

تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
دراسة حالة جامعة الأقصى  
Evaluating the Performance of Using Balanced Scorecard  
Case Study: Al-Aqsa University

نضال فريد عبد الله Nedal F. Abedolla

محاضر بقسم المحاسبة جامعة الأقصى غزة فلسطين

Nf.abedallah@alaqsa.edu.ps

غدير محمود المهتدي Ghadeer M. Almohtade

محاضر بقسم المحاسبة جامعة الأقصى غزة فلسطين

Gh\_m\_m@hotmail.com

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف إلى درجة تطبيق جامعة الأقصى لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على البعد الخامس المتعلق بالبعد البيئي ومدى تطبيقه في جامعة الأقصى، حيث أن جامعة الأقصى تسعى إلى استخدام أفضل الأساليب الحديثة ومواكبة التطور الحاصل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات الثانوية من عدة مصادر بالإضافة إلى المصادر الأولية المتمثلة بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة الأقصى تحافظ على حصة سوقية مرتفعة من الطلبة المسجلين بين جامعات القطاع على مدار الأعوام الدراسية، كما أن جامعة الأقصى تفي بمقومات بعد العملاء في أداؤها وتحرص على معاملة الطلاب بعدالة وبدون تمييز إلا أنها لا تعطي الاهتمام الكبير فيما يخص الشكاوى المقدمة من الطلبة، كما أن الجامعة تفي بمقومات بعد العمليات الداخلية حيث تتميز الجامعة بتنوع الكليات والتخصصات الموجودة فيها لتناسب مع متطلبات الطلبة وسوق العمل ولكن يعاب عليها عدم قدرتها على توفير فرص عمل للخريجين ولكن يعود ذلك لسبب الأوضاع الاقتصادية التي يعاني منها القطاع، أما بخصوص بعد التعلم والنمو فتبين أن الكادر الأكاديمي الموجود في جامعة الأقصى يتصف بالتميز من حيث الدرجات العلمية وهذا ينعكس إيجابياً على الخدمات التعليمية المقدمة، إضافة إلى الاهتمام بنشر الأبحاث العلمية، والمؤتمرات، كما يوجد لدى الجامعة عمادة للبحث العلمي ومجلة لنشر الأبحاث العلمية وكل ذلك يؤكد على اهتمام الجامعة بالتعلم، وأخيراً تبين أن الجامعة تحرص بشكل كبير على الاهتمام بالبيئة وتوفير مناخ ملائم لطلبتها. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، أساليب المحاسبة الإدارية، BSC، جامعة الأقصى.

### Abstract

This study aimed to identify the concept and dimensions of the balanced scorecard, identifying the degree to apply Al-Aqsa University the dimensions of the balanced scorecard, and identifying the fifth dimension related to the environmental dimension and the extent of its application at Al-Aqsa University. Al-Aqsa University seeks to use the best modern methods and keep pace with the development taking place. The descriptive analytical approach was used, and this study relied on collecting secondary data from several sources beside the primary sources represented by the questionnaire. The study concluded that Al-Aqsa University maintains a high market of registered students among the universities of the Gaza Strip throughout the academic years, and also Al-Aqsa University fulfills the elements of customer dimension in its performance and is keen to treat students fairly and without discrimination, but it does not give much attention to complaints submitted by students, The university also fulfills the requirements of the internal operations dimension, as the university is characterized by the diversity of the faculties and specializations in it to suit the requirements of students and the labor market, but it is blamed for its inability to provide job opportunities for graduates, but this is due to the economic conditions that the Gaza sector suffers from. As for the dimension of learning and growth, it was found that the academic staff at Al-Aqsa University is distinguished in terms of academic degrees, and this is reflected positively on the educational services provided. In addition to the interest in publishing scientific research and conferences, the university also has a deanship of scientific research and a magazine for publishing scientific research, all of which confirms the university's interest in learning, and finally it turns out that the university is keenly interested in the environment and providing an appropriate environment for its students. In light of the results, the study recommended a set of recommendations, the most important of which is the necessity of applying the Balanced Scorecard as a planning, evaluation and measurement card.

**Keywords:** (Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Management Accounting Methods, BSC, Al-Aqsa University)

## المقدمة

لقد أثرت التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنشآت في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة، كما أن قياس الأداء يعتبر أمراً ضرورياً وأحد العناصر الرئيسة لنجاح المنشآت، وتبرز أهمية عملية تقييم الأداء أيضاً في كونها من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات والمنظمات وذلك لتحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدات المختلفة وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل، ومن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالية بدلاً من الاقتصار على مقاييس الأداء المالية فقط بل يجب التكامل بينهما لإعطاء صورة شاملة عن أداء المنشأة بشكل متكامل (أبو غبن، 2015).

إن وجود فجوة تتعلق بعملية التطبيق والقياس ما بين الاستراتيجيات المخططة والمطبقة على أرض الواقع، تحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل وقياس متوازن لمحاور الأداء على مستوى المؤسسة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية، لأنها أصبحت نظاماً قيادياً متكاملًا يسعى إلى توجيه الأداء وتحسينه، والرفع من فاعلية المنظمة والمساهمة في كشف الاختلالات وتصحيحها. وفي مجال المؤسسات التعليمية بما فيها التعليم العالي تعكس بطاقة الأداء المتوازن العوامل الحاسمة في نجاحها وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها وإعطائها الأهمية النسبية لذلك تعمل الجامعة على تشجيع الأساتذة وتحفيز على البحث العلمي للوصول إلى عوامل النجاح، ولكن ذلك يحتاج من الجامعة تقويمها لأدائها

من خلال العديد من المؤشرات التي تساهم في إيصال رؤية الجامعة ورسالتها واتجاهاتها الاستراتيجية لتحقيقها النجاح (نوفل وبوطرة, 2017).

وتعتبر الجامعات مؤسسات تربوية تعليمية حيوية تؤثر وتتأثر في مجتمعها المحيط بها، حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تندرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي التعليم واعداد القوى البشرية والبحث العلمي ومن هنا فإن للجامعة رسالة تقوم بها وأهداف تسعى لتحقيقها، ولتحقيق هذه الأهداف والقيام بالمهام المطلوبة من كل جامعة بكفاءة وفاعلية، ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء الجامعات، للوقوف على واقع إنجازاتها وتحديد الجوانب التي تحتاج التغيير والتطوير (زيادات والهنيني, 2014).

#### مشكلة الدراسة:

نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها أساليب التقييم التقليدية مثل عدم توفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية وتجاهل بعض الجوانب المهمة مثل رضا العملاء ومستوى الجودة وسلوك المنافسين، الأمر الذي أدى إلى ظهور أساليب حديثة وفعالة والتي تساعد في اختيار وتطبيق وتقييم الخطط الاستراتيجية منها بطاقة الأداء المتوازن التي اتجهت الكثير من المنظمات إلى استخدامها من أجل تقييم الأداء فيها بصورة أفضل وأكثر شمولية، حيث تعتبر نظام فعال يساهم في تقليل الفجوة بين الاستراتيجيات المخططة والمطبقة فعلاً، وحيث أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم للمؤسسات التعليمية أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيته لتكون تنافسية على المدى البعيد كما أنها تعطي توثيق للتنمية المستمرة، وبالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تطبيق جامعة الأقصى لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لتقييم أداؤها؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

- التعرف على درجة تطبيق جامعة الأقصى لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو)
- التعرف على البعد الخامس المتعلق بالبعد البيئي ومدى تطبيقه في جامعة الأقصى

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي تتناوله وهو قطاع الجامعات في المجتمع، ودوره في تطوير المجتمع وتزويده بالعلم والمعرفة، وكذلك أهمية موضوعها وهو تقييم الأداء الجامعي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد من أحدث أدوات تقييم الأداء ذات المنظور الشامل، والتي يمكن تساهم في قياس مدى قيام الجامعات بالخدمات والوظائف المطلوبة فيها ضمن ترشيد تكاليف هذه الخدمات والذي ينعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع، كما وتأتي أهمية هذه الدراسة بأهميتها العملية حيث ستعود بالفائدة للإدارة العليا في جامعة الأقصى لإعطائهم مؤشرات عن أداء الجامعة وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

#### الدراسات السابقة:

##### أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة (نوفل وبوطرة, 2017) للتعرف على مدى إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكيفها لقياس أداء (جامعة تبسة) وتقييمها بوصفها ميداناً للدراسة, وإمكان قياس أبعاد البطاقة من خلال الاهتمام بتوافر أبعادها, وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جيدة وقوية بين أبعاد الخدمة التعليمية واهتمام الجامعة بذلك كما وأكدت على وجود اتفاق حول البحث والتطوير والإبداع في الجامعة واتضح بروز رأس المال المعرفي والبشري في بعد التعلم النمو للجامعة, أما دراسة (أبو مسامح, 2016) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة فلسطين) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية, وتوصلت الدراسة إلى أنه بلغت درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

الفلسطينية بوزن نسبي وقدره 66.5% بدرجة تقدير متوسطة, وبلوغ درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات الفلسطينية بوزن نسبي قدره 68.2% بدرجة تقدير كبيرة, ووجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية ومستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية. كما هدفت دراسة (أبو غبن, 2016) إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر العاملين في الجامعة, وكذلك تم تصميم استبانة خاصة بالبعد الثاني من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد العملاء (الطلبة) للوصول إلى القياس الحقيقي عن مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم, وقد توصلت الدراسة إلى حرص إدارة الجامعة على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح وتقدم العملية التعليمية, كما وتعمل إدارة الجامعة على تقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام في الدراسة مما ينعكس بالإيجاب على قوة ودرجة التحصيل العلمي للطلبة كما وتسعى جاهدة إلى تطوير سمعتها ومكانتها بين الجامعات الفلسطينية والعربية, كما وتتناسب أسعار الساعات الدراسية مع نوعية الخدمات المقدمة من قبل الجامعة, . كما هدفت دراسة (زيادات والهنيبي, 2014) إلى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن, وإلى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في ادائها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة {المالي, العملاء (الطلبة), العمليات الداخلية, التعلم والنمو}, وقد توصلت الدراسة إلى أنه يدرك الموظفون في الجامعات الأردنية الرسمية من الهيئتين الإدارية والتدريسية أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات, وأن تلك الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد (محاور) بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة المالي, العملاء (الطلبة), العمليات الداخلية, التعلم والنمو, ما عدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي, وما يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعد العملاء (الطلبة), وما يتعلق بعقد البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل وإيجاد فرص عمل مناسبة لطلبتها عند التخرج بالنسبة لبعد

التعلم والنمو. وهدفت دراسة (عبد الرحمن, 2014) الى معرفة أثر استخدام نموذج الاداء المتوازن في تقويم اداء الجامعات بمحاورة الاربعة (العملاء. المالي. العمليات الداخلية. التعلم والنمو) بالتطبيق على جامعة افريقيا العالمية حيث تمثلت عينة الدراسة في عمداء الكليات ورؤساء الاقسام العلمية بالكليات، وظهرت نتائج الدراسة ان ادارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وان موارد الجامعة يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة وان الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تمييز وبينت الدراسة ان جودة الخدمات المقدمة للطلاب بالداخليات متدنية وان ادارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب. كما هدفت دراسة (أحمد وعبد الله, 2011) إلى التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات فضلاً عن تقييمهما على النحو الذي يعكس فاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنها، والتعرف على الاستثمار في البحث والتطوير على النحو الذي يعكس فاعلية أداء عمليات الجامعة الداخلية، فضلاً عن رصد قدرة الجامعة في تطوير كل من رأس مالها البشري، التنظيمي والمعرفي، وتوصلت الدراسة إلى أن للجامعة اهتماماً بأبعاد الجودة وأبرزها الملموسة منها، فضلاً عن وجود استشارات مقدمة من قبل الجامعة بهدف ربط الجامعة في المجتمع، والتأكيد على أن الجامعة تقوم بعمليات الإبداع، و بروز رأس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة، وهذا يعود للكادر التدريسي للجامعة الذي يحوي على نخبة ممتازة ذات مسيرة علمية معروفة على مستوى القطر في أقل تقدير. كما لوحظ وجود فروق معنوية للمنظور الزبائني، وعدم وجود فروق معنوية لمنظور العمليات الداخلية، ودل عليه من خلال عدم وجود أو ضعف وجود العوائد الاستثمارية المستحصلة من خلال الدراسة والتطوير، وضعف سعي الميدان المبحوث بمكافأة المتميزين في الدراسة والتطوير، فضلاً عن انه لم يلحظ وجود فروق معنوية لمنظور التعلم والنمو، وهو ما يدل على انغماس إدارة الجامعة بالعمل الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Mirza, 2020) إلى استكمال جهود جامعة DHA SUFFA لتصبح الجامعة الأولى في باكستان في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لجامعة DHA SUFFA في باكستان، وقدمت أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس في جميع الأبعاد الأربعة. ودراسة (Rosli & others, 2019) هدفت إلى قياس فهم الموظفين لأداء الجامعة من وجهة نظر رؤساء أقسام جامعة تون حسين أون ماليزيا، وكذلك هدفت إلى تحديد مؤشر الأداء الرئيسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد كشفت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام لديهم فهم جيد لأداء الجامعة، وقد أظهرت النتائج أن البعد المالي وبعد العملاء والعمليات الداخلية بحاجة إلى الاحتفاظ بها في قياس أداء الجامعة حيث توجد هذه الأبعاد الثلاثة بمستوى العالي. ومع ذلك، يجب تحسين منظور التعلم والنمو حيث ظهر بمستوى متوسط.

أما دراسة (Oliveira & Fijałkowska, 2018) فقد هدفت للتعرف على BSC كأداة مفيدة لتقويم أداء الجامعات، بناء على مراجعة الأدبيات الخاصة بتحليل نماذج تطبيق الجامعات لـ BSC، وقد توصلت إلى أن BSC يوفر إطاراً لقياس الأداء الذي يسمح بزيادة الشفافية والمساءلة لهذه المؤسسات، كما وتوصلت الدراسة إلى أنه كانت تجربة جامعة كاليفورنيا التجربة الرائدة في تطبيق BSC في الجامعات والتي تم تطويرها بشكل أكبر من قبل جامعات أخرى وتم تعديلها حسب الظروف والمتطلبات المؤسسية. كما هدفت دراسة (Sordoa & others, 2012) إلى تسليط الضوء على الفوائد المستقبلية المحتملة لاستخدام نموذج الإبلاغ BSC في الجامعات. ونظراً للطبيعة المتعددة الأبعاد لأداء الجامعة، اقترحت هذه الدراسة استخدام BSC كأداة لإعداد التقارير للرؤساء والهيئات الأكاديمية وكذلك لأصحاب المصلحة الآخرين، وتوصلت إلى أن نموذج BSC يمكن أن يوفر:

رؤية استراتيجية من أجل تنظيم المعلومات التي سيتعين على الهيئات الأكاديمية استخدامها،  
وكونها دليل ونظام تقارير استراتيجي؛

اتصال خارجي للأهداف الاستراتيجية التي تحققت في سياق المنافسة المتزايدة بين الجامعات  
BSC كأداة، إذا تم استخدامها من قبل المزيد من الجامعات، من شأنها أن تسمح بإجراء  
تحليل معياري.

### التعقيب على الدراسات السابقة، والفجوة البحثية:

استعرض الباحثين عدداً من الدراسات السابقة في موضوع تقييم الأداء باستخدام بطاقة  
الأداء المتوازن، وعليه يمكن للباحثة رصد جملة من الملاحظات على النحو الآتي:  
تناول الباحثين (10) دراسات سابقة منها (2) دراسة محلية، و(4) دراسات عربية، و(4)  
دراسات أجنبية.

اتصفت الدراسات السابقة والتي تناولها الباحث بالحدثة، حيث امتدت الفترة الزمنية  
للدراسات السابقة من 2011 – 2020.

معظم الدراسات استخدمت واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة  
كأداة رئيسية، والبعض اعتمد على الدراسات الوصفية والاستنتاجية.

أجريت الدراسات السابقة في أماكن مختلفة، فبعضها محلي وبعضها عربي، وبعضها أجنبي،  
وهذا دليل على الاهتمام بموضوع الدراسة، حيث تناولت الدراسات البيئات التالية وتمثلت  
في (فلسطين، العراق، الجزائر، الأردن، السودان، باكستان، ماليزيا، البرتغال، إيطاليا)

استخدمت الدراسات عينات متقاربة ومتشابهة حيث اعتمدت أغلبها على عمداء  
الكليات ورؤساء أقسام الجامعات والبعض على الهيئة الإدارية والتدريسية، كما أن بعض  
الدراسات الأجنبية تناولت نماذج مقاييس لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للجامعات بدلاً من  
استخدام الاستبانة.

يوجد دراسة سابقة واحدة قامت بتوزيع استبانة على الطلبة وقد بلغ العدد المسترد من  
الاستبيانات 130 استبانة بجانب الاستبانات الموزعة على عمداء الكليات ورؤساء  
الأقسام وبالتالي تشابهت هذه الدراسة معها بتوزيع استبانات على الطلبة ولكن بلغ عدد

المسترد من الاستبانات في هذه الدراسة 245 وهو ما يعطي مؤشرات أكثر دقة، واختلفت عنها بالاعتماد على مؤشرات إحصائية واستخدامها في تقييم أداء الجامعة حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ومن خلال التعليق السابق فيمكن للباحثة أن تحصر الفجوة البحثية في العبارة التالية: أنه لم تتوفر دراسة محلية ولا عربية تستهدف تقييم الأداء بالاعتماد على مؤشرات ودلائل إحصائية بجانب استبانة موزعة على الطلبة وهذا ما يميز هذه الدراسة ويكسبها أهمية علمية وعملية خاصة.

### المصطلحات الرئيسية:

#### أولاً: تقييم الأداء:

إن أداء المنظمة من مفهوم مالي هو قدرتها على إنتاج أصول جديدة من عملياتها اليومية خلال فترة زمنية معينة، ويستخدم الأداء المالي لقياس القوة العامة للمنشأة وقدرتها التنافسية. (Mureithi, 2016)، وقد عرفه (الساعاتي, 2018) بأنه قدرة منظمات الأعمال على تخفيض تكاليفها وزيادات الإيرادات من أجل الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير وتحديد مدى الاستغلال الأمثل للموارد، أما (Gatuhlu, 2013) فقد أشار إلى أن الأداء المالي هو قياس نتائج عمليات وسياسات المنشأة بشكل مالي، وهو قدرة المنشأة على العمل بكفاءة وربحية والاستفادة من فرص النمو ومواجهة التهديدات المحيطة.

إن عملية تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف، واستغلال الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، وتسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المديرون من اتخاذ قرارات صحيحة وفعالاً لانحرافات في المستقبل، (عباسي, 2012).

#### ثانياً: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن

عرف (Norton and Kaplan) بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية (Strategic objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) واضحة تمهيدية إجرائية (Kaplan & Norton, 1992).

وقد عرفها (أبو قمر, 2009) بأنها نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي).

**أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع إضافة البعد الخامس (البعد البيئي):**

**أولاً: البعد المالي:**

يعتمد نظام القياس المتوازن للأداء على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنظمة نفسها وتعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للمحاور الثلاثة الأخرى للنظام والتي تتضمن عملية التعليم والنمو والتشغيل الداخلي والعملاء وينحصر مجهود هذه المحاور في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المنظمة (عبد الرحمن, 2014)، ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال (أبو غبن, 2016).

وبالتالي فإنه يمكن القول إن هذا المحور يركز هذا على الجوانب المالية في أداء المؤسسة فالأهداف المالية في الجامعات الخاصة عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في الجامعات الحكومية يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن.

**ثانياً: بعد العملاء (الطلاب):**

ويوضح بعد الزبائن مقاييس أداء متعددة لمخرجاتاً من قبل الإدارة، الاستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً وتشتمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد ربحية الزبائن، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة (القضاة وآخرون، 2016) إن للكثير من منظمات اليوم رسالة عامة تركز على الزبون لتحل المرتبة الأولى في تحقيق القيمة لزبائنهم و تعكس العوامل المهمة بحقيقتهم، وان اهتمامات الزبون يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف وهي الوقت و النوعية و الأداء و الخدمة (عبدالله وأحمد، 2011).

#### ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية وأيضاً مرتبط بمحور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمحور التعليم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة (عبد الرحمن، 2014)، ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، وقيم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن. اذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من اجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة (عبد الله وأحمد، 2011).

#### رابعاً: بعد التعلم والنمو:

يضمن هذا البعد للجامعة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، حيث يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء حيث تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله لتحافظ بالمعرفة اللازمة لفهم واشباع حاجات الطلبة، وتطوير تلك المعرفة الى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للطلاب (الزيادات والهنيني، 2014)، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل الجامعات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للطلبة والمجتمع والعاملين في الجامعة، ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير المهارات والقدرات الحالية

لوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف الجامعة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين داخل أنظمة المعلومات الحديثة وتطويرها عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم والإجراءات التنظيمية، منظور هذه البطاقة يقوم على تدريب العاملين، ودمج مواقفهم الثقافية مع تطوير المؤسسة على حد سواء، أي أن بطاقة التعليم والنمو تشكل الحجر الأساس للنجاح في أي مؤسسة تهتم بعاملها. ويؤكد كل من David P. نورتن و Robert S. Kaplan كابن روبرت Norton أن التعلم أكثر أهمية من التدريب (الثويني، 2014).

#### خامساً: البعد البيئي:

يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المؤسسات، ومحاولة المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني أنه يجب على هذه المؤسسات القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة (زهرة، 2014)، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين (القضاة، 2016)

#### منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة وهي عبارة عن فحص دقيق لحالة فردية تدرس لذاتها بهدف الوصول إلى أكمل فهم ممكن لتلك الحالة وذلك بهدف دراسة تقييم أداء جامعة الأقصى والوقوف على مدى تطبيقها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك الاعتماد على الملاحظة كأداة أخرى لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

المجتمع المستهدف هو جامعة الأقصى، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من طلبة الجامعة، بالإضافة إلى الاعتماد على البيانات المنشورة في التقارير الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وعن التقارير الصادرة عن جامعة الأقصى للفترة من العام 2014 وحتى العام 2019.

### 2.3 جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات اللازمة من مصادر أولوية وثانوية لتحقيق الأهداف المحددة. البيانات الأولية:

لمعالجة البيانات التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

البيانات الثانوية:

● تم الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة والدراسات والتقارير والبيانات المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

● وكذلك الاعتماد على البيانات الواردة بالتقارير السنوية لوزارة التربية والتعليم، وكذلك البيانات الواردة في الدليل الإحصائي لجامعة الأقصى.

### تحليل البيانات ومناقشتها:

وتشمل عرض ومناقشة النتائج بناءً على أهداف وأسئلة الدراسة.

### المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول (1)

## يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	20% - 36% من	1 - 1.80 من
قليلة	36% - 52% أكبر من	1.80 - 2.60 أكبر من
متوسطة	52% - 68% أكبر من	2.60 - 3.40 أكبر من
كبيرة	68% - 84% أكبر من	3.40 - 4.20 أكبر من
كبيرة جداً	84% - 100% أكبر من	4.20 - 5 أكبر من

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثين على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الفقرات، وقد حدد الباحثين درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

قام الباحثين بتوزيع استبانة الكترونية على مجموعة من جروبات وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وذلك من خلال إعدادها عبر نماذج جوجل وتوزيع الرابط على بعض الأساتذة الزملاء بالجامعة من مختلف التخصصات، وهدف الباحثين إلى أخذ آراء عينة من الطلبة كمشر لقياس رضا الطلبة، حيث بلغ عدد الطلبة الذين قاموا بالاستجابة (245) طالب وطالبة.

## أولاً: البعد المالي:

يركز هذا البعد على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، ونسب التدفقات النقدية، أما الجامعات غير الهادفة للربح فإنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (الزيادات والهنيئ، 2014)

وبالتالي فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من خريجي الثانوية العامة يعد من أهم عناصر الاستمرار للجامعات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وبتكلفة منخفضة، وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للطلبة (أبو غبن، 2016).

وبناءً على ما سبق فإن الباحثين اكتفت بدراسة مؤشر الحصة السوقية للجامعة من أعداد الطلبة المسجلين بجميع جامعات وكليات القطاع، ويعود ذلك كون جامعة الأقصى هي جامعة حكومية ولعدم توفر تقارير مالية منشورة للجامعة.

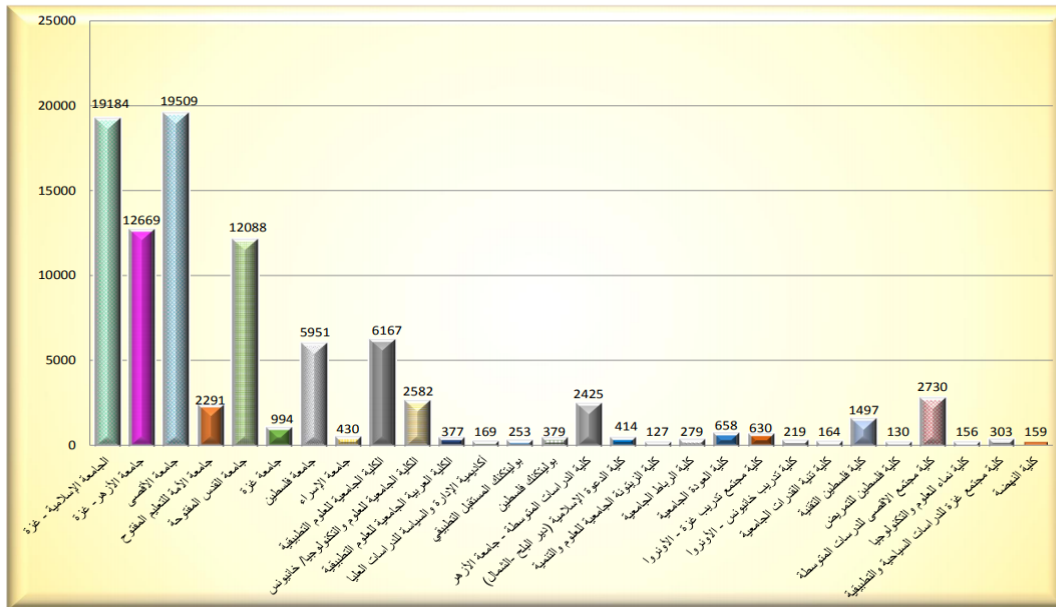
#### مؤشر الحصة السوقية للطلبة المسجلين بكافة المستويات العلمية:

وهو يشمل جميع الطلبة المسجلين بكافة المستويات التعليمية (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي، تأهيل تربوي، بكالوريوس، دبلوم متوسط) لجميع مؤسسات التعليم العالي (كليات وجامعات):

شكل رقم (1)

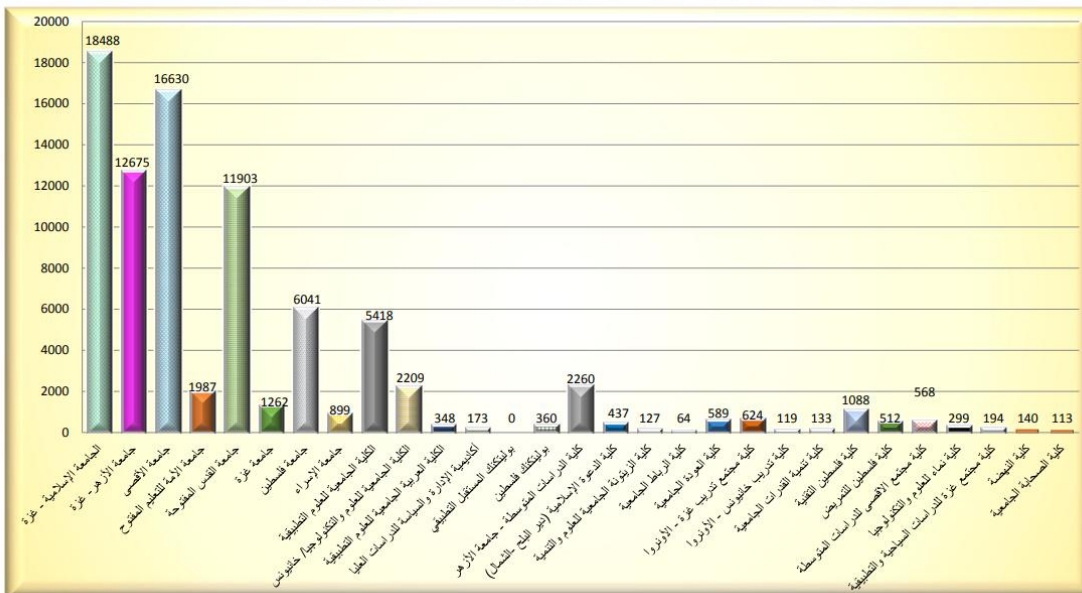


توزيع الطلبة المسجلين على مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2015/2016



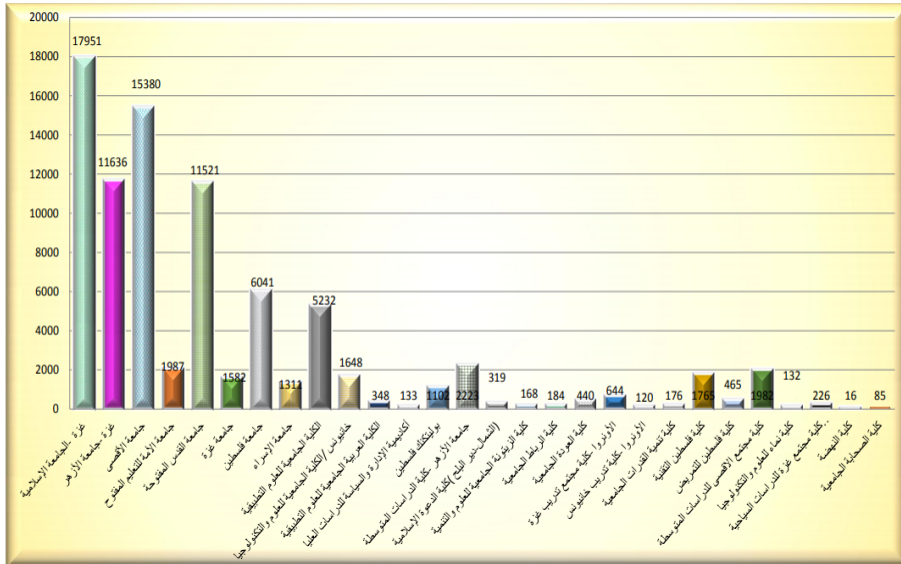
شكل رقم (3)

توزيع الطلبة المسجلين على مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2016/2017



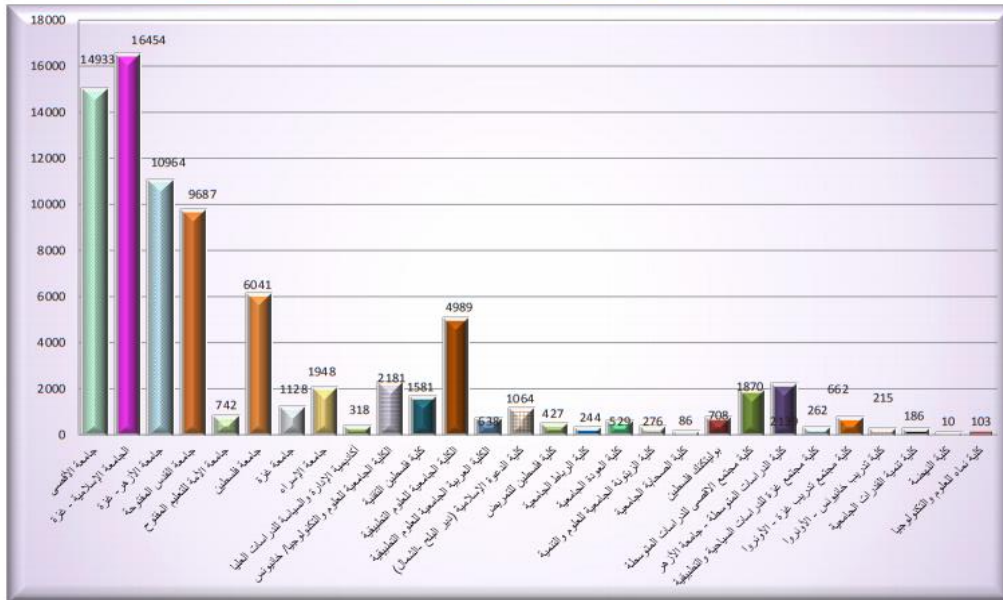
شكل رقم (4)

توزيع الطلبة المسجلين على مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2018/2017



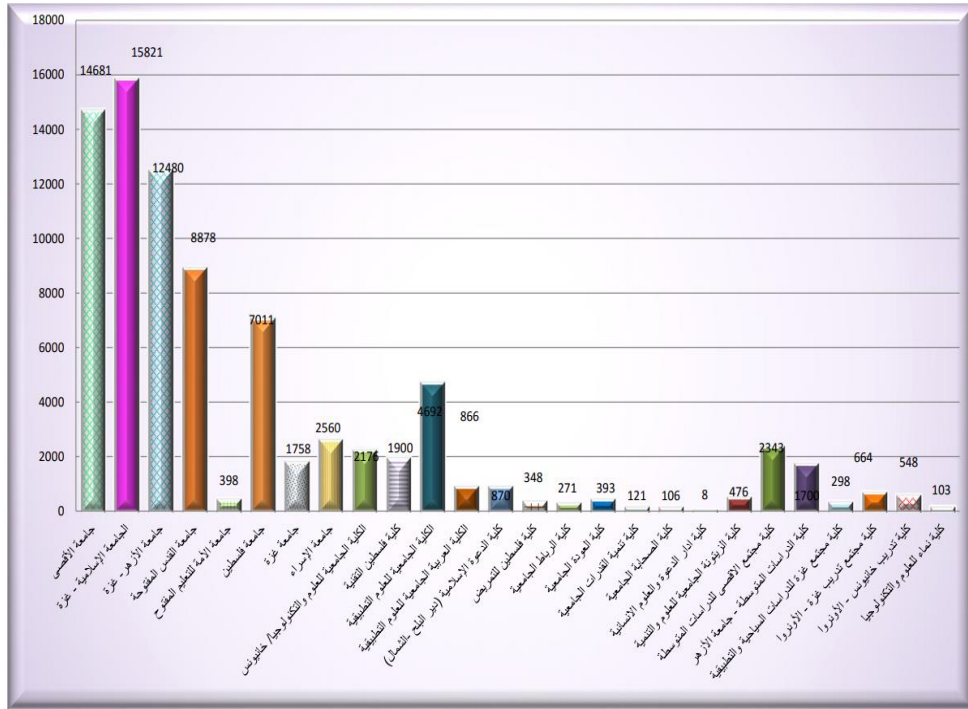
شكل رقم (5)

توزيع الطلبة المسجلين على مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2019/2018



## شكل رقم (6)

توزيع الطلبة المسجلين على مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2020/2019



الأشكال السابقة من 1 إلى 6 تبين الحصة السوقية لجميع جامعات وكليات القطاع من الطلبة المسجلين بكافة المستويات (دكتوراه، ماجستير، دبلوم عالي، تأهيل تربوي، بكالوريوس، دبلوم متوسط) وكما هو مبين لنا بالأشكال أن جامعة الأقصى تحافظ على حصة سوقية مرتفعة ما بين المرتبة الأولى أو الثانية بين جامعات وكليات القطاع وهذا ما يؤكد من مدى نجاحها ومحافظة على البقاء والاستمرار.

## ثانياً: بعد العملاء:

تعتمد معظم الجامعات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها من خلال الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة إلى المجتمع وعن آلية تقديمها بمعنى إلى أي مدى تكون هناك ملاءمة بين الخدمات التعليمية وتكلفتها،

ولقد أخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشمل على مقاييس متعددة مثل رضا الطلبة واكتساب طلبة جدد. أولاً: مقياس رضا الطلبة: (من وجهة نظر الطلبة أنفسهم بناءً على الاستبيان الموزع)

وقد تم قياس مستوى رضا الطلبة عن الأداء الجامعي من وجهة نظرهم أنفسهم وذلك بناءً على الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كالتالي. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (2):

### جدول (2)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمستوى رضا الطلبة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة	3.20	1.324	64.08%	3	متوسطة
2	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الإداري للإداريين	3.00	1.379	60.00%	5	متوسطة
3	تسعى إدارة الجامعة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي للأكاديميين	3.09	1.317	61.71%	4	متوسطة
4	تستجيب الجامعة لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير	2.89	1.392	57.71%	6	متوسطة
5	تتم معاملة الطلبة بعدالة وبدون تمييز	3.25	1.471	64.98%	1	متوسطة
6	تقوم الجامعة بدورها في تعزيز دور الطلبة في خدمة المجتمع	3.24	1.349	64.73%	2	متوسطة
	جميع فقرات المحور معاً	3.11	1.372	62.20%		متوسطة

من جدول (2) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرات الخامسة والسادسة والأولى (3.25, 3.24, 3.2) على التوالي (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (64.98%, 64.73%, 64.08%) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرات وهذا مؤشر إيجابي على رضا الطلبة على الخدمات التي تقدمها الجامعة بشكل عام وكذلك رضاهم على المعاملة العادلة وعلى قدرة الجامعة على تعزيز دورهم في خدمة المجتمع.

المتوسط الحسابي للفقرتين الثانية والثالثة (3, 3.09) على التوالي (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (60%, 61.71%) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هاتين الفقرتين وهذا مؤشر إيجابي على مستوى رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة.

أما المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (2.89) الدرجة الكلية من 5 أي أن الوزن النسبي 57.71% وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة انخفضت عن الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يتطلب من الجامعة بذل جهود أكبر في الاستجابة إلى شكاوى الطلبة والعمل على معالجتها بالوقت المناسب.

بشكل عام إن المتوسط الحسابي لرضا الطلبة يساوي 3.11 وأن الوزن النسبي يساوي 62.20% مما يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على إجمالي الفقرات مما يدل على وجوب زيادة اهتمام الجامعة بتحقيق مستوى أفضل من رضا الطلاب.

ثانياً: مؤشر الحصة السوقية للطلبة المسجلين (دراسات عليا وبكالوريوس فقط):

قد تم الاعتماد باحتساب هذا المؤشر على أعداد طلبة الدراسات العليا المسجلين في جامعة الأقصى وعدد طلبة الدراسات العليا المسجلين في باقي جامعات القطاع، وكذلك أعداد طلبة البكالوريوس المسجلين في جامعة الأقصى وأعداد طلبة البكالوريوس المسجلين في باقي كليات وجامعات القطاع.

## جدول رقم (3)

بكالوريوس		دراسات عليا				العام الدراسي
نسبة الطلبة المسجلين بكالوريوس	عدد الطلبة المسجلين في كل الجامعات والكليات	عدد الطلبة المسجلين في جامعة الأقصى	نسبة الطلبة المسجلين دراسات عليا	عدد الطلبة المسجلين في كل الجامعات والكليات	عدد الطلبة المسجلين في جامعة الأقصى	
27.75%	72138	20021	2.74%	2997	82	2015-2014
27.04%	71731	19396	3.84%	2945	113	2016-2015
24.74%	66893	16551	2.68%	2947	79	2017-2016
23.63%	64060	15135	4.53%	3005	136	2018-2017
24.05%	60272	14496	10.37%	3183	330	2019-2018
22.14%	60544	13403	38%	5902	1278	2020-2019

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإحصائيات الموجودة في الكتب الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم

بناءً على الجدول الموضح أعلاه، وبما يخص أعداد الطلبة المسجلين بكالوريوس في جامعة الأقصى للأعوام من (2014-2019) فإنه يمكن القول بأن الجامعة تستحوذ على حصة سوقية من إجمالي الطلبة المسجلين في جميع جامعات وكليات قطاع غزة بنسبة تتراوح ما بين (22%-27%) وقد كانت تحتل ما بين المرتبة الأولى أو الثانية على مستوى جميع الكليات والجامعات في قطاع غزة وذلك بناءً على الإحصائيات التي تنشرها وزارة التربية والتعليم وهذا ما يؤكد على احتفاظ الجامعة بحصة سوقية ممتازة. أما حول انخفاض النسبة فهو يعود لانخفاض أعداد الطلبة المسجلين بشكل عام حيث انخفض عدد الطلبة المسجلين بجميع كليات وجامعات القطاع من 72138 إلى 60544.

أما ما يخص أعداد الطلبة المسجلين دراسات عليا فنلاحظ من خلال الجدول السابق زيادة أعداد الطلبة المسجلين عبر الأعوام الدراسية حيث ارتفعت نسبة الطلبة المسجلين من 2.7% للعام الدراسي 2014 حتى 38% للعام الدراسي 2019، وبعد أن كانت

في المرتبة الرابعة بين جامعات القطاع حتى وصلت المرتبة الثانية وهذا يعكس مقدار زيادة حصتها السوقية والذي يرجع الى اهتمامها بتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة وقيامها بفتح تخصصات جديدة تناسب متطلبات عملائها (الطلبة).

ثالثاً: مؤشر الحصة السوقية للطلبة الخريجين:

جدول رقم (4)

العام الدراسي	عدد الطلبة الخريجين من جامعة الأقصى	عدد الطلبة الخريجين من جميع جامعات القطاع	نسبة الطلبة الخريجين من جامعة الأقصى	نسبة الطلبة الخريجين من جميع جامعات القطاع	عدد الطلبة الخريجين بكالوريوس من جميع جامعات وكليات القطاع	نسبة الطلبة الخريجين بكالوريوس
2015-2014	0	848	0%	18.15%	12185	18.15%
2016-2015	16	863	1.85%	20.52%	14369	20.52%
2017-2016	15	824	1.82%	16.74%	15358	16.74%
2018-2017	41	793	5.17%	17.96%	14478	17.96%
2019-2018	17	818	3.32%	18.04%	14177	18.04%
2020-2019	23	692	2.07%	21.76%	12547	21.76%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإحصائيات الموجودة في الكتب الإحصائية الصادرة

عن وزارة التربية والتعليم

تتراوح نسبة الطلبة الخريجين (بكالوريوس) ما بين 16% إلى 21% من أعداد جميع الطلبة الخريجين (البكالوريوس) من جميع جامعات وكليات القطاع وهي تحتل بذلك المرتبة الثانية من بينهم جميعاً.

أما أعداد طلبة الدراسات العليا الخريجين فهي في تزايد عبر الأعوام الدراسية وهو ما يتوافق مع زيادة أعداد طلبة الدراسات العليا المسجلين.

## رابعاً: مؤشر الحصة السوقية للطلبة الجدد:

## جدول رقم (5)

العام الدراسي	عدد الطلبة الجدد في جامعة الأقصى	عدد الطلبة الجدد في كل الجامعات والكليات	نسبة الطلبة الجدد دراسات عليا	عدد الطلبة الجدد في كل الجامعات والكليات	عدد الطلبة الجدد في جامعة الأقصى	نسبة الطلبة الجدد بكالوريوس
2015-2014	58	1218	4.76%	4539	18431	24.63%
2020-2019	662	1441	45.94%	5902	18341	32.79%

ملاحظة: المعلومات المتوفرة عن أعداد الطلبة الجدد اقتصر على عامين فقط لعدم توفر معلومات عن الأعوام الأخرى.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإحصائيات الموجودة في الكتب الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم

وبناءً على الجدول رقم (5) فإنه يتضح ارتفاع نسبة أعداد الطلبة الجدد (بكالوريوس) في جامعة الأقصى من 24.63% إلى 32.79% وهو مؤشر جيد عن ارتفاع الحصة السوقية لجامعة الأقصى من خريجي الثانوية العامة، وفي كلا العامين احتلت الجامعة المرتبة الأولى في أعداد الطلبة الجدد وذلك بناء على الجداول الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

ومن ناحية طلبة الدراسات العليا الجدد فهناك ارتفاع ملحوظ حيث بلغت نسبة الطلبة الجدد من 4.79% في العام 2014 حتى وصلت لنسبة 45.94% للعام 2019 أي أنها حصلت تقريبا على نصف الحصة السوقية من إجمالي طلبة الدراسات العليا الجدد.

## ثانياً: بعد العمليات الداخلية:

لابد من التركيز على المؤشرات التي تحقق احتياجات ومتطلبات الطالب في العمليات الداخلية والتي أصبحت ضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في البيئة المعاصرة.

أولاً: جودة الخدمات المقدمة للطلبة من وجهة نظرهم (من خلال الاستبانة الموزعة عليهم):

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة	3.13	1.396	62.61%	4	متوسطة
2	تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية	3.31	1.376	66.12%	2	متوسطة
3	تناسب أسعار الساعات الدراسية مع عدد ونوعية الخدمة المقدمة	3.13	1.468	62.61%	4	متوسطة
4	توفر الجامعة خدمات عالية الجودة في المرافق المختلفة (المكتبة المركزية، القبول والتسجيل، شئون الطلبة، الكافتيريا)	3.12	1.359	62.45%	5	متوسطة
5	تحرص الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين مستخدمة تقنيات متنوعة	3.19	1.228	63.84%	3	متوسطة
6	توفر الجامعة للخريجين فرصاً للتدريب والتوظيف	2.83	1.335	56.57%	6	متوسطة
7	خطة المقرر واضحة ومحددة (تبين الأهداف والمفردات والمراجع والواجبات ومواعيد الامتحانات)	3.73	1.315	74.61%	1	كبيرة
	جميع فقرات المحور معاً	3.21	1.35	64.12%		متوسطة

رقم ( - ) المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " خطة المقرر واضحة ومحددة (تبين الأهداف والمفردات والمراجع والواجبات ومواعيد الامتحانات)" يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 74.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وحازت على المرتبة الأولى وهي الفقرة الوحيدة التي حازت على درجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثين

ذلك لقرارات الشئون الأكاديمية والتعميم على المحاضرين بضرورة وضع خطة مقرر واضحة ونشرها عبر الصفحة الالكترونية باستخدام (Moodle) حتى يكون الطالب على دراية بمواضيع المادة التي سيقوم بدراستها.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستندات الأكاديمية العالمي" يساوي 3.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 66.12% أي أن هناك موافقة بدرجة أكبر من المتوسطة على هذه الفقرة وقد حازت على المرتبة الثانية وهذا يدل على اهتمام الجامعة ببذل الجهود لتطوير خدماتها التعليمية لطلبتها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.

-المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والثالثة والأولى والرابعة (3.19, 3.13, 3.13, 3.12) على التوالي (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (63.84%, 62.61%, 62.61%, 62.45%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على رضا الطلبة على الخدمات التي تقدمها الجامعة ويتبين من الفقرة الخامسة حرص الجامعة على التواصل مع الخريجين من خلال الدورات التي تعقدتها باستمرار، وتؤكد الفقرة الثالثة رضا الطلبة على مستوى أسعار الساعات الدراسية وهذا يعود لأن الجامعة جامعة حكومية وأسعار الساعات الدراسية فيها أقل من الجامعات الخاصة التعليمية التي تقدمها الجامعة، وبناءً على الفقرتين الأولى والرابعة فإن هناك موافقة بدرجة متوسطة على رضا الطلاب حول الخدمات التي تقدمها الجامعة (الأكاديمية وخدمات المكتبة وغيرها من الخدمات).

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "توفر الجامعة للخريجين فرصاً للتدريب والتوظيف" يساوي 2.83 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 56.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ولكن انخفضت عن الدرجة المتوسطة 3، وحازت على المرتبة الأخيرة، وهذا يعزو إلى الحصار المفروض على

قطاع غزة والذي أدى إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية التي يمر بها القطاع وارتفاع نسبة البطالة وبالتالي عدم قدرة السوق على استيعاب أعداد الخريجين.

- ويشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لرضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من الجامعة يساوي 3.16 أي أن الوزن النسبي 63.23%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على إجمالي الفقرات، وبالتالي يتوجب على الجامعة مواصلة وزيادة اهتمامها بالخدمات المقدمة لطلبتها وتوفير الجو الأكاديمي المناسب والذي يعود على نجاح واستمرار العملية الأكاديمية في الجامعة.

ثانياً: مؤشر عدد التخصصات وعدد الكليات وعدد المباني:

(جدول 6)

السنة الدراسية	عدد التخصصات	عدد الكليات	عدد المباني
2015-2014	66	7	33
2016-2015	65	7	30
2017-2016	65	7	31
2018-2017	65	7	31
2019-2018	74	7	31
2020-2019	غير متوفر	10	31
	تحتل الجامعة المرتبة الثالثة بين جميع جامعات وكليات القطاع من حيث عدد التخصصات	تحتل الجامعة المرتبة الرابعة بين جميع جامعات وكليات القطاع من حيث عدد الكليات	لدى جامعة الأقصى العدد الأكبر من المباني بين مباني جميع جامعات وكليات القطاع

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على الكتب الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ونلاحظ من الجدول السابق كثرة عدد التخصصات والكليات المتوفرة في جامعة الأقصى والتي تعكس تنوع هذه التخصصات لكي تتناسب مع متطلبات العملاء (الطلبة) ولتتناسب مع احتياجات السوق كما ونلاحظ زيادة أعدادها في السنوات الأخيرة.

## ثالثاً: مؤشر الخدمات الأخرى المقدمة للطلبة:

## جدول رقم (7)

الملاعب الرياضية بالمتر المربع	العيادات الصحية بالمتر المربع	مرافق الشرب	الكافتيريا بالمتر المربع	
10620	185	14	2596	2014-2015
10620	185	16	2596	2017-2018

ويتضح من الجدول رقم (7) اهتمام الجامعة بتقديم خدمات متنوعة لطلابها ما بين ملاعب رياضية بمساحات واسعة وعيادات صحية وكافتيريا وهذا مؤشر إيجابي على اهتمام الجامعة بتنوع الخدمات التي تقدمها لطلابها.

## رابعاً: بعد النمو والتعلم:

يضمن هذا البعد للجامعة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، حيث يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء، لقد تم استخدام عدة مؤشرات منها:

أولاً: مؤشر نسبة العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى إلى عدد العاملين المتفرغين الكلي في جميع الجامعات والكليات العاملة في قطاع غزة حسب الرتبة:

## جدول رقم (8)

محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	
31.38%	26.28%	26.43%	10.76%	2015-2014
32.99%	27.14%	24.68%	13.29%	2016-2015
33.09%	28.64%	25.40%	11.24%	2017-2016
34.55%	27.33%	24.71%	12.17%	2018-2017
31.55%	27.42%	23.74%	11.92%	2019-2018
22.74%	32.47%	24.68%	10.48%	2020-2019

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الكتب الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم

بناءً على الجدول السابق فإننا نجد أنه تتراوح رتبة محاضر ما بين 22% إلى 34% من إجمالي عدد المحاضرين (رتبة محاضر) بين جامعات وكليات القطاع، وهي نسبة مرتفعة نسبياً وقد احتلت جامعة الأقصى العدد الأكبر من المحاضرين (رتبة محاضر) بين جميع جامعات وكليات القطاع على مدار الأعوام (2014 حتى 2019)، وكانت رتبة أستاذ مساعد ما بين 26% إلى 32% من إجمالي عدد الدكاترة (أستاذ مساعد) بين جامعات وكليات القطاع وأيضاً كانت النسبة الأكبر بين جامعات وكليات القطاع على مدار الأعوام (2014 حتى 2019)، ونجد أن نسبة رتبة أستاذ مشارك 23% و 26% وهي تتصدر الرتبة الثانية بين جميع جامعات وكليات القطاع، أما رتبة أستاذ فتراوحت بين 10% و 13% بالمرتبة الثالثة بين جامعات وكليات القطاع، وجميع هذه النسب تدل على وجود طاقم متميز وهذا سينعكس بدوره على وجود خدمة ذات جودة عالية.

ثانياً: مؤشر نسبة العاملين المتفرغين في جامعة الأقصى إلى عدد العاملين المتفرغين الكلي في جميع الجامعات والكليات العاملة في قطاع غزة حسب الدرجة العلمية:

جدول رقم (9)

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
23.07%	24.02%	35.01%	2015-2014
22.36%	18.37%	14.55%	2016-2015
25.19%	21.33%	14.54%	2017-2016
20.82%	22.70%	16.56%	2018-2017
25.07%	21.07%	14.03%	2019-2018
25.46%	21.05%	15.75%	2020-2019

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الكتب الإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم

يوضح الجدول رقم (9) الدرجة العلمية للعاملين المتفرغين في جامعة الأقصى فإن العاملين المتفرغين حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الماجستير كانت النسبة الأعلى لجامعة الأقصى بين جامعات وكليات القطاع، أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي تراوحت ما بين 22% إلى 25% من العاملين المتفرغين حملة الدكتوراه بجميع جامعات وكليات القطاع فاحتلت جامعة الأقصى المرتبة الثانية بينهم جميعاً وهذا ما يؤكد على وجود كادر يحمل درجات علمية تؤهله القيام بخدمات ذات جودة عالية.

ثالثاً: عدد المؤتمرات والندوات خلال الأعوام الجامعية من 2014-2018:

جدول رقم (10)

الإجمالي	خارج فلسطين	داخل فلسطين	في رحاب الجامعة	
26	2	1	23	2015-2014
7	0	2	5	2016-2015
17	0	2	15	2017-2016
30	0	1	29	2018-2017

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجامعة للعام 2018  
يلاحظ من الجدول أعلاه اهتمام جامعة الأقصى بالقيام بمؤتمرات علمية هادفة والتي تتركز معظمها في رحاب الجامعة وقتلتها وبل انعدامها بالفترة الأخيرة خارج فلسطين وذلك بسبب اغلاق المعابر وصعوبة السفر.

رابعاً: الاهتمام بالبحث العلمي:

أ) عدد الأبحاث المنشورة في مجلة الجامعة للأعوام الجامعية 2014-

2018:

جدول رقم (11)

إجمالي عدد الأبحاث	نسبة الأبحاث المنشورة في سلسلة العلوم الطبيعية	سلسلة العلوم الطبيعية	نسبة الأبحاث المنشورة في سلسلة العلوم الإنسانية	سلسلة العلوم الإنسانية	
22	%19.05	4	%16.98	18	2015-2014
31	%28.57	6	%23.58	25	2016-2015
27	%28.57	6	%19.81	21	2017-2016
47	%23.81	5	%39.62	42	2018-2017
<b>127</b>	<b>%100</b>	<b>21</b>	<b>%100</b>	<b>106</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجامعة للعام 2018  
يبين الجدول رقم (11) ازدياد عدد الأبحاث المنشورة في مجلة الجامعة عبر الأعوام الدراسية من 2014 حتى 2019 وهذا يؤكد اهتمام الجامعة بالبحث العلمي.

## (ب) عدد الأبحاث المنشورة:

جدول رقم (12)

السنة الدراسية	كلية التربية	كلية الإدارة والتمويل	كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات	كلية التربية البدنية	كلية الفنون	كلية العلوم التطبيقية	كلية العلوم الطبية	كلية الآداب	الإجمالي
2014-2013	7	1	12	-	-	6	4	3	33
2015-2014	12	2	15	1	-	12	1	7	50
2016-2015	13	6	13	1	-	8	2	8	51
2017-2016	10	6	10	-	-	12	2	6	46
2018-2017	17	9	8	-	-	4	6	6	50
2019-2018	9	3	13	1	1	2	2	13	44
2020-2019	7	3	19	-	-	4	4	2	39
	<b>75</b>	<b>30</b>	<b>90</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>48</b>	<b>21</b>	<b>45</b>	<b>313</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على البيانات الصادرة عن عمادة البحث العلمي

يبين الجدول رقم (12) اهتمام كليات الجامعة بإجراء العديد من الأبحاث العلمية خلال الأعوام الدراسية من (2013 حتى 2020) وكانت من أبرز الكليات المهتمة بإجراء أبحاث هي كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات وكذلك كلية التربية.

### ت) توفر عمادة للبحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي أحد أهم الركائز الأساسية في تطوير المجتمعات ورفيها، لما له من أثر كبير في حل مشاكل المجتمع المختلفة، وتطويره للوصول الى مجتمع راقٍ يتمتع افراده بالرفاهية والتقدم، لذا فان عمادة البحث العلمي تسعى دائماً إلى تطوير آليات البحث العلمي في مختلف المجالات العلمية، من خلال اعتمادها لخطوة تشغيلية واضحة الأهداف لتحقيق ذلك.

كذلك تعمل العمادة على تطوير مستوى البحث العلمي ودعمه واستثماره، وربط مخرجاته بتحقيق اهداف التنمية المستدامة، وتسعى جاهدة للوصول بالجامعة بحثياً الى مستوى مرموق من الحضور والمشاركة العالمية.

تتولى العمادة اصدار المجلات العلمية التالية. (مجلة العلوم الطبيعية – مجلة العلوم الانسانية – مجلة العلوم التربوية والنفسية)، وتسعى جاهدة الى اصدار العديد من المجلات العلمية المحكمة في المجالات العلمية الاخرى.

**الرؤية:** التميز في البحث العلمي في المجالات المعرفية وتوظيف مخرجاته لبناء المجتمع، بما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

### الرسالة:

تعزيز مكانة الجامعة بحثياً على المستوى المحلي والاقليمي والدولي، وتطوير بيئة بحثية مناسبة لدعم البحث العلمي، واستثمار مخرجاته، وتشجيع المشاريع البحثية وتمويلها من خلال الشراكات المتنوعة.

## الأهداف:

1. تعزيز وتحفيز ثقافة البحث العلمي، وتوفير البيئة الملائمة، لخدمة قضايا واحتياجات المجتمع.
2. دعم البحث العلمي، تعزيز الشراكات البحثية، وتبادل الخبرات على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي.
3. تحسين المهارات البحثية لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية، وتشجيع النشر في المجلات العالمية المرموقة.
4. دعم عقد المؤتمرات وورش العمل والأيام الدراسية، والمشاركة في المؤتمرات العلمية المتخصصة.
5. تأسيس قاعدة بيانات كاملة عن البحوث العلمية والباحثين، وإتاحتها للجميع.
6. تأسيس شراكة فعلية وتنظيمية وفنية بين الجامعات وقطاعات التنمية والإنتاج والخدمات المختلفة.
7. الوصول بالجامعة بحثياً إلى مستوى مرموق من الحضور والمشاركة العالمية.

## خامساً: عدد مقتنيات المكتبة في الجامعة:

## جدول رقم (13)

عنوان	مجلد ومادة	
2013-2014	49957	119329
2017-2018	52135	125102
الإجمالي	102092	244431
ملاحظة: المعلومات عن المكتبة متوفرة للعامين الدراسيين (2014 و 2018)		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجامعة للعام 2014 والعام 2018 تتنوع مقتنيات الجامعة ما بين الكتب العربية والأجنبية والدوريات العربية والأجنبية والرسائل الجامعية والمكتبة الإلكترونية، وبناء على الجدول السابق فإن عدد العناوين التي تم الحصول

عليها وكذلك عدد المجلدات زادت من العام الدراسي 2013-2014 حيث كانت (49957, 119329) على التوالي إلى أن بلغت (52135, 125102) في العام 2017-2018.

#### خامساً: البعد البيئي:

حيث يظهر اهتمام الجامعة بالبيئة من عدة أشكال كما يلي:

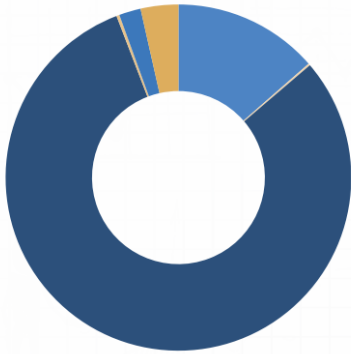
أولاً: اهتمام الجامعة بالمساحات الخضراء والتي تشكل نسبة كبيرة من مساحتها:

مساحة المباني في الجامعة	المساحات الخضراء وأماكن جلوس الطلبة
28167	59210

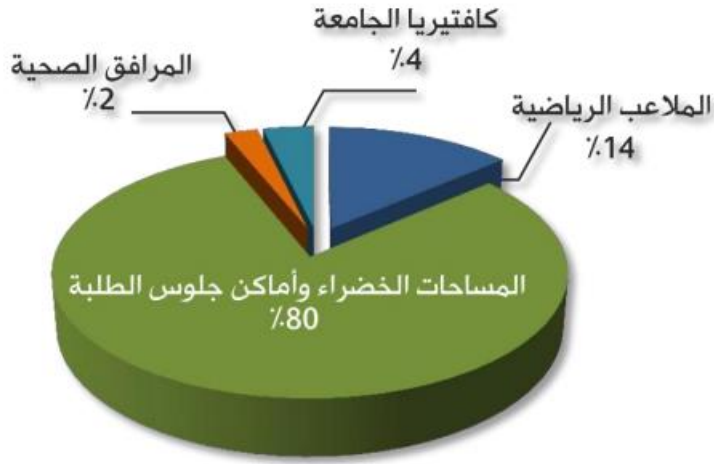
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدليل الإحصائي الجامعي

يتضح من هذا الجدول كبر المساحات الخضراء إلى مساحة مباني الجامعة حيث تبلغ الضعف تقريباً وهذا ما يعزز من مدى اهتمام الجامعة بالبيئة وتوفير مناخ ملائم لطلابها.

مساحة مرافق الخدماتية بالمتر مربع						عدد مرافق مياه الشرب
كافتيريا الطلبة	المرافق الصحية	العيادات الصحية	المساحات الخضراء وأماكن جلوس الطلبة	مرافق الاستعلامات العامة	الملعب الرياضية	
2756 متر مربع	1589 متر مربع	220 متر مربع	62910 متر مربع	140 متر مربع	10620 متر مربع	16



المساحات الخضراء وأماكن جلوس الطلبة	80%
مرافق الاستعلامات العامة	0%
الملعب الرياضية	14%
كافتيريا الطلبة	4%
المرافق الصحية	2%
العيادات الصحية	0%



ثانياً: وجود لجنة البيئة الجامعية المستدامة:

الرؤية

حرم جامعي مستدام وغرس مبدأ الاستدامة لدى أفراد المجتمع الجامعي.

الرسالة

جامعة الأقصى مؤسسة أكاديمية تعمل على بناء القدرات ودعم الشباب والإيمان بقدراتهم على إحداث تغيير إيجابي في الجانب البيئي في الحرم الجامعي، والتعرف على مشكلات الاستدامة في المجتمع والتصدي لها.

أهداف لجنة البيئة الجامعية المستدامة

1. تنمية الحس البيئي ونشر الوعي بين أفراد المجتمع الجامعي بالقضايا البيئية والتحديات المرتبطة بها.
2. تنمية القيم التي تساعد على ترسيخ مفهوم المسؤولية البيئية من أجل تعزيز المشاركة في تحسين البيئة الجامعية وحمايتها.
3. تنمية الاحساس بأهمية العمل الجماعي في حماية البيئة واستثمار مواردها والاستغلال الأمثل لها.

4. تطوير مهارات التفكير والابداع لمساعدة الأفراد والمجتمعات في التعرف على المشكلات البيئية وحلها.
5. قيادة الطلبة نحو المشاركة الملائمة في حل المشكلات البيئية وتجنب المزيد من المشكلات في المستقبل.

### ثالثاً: وجود الملتقى الطلابي البيئي:

مجموعة من الطلبة يتمتعون بحس عالٍ من المسؤولية تجاه البيئة بشكل عام وبيئة الحرم الجامعي بشكل خاص، ويمتلكون عدة صفات إيجابية تجعلهم حريصين على تقديم وتفصيل الأنشطة المنبثقة من السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة الحرم الجامعي بشكل مستدام.

### أنشطة الملتقى الطلابي البيئي

1. تنفيذ محاضرات ولقاءات توعوية تسعى إلى المساهمة في تعزيز سلوك الطلبة بيئياً وتسهيل فهمهم في المحافظة على بيئتهم.
2. تنظيم الأيام الدراسية التي تتحدث عن مواضيع تهتم بالمشاكل البيئية وتبسيط الضوء على الحلول، مثل: تأثير الحروب على البيئة، البيئة العمرانية المستدامة، مستقبل الزراعة في الشرق الأوسط، تأثير صناعة الموضة ومستحضرات التجميل على البيئة.
3. الاحتفال بالمناسبات البيئية المحلية والعالمية داخل الحرم الجامعي.
4. إقامة المعارض البيئية وإصدار نشرات لزيادة الوعي البيئي داخل الحرم الجامعي وخارجه.
5. المشاركة في المسابقات البيئية المحلية التي تطرحها وزارة التربية والتعليم العالي وسلطة جودة البيئة، وكذلك المسابقات والمناظرات البيئية التي تعقد على المستوى الإقليمي والدولي التي تعمل على إيجاد منصة تفاعلية تتيح للطلاب فهم ومناقشة أهم القضايا البيئية وتأثير العادات السلبية على البيئة وسبل حمايتها.

6. تشجيع الطلبة على القيام بتبني مبادرات بيئية خلاقية تتناسب مع رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية وموارد المجتمع وإمكانياته.
7. تقديم عروض أفلام بيئية وثائقية تناول الحديث عن المشاكل البيئية في العالم.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

تحافظ جامعة الأقصى على حصة سوقية مرتفعة من الطلبة المسجلين بين جامعات القطاع على مدار الأعوام الدراسية.

تفي جامعة الأقصى بمقومات بعد العملاء في أدائها حيث تقدم خدمات تلبي احتياجات الطلبة وتشعرهم بالرضا وتبذل الجهود في تطوير جودة الخدمات التعليمية لمواكبة المستجدات العالمية، كما وتحرص على معاملة الطلاب بعدالة وبدون تمييز ولكن يعاب عليها عدم إعطاء اهتمام كبيراً فيما يخص الشكاوى المقدمة من الطلبة.

تفي الجامعة بمقومات بعد العمليات الداخلية حيث تتميز الجامعة بتنوع الكليات والتخصصات الموجودة فيها لتتناسب مع متطلبات الطلبة وسوق العمل ولكن يعاب عليها عدم قدرتها على توفير فرص عمل للخريجين ولكن يعود ذلك لسبب الأوضاع الاقتصادية التي يعاني منها القطاع.

تفي الجامعة بمقومات بعد التعلم والنمو حيث يتميز الكادر الأكاديمي الموجود في جامعة الأقصى بالتميز من حيث الدرجات العلمية وهذا ينعكس إيجابياً على الخدمات التعليمية المقدمة، وتهتم كليات الجامعة بالقيام بنشر الأبحاث العلمية، وتهتم الجامعة بالقيام بالمؤتمرات، كما يوجد لدى الجامعة عمادة البحث العلمي ومجلة لنشر الأبحاث العلمية وكل ذلك ما يؤكد على اهتمام الجامعة بالتعلم والبحث العلمي.

حازت أسعار الساعات الدراسية على رضا وقبول من قبل الطلبة مقابل الخدمات المقدمة من قبل الجامعة.

تحرص الجامعة على الاهتمام بالبيئة وتوفير مناخ ملائم لطلبتها.

### التوصيات:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كبطاقة تخطيط وتقييم وقياس.
- ضرورة قيام الجامعة ببذل الجهود وإقامة علاقات تعاون وشراكة لإيجاد فرص عمل للخريجين.
- زيادة الاهتمام بصقل مهارات الطلبة من خلال عقد الدورات التدريبية العامة والمتخصصة.
- زيادة اهتمام الجامعة فيما يخص شكاوى الطلبة والحرص على متابعتها ومعالجتها.
- قيام إدارة الجامعة برفع كفاءة العمليات الداخلية مثل عقد برامج تدريبية للطلبة.
- ضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعة بالاستطلاع المستمر لآراء الطلبة والموظفين حول نوعية الخدمات المقدمة.

### References

- 'Abāsī, 'Ešām. (2012). *Ta'thūr Jawdat Al-Ma'lūmah Al-Māliyyah Fī Taqyīm Al-Adā Al-Mālī Li Al-Muassasat Al-Iqtisādiyyah Wa Ittikhādh Al-Qarārāt*.
- Abū Ghabn Naḍāl. (2016). *Madā Imkāniyyat Istikhdām Biṭāqat Al-Adā Al-Mutawāzin Lī Taqyīm Adā Jāmi'at Al-Aqṣā- Dirāsah Taṭbīqiyyah*. Risālat Mājistūr. Al-Jāmi'at Al-Islāmī. Ghazzah. Filastīn.
- Abū Masāmiḥ Ḥāmid. (2016). *Darajat Taṭbīq Al-Jāmi'ah Al-Filasṭīniyyah Li Ab'ād Biṭāqat Al-Adā Al-Mutawāzin Wa 'Alāqatihā Bitahsīn Ittikhādh Al-Qarārat Al-Idāriyyah*. Risālat Mājistūr. Al-Jāmi'ah Al-Islāmiyyah. Ghazzah. Filastīn.
- Abū Qamar Muḥammad. (2009). *Taqwīm Adā Bank Filastīn Bi Istikhdām Biṭāqat Al-Adā Al-Mutawāzin*. Risālat Mājistūr. Al-Jāmi'ah Al-Islāmiyyah. Ghazzah. Filastīn.
- 'Abdulrahmān Madanī. (2014). *Taqwīm Adā Al-Jāmi'ah Wiḥḩan Li Manzūr Al-Adā Al-Mutawāzin Dirāsah Ḥālat Jāmi'at Ifriqyā Al-'Ālamīyyah (2008-2013)*. Majallat Kulliyat Al-Iqtisād Al-'Ālamīyyah.

- Aḥmad ‘Alā, ‘Abdullah Maysūn (2011). *Qiyās Adā Jāmi’at Al-Mūṣol Wa Taqyīmuḥu Bi Istikhdām Biṭāqat Al-Adā Al-Mutawāzin (Dirāsāt Hālah)*. Majallat Al-‘Ulūm Al-Iqtisādiyyah Al-Mujallad Al-Sābi’.
- Al-Dalīl Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawiy 2013/2014. *‘Imādat Al-Takhḥīṭ Wa Al-Taṭwīr*. Jāmi’at Al-Aqṣā. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Dalīl Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawiy 2017/2018. *‘Imādat Al-Takhḥīṭ Wa Al-Taṭwīr*. Jāmi’at Al-Aqṣā. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Kitāb Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawī Li Al-Ta’līm Fī Muḥāfazāt Ghazzah 2014/2015*. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Kitāb Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawī Li Al-Ta’līm Fī Muḥāfazāt Ghazzah 2015/2016*. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Kitāb Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawī Li Al-Ta’līm Fī Muḥāfazāt Ghazzah 2016/2017*. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Kitāb Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawī Li Al-Ta’līm Fī Muḥāfazāt Ghazzah 2017/2018*. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Kitāb Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawī Li Al-Ta’līm Fī Muḥāfazāt Ghazzah 2018/2019*. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Kitāb Al-Iḥṣā’iy Al-Sanawī Li Al-Ta’līm Fī Muḥāfazāt Ghazzah 2019/2020*. Ghazzah. Filasṭīn.
- Al-Muṭayrī Mish’al. (2011). *Taḥlīl Wa Taqyīm Al-Adā Al-Mālī Li Muassasat Al-Bitrūl Al-Kuwaytiyyah*. Jāmi’at Al-Sharq Al-Awsat. Kulliyat Al-A’māl. Qism Al-Muḥāsabah. Al-Urdun. ‘Omān.
- Al-Quḍāt Layth, Al-Kharābishah Fāris, Al-Mubyaḍḍīn Saif. (2016). *Athar Taṭbīq Biṭāqat Al-Adā Al-Mutawāzin ‘Alā Ta’zīm Al-Ribḥiyyah Fī Sharikāt Al-Ittiṣālāt Al-Urdūniyyah*. Al-Majallat Al-Urdūniyyah Fi Idārat Al-A’māl. Al-Mujallad 12. Al-‘Adad (4).
- Al-Sā’atī Dīyā. (2018). *Athar Al-Wadāi’ Wa Al-Tashīlāt Al-‘Imāniyyah ‘Alā Al-Adā Al-Mālī Fī Būrṣah Filasṭīn*. Risālat Mājistīr. Ghazza. Filasṭīn.
- Al-Sālim Muayyid, Wa Ṣāliḥ ‘Ādil. (2003). *Idarat Al-Mawārid Al-Bashariyyah Madkhal Istrātijī*. ‘Ālam Al-Kutub Al-Ḥadīth Li Al-Nashr Wa Al-Tawzī’.
- Al-Thuwaynī, Yūsof. (2014). *Mutaṭallabāt Qiyās Al-Adā Al-Mutawāzin Fī Muassasāt Al-Ta’līm Qabl Al-Jāmi’i Bi Manṭiqat Ḥā’il Wa Mu’iqātihi*. Al-Majallah Al-Duwaliyyah Al-Tarbawiyah Al-Mutakhaṣṣah. Al-Mujallad 3. Al-‘Adad (10).
- ‘Aqīlī ‘Amr Ṣayfī. (2005). *Idārat Al-Mawārid Al-Bashariyyah: Bu’d Istrātijī*. Al-Ṭab’at Al-Thāniyyah. Dār Wāil Li Al-Nashr Wa Altawzī’. ‘Omān

- Drīdī Ahlām, Šālih Khawlah. (2017). *Madā Imkāniyyat Taf'īl Biṭāqat Al-Adā Al-Mutawāzin Li Taḥsīn Adā Al-Muassasat Al-Khadamiyyah*. Risālat Mājistīr. Kulliyat Al-'Ulūm Al-Iqtisādiyyah Wa Al-Tijāriyyah Wa 'Ulūm Al-Tasyīr. Al-Jazā'ir.
- Gatuhu Rosemary, "The effect of credit management on the financial performance of microfinance institution in Kenya", Master thesis, University of Nairobi, 2013. <https://www.alaqsa.edu.ps>.
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992), "The Balanced Scorecard measures that drive performance", Harvard business review, January-February.
- Manšūr Zāhir Muḥsin, Ḥusayn Shaḥdah Ḥusayn. (2003). *Istrātījiyyat Al-Tanwī' Wa Al-Adā Al-Mālī: Dirāsāt Maydāniyyah Fī Mansha'ah 'Irāqiyyah: Al-Mansha'ah Al-'Āmah Li Al-Šinā'at Al-Jildiyyah*. Majallat Dirāsāt. Al-'Ulūm Al-Idāriyyah. Al-Mujallad (30). Al-'Adad (2).
- Mirza, S.A. (2020), "Implementation of Balanced Scorecard in a university", Journal of Strategy and Performance Management, Volume (8), Issue (2).
- Mureithi Evelyn, (2016), "The effect of credit management techniques on the financial performance of commercial banks in Kenya", Master thesis, University of Nairobi.
- Nūfl Sumāyī, Bawṭarat Faḍīlah. (2017). *Mustawā Al-Adā Al-Jāmi'ī Bi Istikhdām Biṭāqat Muṭawwarah Li Al-Adā Al-Mutawāzini: Dirāsāt Maydāniyyah Li Jāmi'at Tabsah-Al-Jazā'ir*. Al-Majallat Al-'Arābiyyah Li Ḍamān Jawdat Al-Ta'līm Al-Jāmi'ī. Al-Mujallad 10. Al-'Adad (27).
- Okpala and others', (2019), "The impact of credit management strategies on liquidity and profitability ", Journal of behavioral studies Vol. (1), No. (1).
- Oliveira C., Fijałkowska J., (2018), "Balance Scorecard in universities", *Journal of Intercultural Management*, Volume (10), No. (4).
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G., (2012), "Determination of the employment status of graduates of recreation department", The Online Journal of Recreation and Sport, Vol. 1, Issue 2.
- Rosli N., Ismail F., Ahmed F., (2019), "Measuring university performance using knowledge based Balanced Scorecard", Asia Proceedings of Social sciences, [www.readersinsight.net](http://www.readersinsight.net)

- Sordo C., Orellia R., Padovania E., Gardinia S., (2012), "Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard" Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Wādī, ‘Abdulnāšir. (2008). *Dawr Al-Taqrīr Al-Raqābiyyah Fī Taqyīm Al-Adā Fī Zilli Taṭbīq Nizām Muḥāsabat Al-Mas’ūliyyah. Dirāsāt Taḥlīliyyah Taṭbīqiyyah*. Risālat Duktūrah. Kuliyat Al-Dirāsah Al-Ulyā. Jāmi’at Al-Niylīn.
- Zahrah Rukāb. (2014). *Dawr Biṭāqat Al-Adā Al-Mutawāzin Al-Mustadām Fī Taf’īl Istrātijī’yāt Al-Tanmiyyah Al-Mustadāmah*. Risālat Mājistīr. Kuliyat Al-‘Ulūm Al-Iqtisādiyyah Wa Al-‘Ulūm Al-Tijāriyyah Wa ‘Ulūm Al-Tasyīr. Al-Jazā’ir.
- Ziyādāt Muḥammad, Al-Hanīnī Īmān. (2014). *Istikhdām Biṭāqat Qiyās Adā Al-Mutawāzin Fī Taqyīm Adā Al-Jāmi’ah: Dirāsatan Maydaniyyah ‘Alā Al-Jāmi’ah Al-Urdūniyyah Al-Rasmiyyah*. Majallat Al-‘Ulūm Al-Iqtisādiyyah Wa Al-Tasyīr Wa Al-‘Ulūm Al-Tijāriyyah. Al-‘Adad 12.