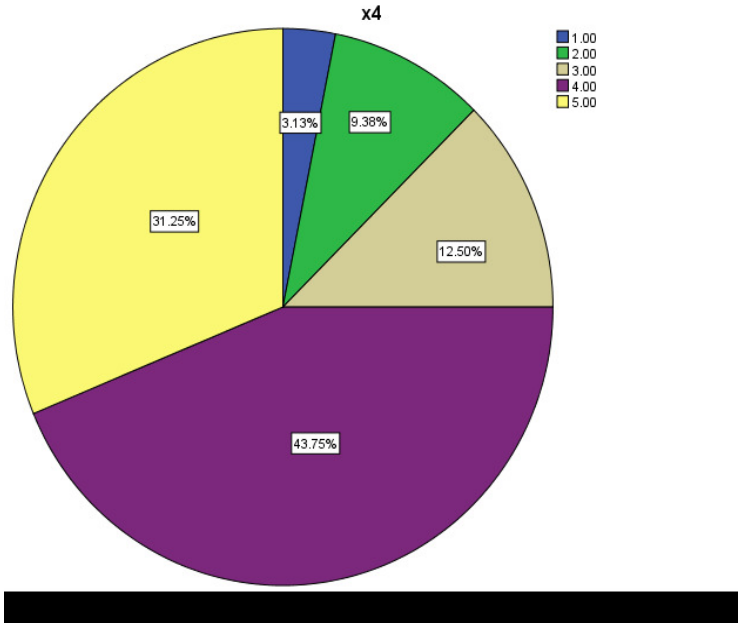


الشكل (1) نسب اجابات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت للمتغير X_1

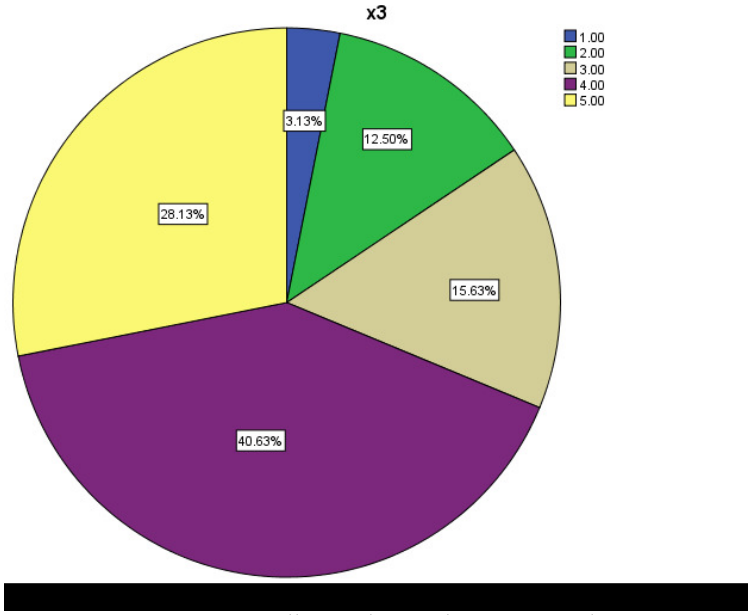


الشكل (2) نسب اجابات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت للمتغير X_2

ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 May/2017

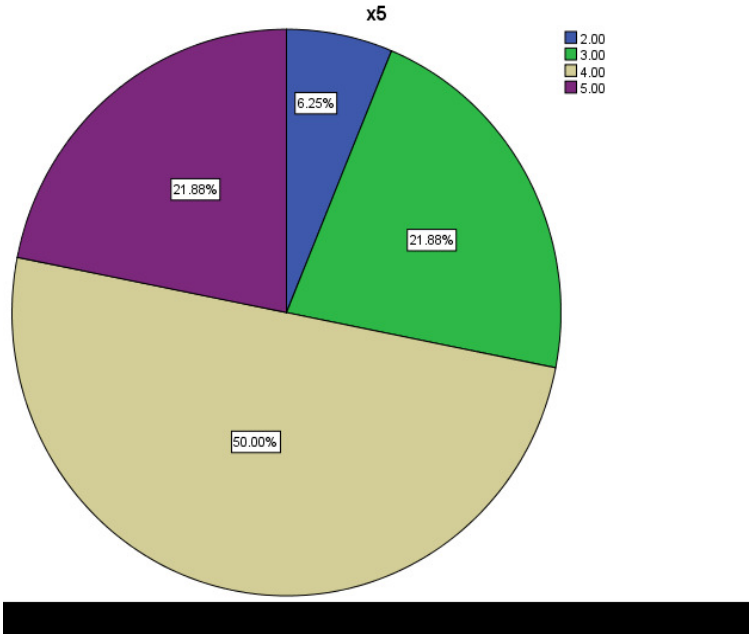


الشكل (3) نسب اجابات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت للمتغير X_3



الشكل (4) نسب اجابات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت للمتغير X_4

The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 May/2017



الشكل (5) نسب اجابات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت للمتغير X_5

Table (10) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	32	3.5938	1.13192	.20010
x2	32	3.5313	1.01550	.17952
x3	32	3.7813	1.09939	.19435
x4	32	3.9063	1.05828	.18708
x5	32	3.8750	.83280	.14722

Table (11) One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	17.960	31	.000	3.59375	3.1856	4.0019
x2	19.671	31	.000	3.53125	3.1651	3.8974
x3	19.456	31	.000	3.78125	3.3849	4.1776
x4	20.880	31	.000	3.90625	3.5247	4.2878
x5	26.321	31	.000	3.87500	3.5747	4.1753

تحليل النتائج واثبات فرضيات الدراسة:

1- من ملاحظة الجدول(9) والاشكال (1)، (2)، (3)، (4) و(5) يتضح ان اعلى التكرارات لاجابات المبحوثين على اسئلة الاستبانة كانت (لا اوافق).
2- تبين من الجدول (7) ان قيمة (R^2) هي 968. وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة متمثلة بالمناظير الخمسة تفسر حوالي (97%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.
3- بالجوع الى الجدول (8) اعلاه نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (159.277) وان القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تساوي (o.ooo) وهي اقل من (0.05).
4- يتضح من الجدول (10) ان الوسط الحسابي لاجابات المبحوثين تراوحت بين(3.5313) و (3.9063). وان الانحراف المعياري تراوحت قيمته بين (0.83280) و (1.13192).
5- اظهر الجدول (11) قيما ل (t) تفوق قيمها الجدولية ولجميع المتغيرات المستقلة وان القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تساوي (o.ooo).

اثبات فرضيات الدراسة: عند الرجوع الى الجدول (6) نجد الآتي:

1- ان قيمة معامل الارتباط بين المنظور المالي والاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان / السليمانية (عينة الدراسة) هو (0.976) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. عليه ترفض فرضية الدراسة " عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظور المالي لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية" وتقبل فرضية القبول وهي " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظور المالي لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية".
2- ان قيمة معامل الارتباط بين منظور الطلبة والاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان / السليمانية (عينة الدراسة) هو (0.950) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. عليه ترفض فرضية الدراسة " عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين منظور الطلبة لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية" وتقبل فرضية القبول وهي " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظور المالي لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية".
3- ان قيمة معامل الارتباط بين منظور العمليات الداخلية والاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان / السليمانية (عينة الدراسة) هو (0.923) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. عليه ترفض فرضية الدراسة " عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين منظور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية" وتقبل فرضية القبول وهي " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية".
4- ان قيمة معامل الارتباط بين منظور التعلم والنمو والاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان / السليمانية (عينة الدراسة) هو (0.902) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. عليه ترفض فرضية الدراسة " عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين منظور التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية" وتقبل فرضية القبول وهي " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظور التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية".

5- ان قيمة معامل الارتباط بين المنظور البيئي والمجتمعي والاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان / السليمانية (عينة الدراسة) هو (0.925) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. عليه ترفض فرضي الدراسة " عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظور البيئي والمجتمعي لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية" وتقبل فرضية القبول وهي " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظور البيئي والمجتمعي لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاداء الاستراتيجي لجامعة جيهان /السليمانية".

6- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (159.277) وان القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تساوي (o.ooo) وهي اقل من (0.05) مما يشير الى ان شكل العلاقة مقبول ويؤكد وجود تأثير للمتغيرات المستقلة متمثلة بالمناظير الخمسة في المتغير التابع متمثل بالاداء الاستراتيجي للجامعة.

7- اظهر الجدول (10) قيما ل (t) تفوق قيمها الجدولية ولجميع المتغيرات المستقلة وان القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تساوي (o.ooo).وان هذا يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين كل من المتغيرات المستقلة (المناظير) وبين المتغير المعتمد (التقويم الاستراتيجي للاداء).

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات: توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الآتية:

1- لم تعتمد ادارة الجامعة بطاقة الاداء المتوازن بمفهومه العلمي عند تقويمها لادائها الاستراتيجي.
2- اظهرت الدراسة ان هنالك علاقة ارتباط قوية بين مناظير بطاقة الاداء المتوازن والاداء الاستراتيجي للجامعة عينة الدراسة.
3- اظهرت نتائج الدراسة الى عدم موافقة افراد العينة المبحوثة على اغلب الفقرات التي تضمنتها الاستبانة وللمناظير الخمسة.
4- اتضح من خلال الاجابات عن فقرات المنظور المالي ان ادارة الجامعة تستخدم مواردها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية لذلك اتسع نطاق نشاطها من عدد من الاقسام الى عدد من الكليات.
5- تبين ان ادارة الجامعة سعت منذ نشأتها الى توفير الاختصاصات التي يحتاجها المجتمع عبر دراسة متأنية لاحتياجات سوق العمل.
6- تقوم ادارة الجامعة الى حد ما باختيار عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية وفقا لضوابط علمية تنسجم مع اهدافها الاستراتيجية كلما توفرت البدائل المتاحة.
7- تحرص ادارة الجامعة على تسديد حصتها من الضمان الاجتماعي بشكل منتظم حماية لحقوق العاملين لديها.
8- تتحمل الجامعة تكاليف التخلص من النفايات والمخلفات بالشكل الذي يساهم بالمحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث. كما انها سعت الى زراعة الفضاءات وتشجيرها.

التوصيات:

بعد عرض ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات، يوصي الباحثون بالآتي:

1- ضرورة قيام ادارة الجامعة بتحديث مناهجها بشكل مستمر من خلال عقد ندوات علمية يحضرها ذوي الاختصاص من داخل الجامعة ومن خارجها.
2- لكي تزيد الجامعة من حصتها من مخرجات الدراسة الاعدادية عليها ان تنوع من الخدمات التي تؤديها للطلبة لكي تحسن من موقفها التنافسي، سيما وان في المحافظة اكثر من جامعة اهلية.
3- على ادارة الجامعة زيادة تفاعلها مع المجتمع من خلال مساهمتها في تبليط الطرق الحيوية وغرس الاشجار وانشاء المساحات الخضراء .... وغير ذلك
4- من اجل ترصين الحالة العلمية للجامعة وتوسيع افق العاملين لديها على الجامعة الانفتاح على الجامعات الاجنبية التي تحتل مراتب متقدمة في تقويم الاداء.
5- لكي تستطيع ادارة الجامعة ان تكون نقطة اشعاع علمي وحضاري عليها ان تقوم بتنفيذ دورات موازية امدها سنة اواقل حسب الحاجة تؤهل الراغبين لايجاد فرص عمل يحتاج اليها سوق العمل، فضلا عن تنفيذها للدورات وورش العمل للراغبين من افراد المجتمع.
6- من اجل التوزيع المتكافئ لنفقات الجامعة المالية والتي تساهم في تحقيق اهدافها المرسومة على ادارة الجامعة تبني بطاقة الاداء المتوازن عند تقويم ادائها الاستراتيجي وان تكون هذه الاداة واضحة لجميع الاطراف التي لها المصلحة في اداء الجامعة.
7- على ادارة الجامعة فتح قنوات مع المنظمات العاملة في الاقليم للمساهمة في تقديم الحلول للمشاكل التي تعترض سير عمل تلك المنظمات ولتجويد ادائها.
8- لكي تحسن من قدرات خريجيها على ادارة الجامعة ايلاء تدريب الطلبة في المختبرات وفي الدوائر ذات العلاقة الاهمية التي تستحقها ومن اجل نجاح هذه العملية ينبغي تقديم الدعم المالي للمدربين في الدوائر او في المختبرات.

9- ان الكادر التدريسي هو احد اهم الركائز التي تستند عليها العملية التعليمية وان تطويره وتجويده يصب في مصلحة الجامعة، لذلك نرى ضرورة قيام ادارة الجامعة بتوفير فرص تحسين كفاءة ومهارة كادرها التدريسي والعاملين معهم من خلال توفير فرص تدريب في جامعات عالمية مشهود لها بالرصانة العلمية.

المصادر:

- ابو ملحة، عبد السلام بن عبدالله، نقلا عن موقعه Abumelha@stc.com.sa
- بلاسكة ، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، رسالة ماجستير في التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحان عباس،سطيف، 2012.
- جربوع، يوسف وحلس،سالم عبدالله، مدى تأثير الاداء البيئي على ممارسة المحاسبة ومراجعة الحسابات في المنشآت الاقتصادية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 28،مجلد 83، 2006.
- الدويك، مصعب محمد زهير وقلالوة، سامر، عمان الاردن، 2014نقلا عن موقع الاول Mosab.dweik@hotmail.com
- زغلول، جودة عبدالرؤوف، استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاداء الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة،جامعة طنطا، العدد الاول،2003.
- زغلول، جودة عبدالرؤوف وآخرون، العلاقة بين نموذج الاداء المتوازن والموازنات التخطيطية كاداة للتخطيط والرقابة، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الاول،2005.
- الحسيني، فلاح حسن، **الإدارة الإستراتيجية :**مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، عمان،دار وائل للنشر، 2006.
- حمادي،نبيل وعبادي، فاطمة الزهراء، مقومات تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2009.
- المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، التخطيط الاستراتيجي لقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006.
- النعيمي، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لاغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى للفترة 2004-2005 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن،2009 .
- عبدالملك، احمد رجب، مدخل القياس المتوازن كاداة لتطوير نظم تقويم الاداء في المشروعات الصناعية، دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وادارة الاعمال، جامعة حلوان، العدد الاول،2006.
- عبدالرحمن، مدني سوار الذهب محمد، تقويم اداء الجامعات وفقا لمنظور الاداء المتوازن، دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية2008-2013، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع،2014.
- العامري، صالح مهدي حسن والغالبي، طاهر محسن منصور،بطاقة القياس المتوازن للاداء كنظام لتقييم اداء منشات الاعمالفي عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003.
- الغزاوي، معاوية عوض،البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الاردن،2015.
- ضو، سعيد يحيى محمود، استخدام مقاييس بطاقة الاداء المركبة المتوازنة في رفع كفاءة نظم المعلومات المحاسبية عن تكلفة العمالة- الحوافز والمكافآت- مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 64، 2004.

- Abu Kasim, Nor Aziah, et al, Management Accounting, Oxford university press, 2011.
- Atkinson A, Anthony,et al, Management Accounting, prentice Hall. International, inc. 2003.
- Garrison, et al, Managerial accounting, 14thed, McGraw – Hill Irwin, 2011.
- Jiambalvo, James, Managerial accounting, 4thed, John willy & sons Inc. 2011.
- Kaplan, Robert and David Norton: The Blanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Businen School. 1996
- Kinney, Michael R. & Railborn, Cecily A., Cost accounting Foundation & Evaluations,8ed, South- Western, 2011.
- Lttner, C. D. &Lacker, F., Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, Journal of accounting research, March,1998.
- Maisel, S., Performance measurement: the Blanced scorecard approach, Journal of cost management, summer, 1992.
- Morisawa, 2002:54,http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intarticle_iD=487
- Pad, Prabir,Cost accounting,5thed, Oxford university press, 2013
- Porter, M. " What is Strategy ?'', Harvard Business Review, (Dec., 1996).
- Robinson, Balanced Scorecard,Computerword, Vol. 34, Issue 4, Jan., 2000,
- https://hrdiscussion.com/hr107272.html
- http://www.entilaq.com/strategy/balanced_scorecards.htm

الملاحق

استمارةاستبيان

الاخ الفاضل / الاخت الفاضلة :

ان الاستبيان الذي بين يديك يمثل جزء من متطلبات انجاز البحث العلمى الموسوم :

"أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجى للجامعات الاهلية،

دراسة استطلاعية لاراء عينة من اصحاب المصالح في جامعة جيهان السليمانية"

وبصفتك احد افراد العينة ، نرجو منك قراءة فقرات الاستبانة بعناية وموضوعية والاجابة عليها بصراحة تامة ، والمطلوب منك ان تضع علامة (/) فى المكان المخصص للاجابة ستعامل بسرية تامة وان الاجابات سيتم استخدامها لاغراض البحث العلمي فقط ، راجين تعاونكم معنا ولكم جزيل الشكر و التقدير .

ملاحظات :-

1-لاداعي لذكر الاسم

2-الباحثين على استعداد دائم للاجابة على الاستفسارات حول اسئلة الاستمارة

3-لايخفى عليك اهمية السرعة ما امكنكم فى الاجابة على الاسئلة لتسهيل انجاز البحث باقرب وقت ممكن

The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia **Vol. (1) Issue (3)**
ISSN 2520-7377 (Online), ISSN 2520-5102 (Print) ***PP: 200-223***
DOI: http://dx.doi.org/10.25098/1.3.12 **May/2017**

أولا: المعلومات العامة :

1-افراد العينة حسب الجنس : ذكر ------- أنثى --------

2- التحصيل الدراسيى :دبلوم فني ..... بكالوريوس .....

ماجستر .....دكتوراه ..... أخرى حدد ....

3-التخصص : مهني ..... علوم انسانية ..... علوم طبيعية بحتة ..... أخرى حدد .....

4-عدد سنوات الخبرة : أقل من 10 .....من 10 – 15 ..... من 16 – 20 ... أكثر من 20 سنة .....

5-المسمى الوظيفي : عضو مجلس الجامعة ..... عضو مجلس الكلية ..... عضو مجلس القسم .....

اخرى حدد .....

ثانيا: المعلومات المتعلقة بالبحث : أسئلة الاستبيان :

1-المنظور المالي : يوجد أثر للمنظور المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن على مستوى الاداء فى جامعة جيهان السليمانية :

ت	الفقرة	موافق بشدة 1	موافق 2	محايد 3	غير موافق 4	غير موافق بشدة 5
-1	المنظور المالي:					
1	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية باسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة					
2	يتم استغلال الموارد المالية والمساعدات فى تحقيق اهداف الجامعة					
3	تستخدم الجامعة التكنلوجية الحديثة فى مزاولة الاداء المالى والرقابة المالية					
4	تعتمد الجامعة على الرسوم الدراسية للطلاب في تغطية مصروفات الجامعة					
5	تعمل الجامعة على زيادة حجم التمويل من خلال اقتراح مشروعات جديدة تؤدى الى تحسين ايرادات الجامعة وتطورها					
6	تعمل الجامعة على كفاءة الانفاق من خلال الالتزام ببنود الموازنة السنوية لها					
7	تتناسب اسعار ساعات المحاضرات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة					
8	يتناسب ما تقدمه ادارة الجامعة من مكافأة الباحثين مع جهودهم البحثية					
9	تلتزم الجامعة بمبدأ كفاءة عمليات الشراء					
-2	منظور رضا الطلبة :					
1	تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الطلبة ومتابعة اوضاعهم وتحقيق درجة رضاءهم ،وتستجيب لشكاويهم ويتم معالجة مطالبهم فى وقت قصير					
2	تسعى ادارة الجامعة الى تقديم افضل الخدمات التعليمية والاجتماعية والتدريبية الى الطلبة من خلال استخدام التقنيات المعلوماتية الحديثة					
3	تقدم الجامعة خدماتها التعليمية باسعار معقولة ومناسبة مقابل البرامج التدريسية المقررة					
4	تعمل الجامعة على تحقيق توازن حسب طاقاتها المتاحة بين القدرات الاكاديمية والحصة المستهدفة من خريجى الاعداديات العامة					
5	تستحدث الجامعة برامجها التعليمية والتدريبية لطلبتها وفق المستجدات العالمية					

	وتعمل ادارة الجامعة على تطوير مناهجها بين أونة وأخرى					
6	تحاول ادارة الجامعة باستمرار التعرف على اراء الطلبة فى الاداء الاكاديمي والاداري للاكاديمين والعاملين لديها من خلال وحدة ضمان الجودة فى الجامعة					
7	يشجع التدريسين الطلاب على المشاركة العملية والحوار والمناقشات داخل القاعات الدراسية					
8	تعمل الجامعة على تطوير دورها وابراز سماتها وكفاءتها التعليمية ونوعية خدماتها المقدمة الى الطلبة من بين الجامعات الاهلية الاخرى					
9	تعمل ادارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين وتوصف وتقيس مستواهم وتتابع اوضاعهم					
-3	منظور العمليات الداخلية :					
1	تعمل ادارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات كافة شرائح المجتمع					
2	تعمل ادارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبةوتهئية اوضاعهم للاندماج فى سوق العمل					
3	تعمل ادارة الجامعة على تطوير الانشطة والبرامج ودعم الانشطة البحثية لكافة اعضاء الهيئةالتدريسية من منتسبي الجامعة والجامعات الاخرى الاهلية والحكومية					
4	تعمل ادارة الجامعة على تطوير الخدمات الادارية اللازمة وتقديم التسهيلات التى تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام فى الدراسة فى جو اكاديمي يسهم فى نجاح العملية التعليمية					
5	تعمل ادارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمى ودعم الانشطة البحثية للاكاديمين من خلال اقامة المؤتمرات العلمية الدولية السنوية					
6	يتم اتخاذ القرارات الادارية والعلمية بعد التشاور ومناقشات بمجاس الجامعة وكلياتها					
7	يتم اعتماد النظام اللامركزى فى ادارة الجامعة					
8	يتم اختيار العمداء ورؤساء الاقسام وفق ضوابط علمية منسجمة مع اهداف الجامعة					
9	يتم استخدام تكنلوجيا المعلومات بين الوحدات الادارية والعلمية في الجامعة					
4	منظور النمو والتعلم :					
1	توجد فى الجامعة وحدة خاصة بضمان الجودة والتطوير وخدمة التعليم المستمر					
2	تسعى الجامعة لمعرفة القوانين وتطبيق التعليمات وقرارات وزارة التعليم العالى والبحث العلمي بشكل منتظم					
3	تخصص الجامعة ميزانية خاصة لتدريب وتطوير المهارات والقدرات الحالية للعاملين فيها للوصول الى المستوى المطلوب والمستهدف					
4	تعمل الجامعة على الاستمرار فى تطوير قدرات الابتكار والابداع وخلق قيمة ومكانة اعلى بين الجامعات من اجل ضمان التميز					
5	الاستعانة بكفاءات خارجية لاعداد برامج تدريبية متخصصة لتطوير جودة الخدمة التعليمية					
6	السعي نحو توفير المنح الدراسية وتقديم التسهيلات بشأنها					
7	السعى باستمرار للتحسينات والتطويرات والتقييم المستمر من خلال مقارنة الاداء من سنة الى اخرى					
8	تعمل ادارة الجامعة على تطوير انظمتها واجراءاتها التعليمية والتنظيمية التى تؤدي الى تحقيق رضا العاملين والطلبة					
9	تعمل ادارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعنصر التكنلوجيا المعلوماتية وتسعى من خلالها الى فتح افاق جديدة مستقبلا					
-5	المنظور الاجتماعى والبيئي :					
1	تتحمل الجامعة تكاليف التبرع لصالح البحث العلمي					
2	تسدد ادارة الجامعة حصتها فى الضمان الاجتماعي بشكل منتظم					
3	توفر الجامعة ملابس للعاملين وتساهم فى توفير العلاج والادوية لمنتسبيها					

					4 توفر ادارة الجامعة النشرات الدورية والمجلات
					5 توفر الجامعة المسابقات والانشطة الرياضية والرحلات
					6 تتحمل الجامعة تكاليف معالجة الصرف الصحى والبدلات والحوافز والمكافات
					7 تتحمل ادارة الجامعة تكاليف التخلص من المخلفات والنفايا وتكاليف ازالة مسببات الشكاوى للزبائن وكذلك تتحمل تكاليف منع التلوث البيئي
					8 تتحمل الجامعة تكاليف تجميل وتشجير مناطق المجتمع وكذلك حدائق ومساحات داخلية بالجامعة
					9 تتحمل ادارة الجامعة تكاليف التبرعات للجمعيات الخيرية المختلفة