



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثاني

يونيو 2023

تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي
علي التسويق المستدام: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ

دكتور / محمد الشوافي الغنام

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي

لإدارة وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ

البريد الإلكتروني: m.elshwadf@yahoo.com

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عمليات التخطيط بجامعة كفر الشيخ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة من خلال رصد تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام من خلال تطبيق العمليات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي)، وتأثير ذلك على التسويق المستدام بجامعة كفر الشيخ وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط بجامعة كفر الشيخ، وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة، وفي ضوء إثبات فرضيات الدراسة تم الحصول على نتائج هذه الدراسة تم اختبار الفروض الإحصائية وتقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بعناصرها المختلفة في تفعيل التسويق المستدام بالجامعة.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، التخطيط الاستراتيجي، التسويق المستدام.

Abstract:

This study aimed to identify the possibility of applying the balanced scorecard in the planning processes at Kafr El-Sheikh University from the point of view of the academic leaders of the university by monitoring the impact of using the balanced scorecard in strategic planning on sustainable marketing through the application of various processes. The financial dimension of the balanced scorecard in strategic planning - the use of the clients dimension of the balanced scorecard in strategic planning - the use of the internal operations dimension of the balanced scorecard in strategic planning - the use of the learning and growth dimension of the balanced scorecard in strategic planning) and its impact on sustainable marketing at Kafr El-Sheikh University This study has identified the most important obstacles facing the application of the balanced scorecard in planning at Kafr El-Sheikh University, and a set of questions and hypotheses have been developed that dealt with the problem of the study in its various dimensions. One of the recommendations that promote the uses of the balanced scorecard in Strategic planning with its various elements in activating sustainable marketing at the university.

key words:

Balanced scorecard, strategic planning, sustainable marketing.

١. الإطار العام للبحث

١/١ مقدمة البحث:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات إدارة الأداء الاستراتيجية، حيث أنها تقود المنظمة إلى تحسين أدائها علي أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتساعد في إعادة توجيه مسارها وتحويلها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما أنها تعمل علي ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها العامة إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل لتطبيق هذه الاستراتيجية، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس لتحسين الأداء الاستراتيجي، أكثر من كونها أداة قيادة استراتيجية، وذلك لاعتمادها علي أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، بدلا من الاعتماد الكلي علي الجانب المالي، حيث إنه في ظل عصر العولمة الحالي تعتبر الاستثمارات في رأس المال والأصول الثابتة فقط غير كاف لنجاح المؤسسة إذا لم يتم إدارتها بكفاءة، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل علي التركيز علي الجوانب الأخرى مثل أداء العنصر البشري والأداء التشغيلي ورضاء العملاء والعاملين والبيئة يضاف ذلك للجانب المادي، كل ذلك يؤدي إلي إلمام أكثر بالعوامل التي تقود الأداء المالي وتؤدي إلي تحقيق الأهداف.

كما أن تبني المؤسسة استراتيجية التسويق المستدام من شأنها أن يضمن بقاءها واستمراريتها، ومنحها فرصة للدخول في الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية مقارنة بمنافسيها وذلك لملائمة ومواكبة المستلزمات الجديدة للتنافسية التي تغيرت مؤشراتنا لتصبح مطابقة لمقاربة التنمية المستدامة، أي ذات دلالة واضحة للمجتمع والبيئة مما يزيد في تكريس واقع تحسين كفاءتها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

٢/١ مشكلة البحث:

إن الجامعات بتنظيماتها المختلفة من أفضل السياقات وأحوجها إلي الوصول إلى التسويق المستدام والذي يقوم بدور هام في الارتقاء بالأداء الجامعي وتحقيق أهدافها

المستقبلية في ظل التغييرات السريعة في البيئة الخارجية، لذا فقد أصبح من ضروريات بقائها الاعتماد على احدث الأساليب للتخطيط للوصول إلى التسويق المستدام والتي من ابرزها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط.

وتحاول هذه الدراسة التعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط بجامعة كفر الشيخ، والتعرف على دورها في فاعلية أنشطة التسويق لهذه المؤسسة التعليمية، ويجري تناول مشكلة الدراسة من خلال هذه العلاقة.

ومما سبق يمكن للباحث بلورة المشكلة الرئيسية للبحث في السؤال البحثي الرئيسي التالي:
ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام؟
ويتم تقسيم السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي على التسويق المستدام؟
- ما الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام؟
- ما المقترحات التي تُسهم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام؟

٣/١ هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في:

دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام.
ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. دراسة أثر تطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي على التسويق المستدام.

٢. تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام.
٣. تحديد المقترحات التي تُسهم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام.

٤/١ أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات العلمية والعملية التالية :

١. أهمية الدور الذي تتميز به بطاقة الأداء المتوازن وفعالية تطبيقها في المؤسسات على مختلف أنواعها، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من أساليب الرقابة الإدارية والإدارة الاستراتيجية، مما ينعكس بالإيجاب على ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتسويق المستدام.
٢. الضرورة الملحة للاستدامة في مجال التسويق، بوصفها الوسيلة التي تعزز مكانة الجامعة وبقائها في البيئات المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب التسويق التقليدي، ومحاولة إدراك قيمة التسويق المستدام لدي القيادات الإدارية في المنظمات التعليمية.
٣. أهمية البحث من أهمية قطاع التعليم في مصر حيث يمس كثير من الحياة اليومية لكل المصريين حيث يأخذ النسبة الأكبر من دخل الأسر المصرية ويسعى الجميع للوصول به إلى مستويات الكمال.

٥/١ فروض البحث:

في ضوء طبيعة ومشكلة البحث وهدفها يمكن صياغة الفرض البحثي الرئيسي التالي:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام.

ويمكن تحقيق هذا الفرض من خلال الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي على التسويق المستدام.
٢. يوجد صعوبات تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام.
٣. يوجد مقترحات تُسهم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام.

٦/١ منهجية البحث:

سوف يعتمد الباحث على استخدام المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث والذي يتضمن المنهجين التاليين:

١/٦/١ المنهج الاستنباطي:

وذلك من خلال استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي والتسويق المستدام، وكذلك عرض وتحليل البحوث المنشورة بالدوريات والمجلات العلمية وتقويم ما توصلت إليه من نتائج من أجل اشتقاق فروض البحث.

٢/٦/١ المنهج الاستقرائي:

يستخدم الباحث المنهج الاستقرائي لبناء الدراسة الميدانية من خلال تصميم قائمة استقصاء والتي تمثل أداة البحث وتوزيعها على عينة الدراسة، وذلك لدراسة تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام علي القيادات الأكاديمية بجامعة كفرالشيخ.

٧/١ حدود ونطاق البحث: توجد العديد من الحدود المتعلقة بالبحث والتي يمكن تناولها كما يلي:

أ. الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذا البحث على جامعة كفر الشيخ بجميع كلياتها.

ب. الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي

٢٠٢١-٢٠٢٢.

ج. الحدود المتعلقة بموضوع البحث: سيتم تناول بطاقة الأداء المتوازن لصياغة التخطيط

الاستراتيجي والتسويق المستدام من خلال آراء القادة الأكاديميين بالجامعة.

٢. الدراسات السابقة:

١/٢ دراسة (رمضان، ٢٠١٨)، بعنوان " نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية التسويق المستدام

كأداة لتنمية الأداء التسويقي: دراسة ميدانية " .

هدفت الدراسة إلي وضع نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية التسويق المستدام بأبعاده المختلفة (التسويق الموجه للعميل، التسويق المبني على إضافة قيمة للعميل، التسويق الابتكاري، التسويق المبني على الإحساس بالرسالة، التسويق المجتمعي) على أكاديمية تدريب مصر للطيران لتنمية الأداء التسويقي بها، وتوصلت الدراسة إلي أن التطبيق الفعال لاستراتيجية التسويق المستدام من خلال النموذج المقترح له تأثير معنوي في تحسين الأداء التسويقي للأكاديمية محل الدراسة. كما تم تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تحسين ممارسات التسويق المستدام في الأكاديمية لدعم الأداء التسويقي بها.

٢/٢ دراسة (يحيوي وساكر، ٢٠١٨)، " بعنوان تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن "

هدفت الدراسة إلي تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين

الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، التي تقوم على فكرة التوازن بين صياغة الخطط

الاستراتيجية وتنفيذها من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم وذلك

بالاعتماد على أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلي ان التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية ساعد المنظمات بشكل كبير في استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات، وبالتالي ساعد متخذي القرار في المنظمات على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقاً، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات مستقبلاً وما ينجم عنه من زيادة في التكاليف وضياح للوقت، وأوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة ممارسة ونكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.
 - وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع القدرات الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية التي تواجهها.
 - إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي مما يزيد من تحفيزهم واستقلاليتهم ويدفع بهم لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.
 - تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الاستراتيجية، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
 - تدريب العاملين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل كفؤ وفعال.
- ٣/٢ دراسة (حفناوي ، ٢٠١٩) ، بعنوان " توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة " .

هدفت الدراسة إلي التحقق من الدور الفعال لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال قدرتها علي نشر وتبسيط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها حتي الوصول إلي الأهداف المخططة، وقد تم عرض حالة شركة اتصالات السعودية التي حققت نجاحاً معتبراً في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية

من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي ، وكان من أهم الاستنتاجات: يظهر دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي من خلال التعريف بالأهداف والغايات وبمقاييس الأداء، والتعريف بالأفعال والممارسات التي تضمن تحسين الأداء، بالإضافة إلي ضمان المساندة المؤسسية لجميع جوانب دورة تحسين الجودة، وتساهم في إحداث التغيير التنظيمي، من خلال توظيف الأهداف المحددة لمؤشرات قياس الأداء كأساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، والتركيز علي المبادرات التي تساعد علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ساهم توظيف بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي لشركة اتصالات السعودية في ربط توجهات وأهداف الوحدات بالتوجهات والأهداف الشاملة للشركة، وكذا مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط، نجاح بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الشركة راجع لمدي فهم كل أفراد الشركة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وطريقة عملها وأهميتها، توفر بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة استراتيجي يقوم علي الموازنة بين رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ووسيلة اتصال بين القيادة والإدارة لنشر ومناقشة الأهداف وكيفية تحقيقها من خلال مؤشرات وقياسات دقيقة وواقعية، فعالية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي راجع لكونها تزود المؤسسة بخارطة طريق توضح لها المكان الذي ينبغي لها أن تركز فيه طاقاتها وأولوياتها ومواردها في معالجة خدمات الدعم الإداري.

٤/٢ دراسة (El Amma, 2020) بعنوان:

Balanced Scorecard: An effective Strategy Implementation in Lebanese Government Authorities

هدفت الدراسة إلي قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المتمثلة "بالتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والأداء المالي" كأداة لقياس مستوي فعالية تنفيذ استراتيجيات مؤسسات الخدمة العامة اللبنانية، وأجريت الدراسة في أربع جهات حكومية لبنانية (وزارة المالية ووزارة الطاقة ووزارة المياه وكهرباء لبنان) ، وتوصلت نتائج الدراسة أن المنظمات

المبحوثة تفتقر إلى المستوي المنشود من الأداء من حيث مستوي مشاركتها في دعم الموازنة العامة، وفي تحقيق مصلحة المنتفعين من خدماتها، بالإضافة إلى قصور في الإجراءات الداخلية، وتدني مستوي النمو والابتكار، وأوصت الدراسة بإعادة هندسة عمليات الهيئات التي بحثت، وتطوير الكوادر العاملة بها من خلال اشراكها بدورات تدريبية تواكب أحدث المستجدات.

٥/٢ دراسة (حواش وأخرون، ٢٠٢٠) ، بعنوان "تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي : دراسة حالة مصر للطيران".

هدفت الدراسة إلي تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي لشركة مصر للطيران ، وقد تم عمل مقابلات شخصية لبعض مديري الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات العليا للشركة وعددهم (٩٠ استمارة)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قصور في الأساليب التقليدية لتقييم الأداء وإدارته لشركة مصر للطيران حيث أنها تفتقر إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية وذلك بعد الاطلاع على التقارير السنوية المتعلقة بشركة مصر للطيران للسنوات الأربع من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٧، وأيضا بعد الاطلاع على تصنيف الشركة عالمياً من خلال موقع سكاى تراكس وإير هيلب للسنوات الخمس الأخيرة، حيث كانت الشركة هي محل الدراسة.

٦/٢ دراسة (بن نونة، ٢٠٢٠) ، بعنوان "التعرف علي مدى شمولية وفائدة ومكونات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في التخطيط الاستراتيجي لـ "مطاحن الزهراء".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى شمولية وفائدة ومكونات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في التخطيط الاستراتيجي لـ "مطاحن الزهراء"، وذلك من خلال تحديد الخطط الاستراتيجية التي تشكل المتغير التابع في هذه الدراسة تم استخدام نهج تحليلي وصفي يصف الظواهر والأحداث قيد الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات، منها أن مطاحن الزهراء لديها معرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ورفع وعيهم

بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأن هناك تكاملاً قوياً بين التخطيط الاستراتيجي و SWOT . التحليلات الرباعية. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى تطبيق من شأنه أن يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمعرفة خارطة طريق تكون موضوع التنفيذ وتحديد لهذه المؤسسات حيث يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة، وأوصت الدراسة بضرورة السعي لاعتماد هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل حيث يوفر هذا النموذج الأدوات المناسبة لإدارة التخطيط الاستراتيجي، حيث تريد هذه الشركة تقييم نفسها والعمل على تحقيق أداء استراتيجي مستدام.

٧/٢ دراسة (كشك ، ٢٠٢١) ، بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القطاع التعليمي، وتحديد مستوى جودة خدمات الرعاية الاجتماعية في القطاع التعليمي، مع تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، وتحديد مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي من أجل للوصول إلى آليات التخطيط المقترحة لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي من خلالها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.

٨/٢ دراسة (ذكروري وآخرون، ٢٠٢١)، بعنوان " العلاقة بين التسويق المستدام والقيمة لدى العميل : دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين التسويق المستدام والقيمة لدى العميل من خلال توسيط رضا عملاء البنوك بمصر، كما تهدف إلى بحث الدور المعدل للاهتمام البيئي في العلاقة بين أبعاد التسويق المستدام وأبعاد القيمة لدى العميل، وقد تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء

عبر الإنترنت لتجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة لعينة قوامها ٣١٧ مفردة من عملاء البنوك بمصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد التسويق المستدام (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) وأبعاد القيمة لدى العميل (القيمة المالية للعلامة، قيمة العلامة، قيمة العلاقة) لدى عملاء البنوك، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الاستدامة الاقتصادية والبيئية فقط ورضا العميل، بالإضافة إلى أن رضا العميل يتوسط العلاقة بين الاستدامة الاقتصادية والبيئية فقط وأبعاد القيمة لدى العميل. كما أشارت النتائج إلى أن إدراك عملاء البنوك للاهتمام البيئي يقوي العلاقة بين الاستدامة البيئية ورضا العميل فقط.

٩/٢ دراسة (سعادة وأبو بكر، ٢٠٢٢)، بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه اليرموك"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والمسح البيئي، والأهداف، والاستراتيجيات) في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضي الزبائن، والأداء المالي) في شركة مياه اليرموك، وكذلك اختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات على تعديل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في شركة مياه اليرموك. وتكون مجتمع الدراسة من شركة مياه اليرموك بفروعها ال (١٠) العاملة في المحافظات الشمالية الأربعة (اربد والمفرق وجرش وعجلون)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بمستوياتها المختلفة، وقد بلغ عددهم (١٦٧) مديرًا ومسؤولًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في شركة مياه اليرموك، وأن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل، وبناء على هذه النتائج قدمت الدراسة عددًا من التوصيات أهمها ضرورة استمرار شركة مياه اليرموك بعملية التخطيط

الاستراتيجي بجميع أبعادها، وضرورة تركيز إدارة الشركة على تبادل وتشارك المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وفروعها المنتشرة في المحافظات الشمالية الأربعة وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كان المتغير المستقل والمتعلق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وهي (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد النمو والتعلم) في التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بالمتغير التابع التسويق المستدام وعناصره وهي: (التسويق الابتكاري، تسويق الإحساس بالرسالة، التسويق الموجه للعميل، تسويق قيمة العملاء، والتسويق الاجتماعي)، وان هذه العناصر ستكون الركيزة الأساسية في بناء التسويق المستدام، والأهداف المرتبطة بكل دراسة وكذا النتائج المتوصل إليها، نجد أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، وتختلف عنها في جوانب أخرى.

أ. أثبتت الدراسات السابقة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي.

ب. نجد أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها للجزء النظري بالنسبة للأبعاد المرتبطة بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة).

ج. بينت الدراسات السابقة أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة عند تطبيقها في المؤسسات بكافة أشكالها وخاصة المؤسسات التعليمية لما لها من تأثير إيجابي على إدارة المؤسسات بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي.

د. وتتفق الدراسة الحالية مع التوجه الحديث لتبني بعض الأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي كالتحليل البيئي الرباعي SWOT، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط.

- هـ. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تبني الأبعاد المحددة لبطاقة الأداء المتوازن بنظرة متكاملة لعناصر التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وجودة التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، لوجود خطة استراتيجية تنفيذية، وكيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية بعد تنفيذها).
- و. كما تختلف الدراسة الحالية في بيان تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي وربطها بالتسويق المستدام.
- ز. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، سواء من ناحية الإطار المكاني والزمني، وكذا مكان التطبيق للدراسة الميدانية - المؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

٣. الإطار النظري:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، مما يجعلها أمام خيارات صعبة للحفاظ على بقائها واستقرارها في هذا المحيط التنافسي الذي يعتبر التغيير فيه هو الثابت الوحيد، لذا أصبح لزاماً عليها تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التعامل مع التحديات في مقدمة هذه الأساليب كأحدث صورة للتخطيط في المنظمات.

إن اتجاه المنظمات إلي استخدام هذه الأساليب الاستراتيجية الحديثة خلق مشكلة جديدة في إدارة الأداء نتيجة قصور نظم قياس الأداء التقليدية علي إعطاء صورة متكاملة عن أداء المنظمات الحديثة، ولهذا تم اختيار بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة وأسلوب إداري حديث يعمل علي سد الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار التوازن ما بين العمليات والأنشطة قصيرة المدى والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى مما يساهم في كشف الاختلالات بشكل آني واقتراح

الحلول والتحسينات وذلك بسبب طريقة توزيعها للمؤشرات علي مختلف محاورها بحيث يركز كل محور علي جانب معين من الأداء .

١/٣ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بطاقة الأداء المتوازن:

١/١/٣ تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم المفاهيم الإدارية في العصر الحديث ، حيث تعد من أهم نظم قياس وتقويم الأداء الإستراتيجي التي تم تطويرها حديثاً والأكثر انتشاراً حتى الآن، حيث تهدف إلى ترجمة رؤية المنشأة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس من خلال أبعاد مختلفة (صالح، ٢٠١٩، ص ٢٢).

وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن ، من أهمها :

- منظومة متكاملة تتضمن مجموعة فروع تتعامل مع بعضها البعض لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية، ومقياس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية. (Kaplan & Norton, 1992, p. 19)

- كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لقياس الأداء بشكل موضوعي ، بحيث يتم ترجمة الاستراتيجية الشاملة إلي أهداف مفهومة واضحة عبر مجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء وتحقيق الأهداف (Atkinson, 2001,p. 408)

٢/١/٣ أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تتضح أهداف بطاقة الأداء المتوازن من خلال : (خان ، ٢٠٢١ ، ص ٨١ ، ٨٢)

١. توفير نظام شامل لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي للمنظمة .
٢. جعل الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف بالمنظمة .
٣. إمكانية التعلم الإستراتيجي ووضع أولويات لكل المستويات الإدارية .

٤. ربط رؤية المنظمة بمواردها المالية والبشرية وبالعمليات اليومية.
٥. توضح الرؤية وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية.
- ٣/١/٣ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة محاور أساسية (لطرش، ٢٠١٨، ص ٣٠):

١. **البعد المالي:** يُعد البعد المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن، ويمثل نتاج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف علي مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المنظمة، والتركيز علي حجم ومستوي الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال المستثمر نتيجة لتخفيض مستوى التكاليف، ونمو حجم الإيرادات من خدمات ومنتجات جديدة .
٢. **بعد العملاء:** يهتم هذا البعد بالتركيز علي رضا العملاء، وفيه تقوم المنظمة بتحديد المستهلكين والسوق المستهدف، كما أنه يمكن المنظمة من تكيف مخرجاتها الاستهلاكية بما يتناسب مع المستهلكين وقياس ذلك: مثل قياس مدي الرضا والولاء والاهتمام والربحية إلى غير ذلك.
٣. **بعد العمليات الداخلية:** يهتم هذا البعد بالتركيز علي الإجراءات التشغيلية الداخلية التي تحقق للمؤسسة الريادة في التطوير والابتكارات وإدخال خدمات متميزة وتقديم الخدمات النوعية بمختلف أشكالها لغرض تطوير الأداء والعمليات الداخلية .
٤. **بعد النمو والتعلم:** يهتم هذا البعد بالتركيز علي القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، ويعتبر التغيير والتطوير المستمر الركيزة الأساسية لهذا البعد، كونه يركز علي قدرة المؤسسة في التحديث والتطوير بما يتماشى وحاجات البيئة المحيطة وتطلعاتها المستقبلية، فهو يركز علي قدرات العاملين بالمنظمة بالعمل المستمر علي تدريبهم وتعليمهم، واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في استثمار وتحسين كفاءة العاملين.

٢/٣ التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي إحدى وظائف الإدارة الحديثة وعنصراً أساسياً من عناصرها ، فهو عملية منظمة تعتمد علي الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع ، والقياس الواقعي لإحتياجاته والحرص الدقيق لموارده وامكانياته ، فالتخطيط الاستراتيجي يركز علي العمليات والإجراءات المتعلقة بتحديد الأهداف وتقييم الوضع الحالي وإيجاد البدائل وتخطيط العمل والتطبيق ومراقبة الأنشطة وتقييم النتائج وتحسين البرامج المختلفة للكليات والمعاهد التابعة للجامعة، كما أنه يعتبر نوعاً من التخطيط طويل الأجل ، وسلسلة من الخطوات التي تعمل علي تحسين أداء منظمات التعليم الجامعي، وكذا تطوير الأهداف والخطط المستقبلية من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية للجامعة ولكل كلية فيها (عبدالرحمن ، ٢٠١٢، ص ٢٣٦ ، ٢٣٧).

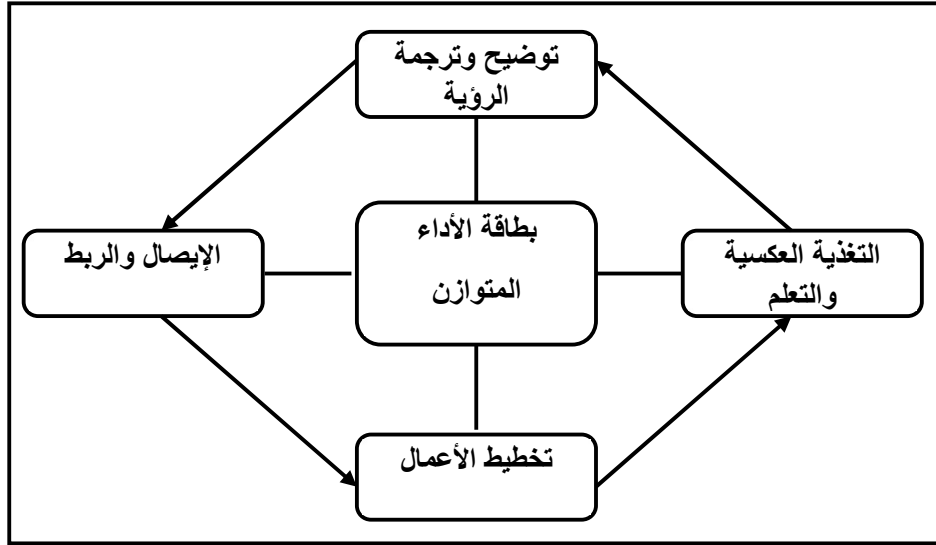
وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي كروية مستقبلية فهو " رؤية لوظيفة المنظمة في المستقبل ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين" (علي، ٢٠١٢، ص ٧٤٨).

٣/٣ علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة :

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة، أو باستعمالها مع بعضها البعض في الربط بين الغايات والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل، وهي :

١. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة.
 ٢. توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة.
 ٣. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.
 ٤. التعليم والتغذية العكسية (حسن، ٢٠١٦، ص ص ٧١-٧٣).
- والشكل التالي يوضح عمليات بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (١) عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan & Norton, 1992, p. 197).

٤/٣ التسويق المستدام sustainable Marketing

١/٤/٣ مفهوم التسويق المستدام

ظهر التسويق المستدام نتيجة زيادة الوعي البيئي للمجتمع على كل المستويات (Meler and Dragan, 2014) ، وينظر للتسويق المستدام كمفهوم مزدوج للإدارة ، أي يتم التعامل معه كوظيفة للمنظمة مثل: الإنتاج والتسويق والشراء من ناحية ومبدأ إرشادي من ناحية أخرى ، بالإضافة إلي أنه ليس موجه من السوق (العملاء - المنافسين) فقط ، بل يركز علي البيئة الاجتماعية والبيئية ، بمعنى أنه يهتم ويدمج العلاقات غير السوقية العامة (Jung & Hoon , 2020 , P.) ، كما يعرف علي أنه العمليات التي تساعد في تحديد وتلبية احتياجات المستهلكين في الوقت الحاضر والمستقبل (Sharma, et. Al., 2021) ، ويمكن تعريفه بأنه بناء علاقات مستدامة مع العملاء والبيئة الاجتماعية والبيئة الطبيعية (Fuxman, et. Al., 2022) .

٢/٤/٣ أبعاد التسويق المستدام Dimensions of sustainable Marketing

يتضمن التسويق المستدام خمسة أبعاد (التسويق الاجتماعي، تسويق الإحساس بالرسالة، التسويق الموجه للعميل، تسويق قيمة العملاء، والتسويق الابتكاري) ، وهذه الأبعاد ستكون الركيزة الأساسية في بناء التسويق المستدام . (Kotler & Armstrong, 2011, p. 559-563)

وسيتناول أبعاد التسويق المستدام بشكل مختصر كما يأتي:

١ - التسويق الاجتماعي: Societal Marketing

هو تصميم وتنفيذ ومراقبة البرامج للتأثير علي قبول الأفكار الاجتماعية، كما أنه يهدف إلي حل مشكلة ما تواجه المجتمع الذي توجد فيه المنظمة من خلال القيام بحملة تسويقية تستهدف توعية المجتمع بهذه المشكلة ، ويجب علي المنظمة أن تقوم بأحد النشاطات التي تستهدف حل مشكلة ما في المجتمع الذي تعيش فيه (Peterson , et. Al., 2021).

كما يعرف التسويق الاجتماعي بأنه عملية التأثير في السلوك البشري على نطاق واسع، فقد يستخدم مبادئ تسويقية لغرض تحقيق المنفعة الاجتماعية والثقافية بدلاً من الربح التجاري ، فالتسويق الاجتماعي اليوم مستمر في استخدام عناوين متنوعة في مجالات متعددة كالصحة والسلامة والبيئة، واشتراك المجتمع حول قضايا اجتماعية هي السمة المهمة للتغيير التسويقي (Cole, 2007, p. 49). فقد تكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة متوافقة مع مفهوم التسويق تماماً، ويعتمد التوافق هنا على أمرين، كيف توسع المنظمة في إدراك أهداف التسويق الخاصة بها؟ وما ترغب المنظمة في استثماره لتحقيق تلك الأهداف؟ فالمنظمات التي توسع من الأبعاد الخاصة بالأهداف التسويقية لتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية هي من المنظمات التي تمارس ما أصبح يعرف بمفهوم التسويق الاجتماعي (Etzel et al., 2007, p. 14).

٢ - التسويق الابتكاري: Creative Marketing

يعد التسويق الابتكاري أحد أبعاد التسويق المستدام والذي يتم من خلاله بحث المنظمة عن منتج حقيقي وجديد وإجراء التحسينات التسويقية (Kotler & Armstrong, 2010, p.

626) كما وضح (عبد الله، ٢٠٢١، ص ٢٥٨) إلى أن التسويق الابتكاري هو وضع أفكار جديدة غير تقليدية في الممارسات التسويقية. كذلك يركز التسويق الابتكاري على النشاط التسويقي وأساليب وطرائق وإجراءات واستخدام أساليب تسهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أم التوزيع أم الترويج.

ويرى كل من (Robert & Mary, 2004, p. 144) أن التسويق الابتكاري هو تحسين أو تطوير منتجات تقليدية أو خلق منتجات جديدة من خلال الانفتاح على أفكار جديدة ووجهات نظر متعددة من أجل إيصال تلك الأفكار إلى أفراد آخرين بعد وضعها في صيغة مفهومة حتى تصبح منتجاً. ويهدف التسويق الابتكاري إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق والموائمة بينها وبين قدرات وإمكانات المنظمة (سليمان، ٢٠٠٧، ص ٥١).

٣- تسويق الإحساس بالرسالة Sense- Of-Mission Marketing

تسعى المنظمات عادة إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وفلسفتها في استغلال مواردها المادية والبشرية بما يزيد من قيمتها في نظر أصحاب المصالح ويميزها عن المنظمات الأخرى العاملة في القطاع نفسه، وهذا البيان أو الوثيقة يطلق عليها رسالة المنظمة (رشيد وجلاب، ٢٠٠٧، ص ١٧٧) ، وقد عرف كل من (Pearce II & Robinson, 2011, p. 12) الرسالة بأنها إنتاج المنظمة، والمحاولات التكنولوجية التي تؤكد الطريق الذي يعكس القيم والأولويات لصانعي القرارات الاستراتيجية.

ويرى (David , 2009, p. 11) أن بيانات الرسالة هي بيانات دائمة الغرض والتي تميز أحد أعمال المنظمة من المنظمات المشابهة الأخرى.

٤- التسويق الموجه للعميل: Customer-Oriented marketing

يُعرف التسويق الموجه للزبون بأنه فلسفة الإدارة التي تركز على إشباع حاجات ورغبات الزبائن (Solomon et al., 2009, p. 35) ، ويرى (Evans & Dean, 2003, p. 16)

إن التوجه نحو العميل هو الحكم الأساسي لسمعة المنظمة وبقائها التي تسعى من خلاله فهم وإدراك احتياجات العميل الحالية والمستقبلية وبشكل مستمر، وتلبية متطلبات السوق والانسجام مع التغيرات التي تطرأ فيه، ويرى كلاً من (Parson & Maclaran, 2009, p. 165) أن التسويق الموجه للزبون يمثل النقطة المحورية لكل أشكال التسويق، وأن مبدأ التوجه نحو العميل يعد أيضاً محور التسويق الاجتماعي بالرغم من تعارض مصطلح العميل إلى حد ما مع مجال الأفكار الاجتماعية والسلوكيات.

٥- تسويق قيمة العميل: Customer-Value Marketing

يرى (Ozmantar, and Gedikcoglu, 2016) أن تسويق قيمة العميل هي مخرجات العملية التي تبدأ مع استراتيجيات الأعمال المرساة وفهم أو إدراك عميق لاحتياجات العملاء، وكذلك فهي مقايضة للمنافع بأقل التكاليف ودعم الخدمات، ويعرفها (Perrerault & McCarthy, 2006, p. 20) بأنها الفرق بين منافع العميل التي تراها من عروض السوق والتكاليف للحصول على تلك المنافع.

ويرى كلاً من (Fengying & Zhaofeng, 2011, p. 611) أن قيمة العميل هي ما يتوقعه العميل، وبذلك يجب على المنظمات إدراك كيفية النظر للقيمة من خلال الأبعاد الحيوية في عيون الآخرين، فالعميل هو المستفيد النهائي من تقييم القيمة، ويمكن اعتماد هذه الاستراتيجية لخدمة العملاء بشكل أفضل، وتعزيز رضاهم وتحسين أداء المنظمة، فهو السبب لأي منظمة بأنها لا تستغني عن الجهود المستخدمة في تحسين قيمة العملاء.

٤- الدراسة الميدانية

تواجه المؤسسات التعليمية المعاصرة تحديات كبيرة خاصة على مستوى تزايد حدة المنافسة بينها، ويتزايد وسائل التواصل التي أدت التغيير المستمر في متطلبات الطلاب، الأمر الذي يستدعي بهذه المؤسسات مقابلة تلك المتطلبات وإعادة النظر بمسؤولياتها في ممارسة الأنشطة التسويقية، وإعطاء البعد المستدام أهمية كبيرة في

استراتيجياتها التسويقية، ومن هنا بدأ الاهتمام بنوع جديد من التسويق أطلق عليه التسويق المستدام والذي يحقق التنمية المستدامة، وعليه تطلب الأمر إلى البحث عن وسائل مختلفة للتخطيط كاستعمال بطاقة الأداء المتوازن لزيادة فاعلية التخطيط .

وعليه تتناول الدراسة الميدانية في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات مفردات عينة مجتمع البحث، ووفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل هذه البيانات واختبار فروض البحث.

١/٤ تصميم واختبار أداة الدراسة الميدانية

١- أساليب القياس

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث واعتماداً على المقاييس العلمية المستخدمة في هذا المجال، وبناء على الدراسة الاستطلاعية، تم تصميم قائمة استقصاء لهذه الدراسة تغطي متغيرات الدراسة المستقلة والتابع، وكذلك تغطي جميع عناصر العلاقة بين المتغيرات المقترحة.

٢- اختبار الصدق والثبات

أستخدم اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's Test) لكل متغير لاختبار درجة الثبات Reliability حيث أفرزت النتائج عن أن قيم ألفا لجميع المتغيرات تعتبر كافية لإجراء التحليل الإحصائي إذا كانت (تتراوح قيمة ألفا ما بين ٠,٨١ - ٠,٩٢) وقد أشارت النتائج إلى ملاءمة الاستقصاء لعمل التحليل.

ولقياس مصداقية Validity أداة البحث تم عرض الاستبيان علي ستة متخصصين، وأجريت التعديلات اللازمة .

٣- مجتمع البحث

يتمثل المجتمع المستهدف للبحث من أعضاء هيئة التدريس القادرين على تقييم العملية التعليمية بالجامعة، وكذلك قادرين على تقييم عملية التخطيط لجميع أنشطة الكليات المختلفة

بالجامعة وانحصر الاختيار على فئة القادة الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس المتمثلين بالوظائف: عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم - قائم بأعمال، بإجمالي أعداد ٢٠٩ عضو هيئة تدريس، وتم توزيع عدد ١٥٠ استمارة استبيان وتم الحصول علي ١٢٨ استمارة صالحة بنسبة استجابة ٨٥.٣٪

٢/٤ المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

- تم تبويب وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS/PC وقد تطلب تحليل البيانات واختبار الفروض الإحصائية استخدام الأساليب الإحصائية: مثل معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's Test ، والإحصاء الوصفي Descriptive statistic : العدد، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وتحليل اختبار الفروض الإحصائية.
- تم عمل استبيان خاص بهذا البحث مكون من قسم البيانات الشخصية للمبحوثين المتمثلة في الوظيفة والدرجة العلمية والعمر وأخيراً عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، والقسم الثاني عبارات تتبع معيار ليكرت الخماسي عن عناصر بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وهم استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لكل منهم خمس عبارات يليهم ١٤ عبارة عن المتغير التابع وهو التسويق المستدام بجامعة كفر الشيخ.
- تم توزيع الاستبيان على ستة أساتذة بالجامعة لتقييم الاستبيان وتم أخذ جميع ملاحظاتهم لتعديل الاستبيان بصورته النهائية.

١/٢/٤ نتائج تحليل آراء المبحوثين لمتغيرات البحث

١/ ١/٢/٤ التحليل الوصفي

جدول رقم (١)

خصائص عينة البحث

قائم بأعمال		رئيس قسم		وكيل الكلية		عميد الكلية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
١٠,٢	١٣	٤٠,٦	٥٢	٣٥,٢	٤٥	١٤,١	١٨

الوظيفة

الدرجة العلمية

أستاذ مساعد		أستاذ	
%	العدد	%	العدد
٤٢,٩	٥٥	٥٧,٠٣	٧٣

فئة العمر

من ٣٥ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة		من ٥٠ سنة فأكثر	
%	العدد	%	العدد
٥٦,٢	٧٢	٤٣,٧	٥٦

سنوات الخبرة في الوظيفة

من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات		٥ سنوات فأكثر	
%	العدد	%	العدد
٥٥,٤	٧١	٤٤,٥	٥٧

- الإحصاءات الوصفية لعبارات قائمة الاستقصاء:

١. نتائج التحليل الوصفي لعبارات السؤال الأول المتعلق بأثر تطبيق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل الوصفي لعبارات السؤال الأول

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التشتت
استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي	١.٣٩	٠.٥٨٤٥٣	%٤٢.٠	متوسطة
استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي	١.٣٦	٠.٥٩٢٧٤	%٤٣.٥	متوسطة
استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي	١.٣٧	٠.٥٨٨٤٦	%٤٢.٩	متوسطة
استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي	١.٣٦	٠.٥٩٦٠٢	%٤٣.٩	متوسطة
التسويق المستدام لدى جامعة كفر الشيخ	١.٣٧	٠.٤٧٣٠٨	%٣٤.٦	محدودة

يوضح الجدول السابق النتائج الإحصائية لمتوسطات درجات رأي أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط (استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي - استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي)، وتأثير ذلك على المتغير التابع (التسويق المستدام لدى جامعة كفر الشيخ) وقد حصل المتغيرات على متوسطات، وكان معامل اختلاف لهذا المتغير ما بين متوسط ومحدودة.

٢. نتائج التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثاني المتعلق بالصعوبات التي تواجه استخدام

بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام

جدول رقم (٣)

نتائج التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثاني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	حادثة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	٢,٠٣	٠,٧١	١١
٢	عدم توافر روح العمل الفريقي	٢,١٢	٠,٦	١٠
٣	ضعف الرقابة الذاتية لئدي بعض الجامعات	٢,١٧	٠,٦٣	٨
٤	قلة مهارات بعض العاملين للتعامل مع الأساليب الإدارية الحديثة	٢,٢٩	٠,٥٥	٤
٥	ضعف المرونة في تنفيذ آليات تقويم الأداء	٢,٦٨	٠,٥٦	١
٦	جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة.	٢,٤٨	٠,٥٩	٢
٧	ضعف مشاركة العاملين في تنفيذ أساليب تقويم الأداء.	٢,٢٩	٠,٦٥	٤
٨	صعوبة تطبيق إجراءات بطاقة الأداء المتوازن.	٢,١٢	٠,٧٢	١٠
٩	عدم وضوح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة	٢,٢	٠,٦٢	٦
١٠	عدم تحديد آليات العمل وإجراءات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بدقة.	٢,٤	٠,٥٨	٣
١١	غياب الشفافية المعلوماتية.	٢,١٨	٠,٦١	٧
١٢	غياب نظام واضح لمتابعة شكاوى العملاء	٢,٢٦	٠,٦٢	٥
١٣	ضعف الميزانية اللازمة لأداء الأعمال	٢,١٤	٠,٦٨	٩

يوضح الجدول السابق أن: مستوي الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام متوسط، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف المرونة في تنفيذ آليات تقويم الأداء بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، يليه الترتيب الثاني جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وأخيراً الترتيب الحادي عشر حادثة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٠٣)، واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (السعدون، ٢٠١٧) حول نقاط الضعف في أداء الجامعة والمتمثلة في افتقار الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة

الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، وأوصت بضرورة قيام الجامعة بتقويم أدائها دوريًا من خلال تبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء.

٣. نتائج التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثالث المتعلق بالمقترحات التي تُسهم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام.

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الوصفي لعبارات السؤال الثالث

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	توفير مصادر التعليم للعملاء	٢,٢٨	٠,٥٧	١
٢	توفير مصادر التدريب للعاملين	٢,١١	٠,٥٦	٦
٣	تقديم التسهيلات الداعمة	٢,٠٣	٠,٦٤	٨
٤	النمذجة والقدوة الحسنة والمثل الأعلى	٢,٠٥	٠,٦٩	٧
٥	القضاء علي مقاومة العاملين للتغيير	٢,٠٢	٠,٦٨	٩
٦	دعم التواصل مع العملاء في المراحل المختلفة (تخطيط - تنفيذ - تقويم)	٢,٢	٠,٦٤	٤
٧	دعم روح العمل الفريقي لدي العاملين	٢,١٢	٠,٦٥	٥
٨	تعزيز قنوات الاتصال ودعم التواصل بين العاملين والعملاء	٢,١٥	٠,٥٩	٣
٩	تشجيع الثقة وروح الابتداع والابتكار لدي العاملين	٢,١١	٠,٥٦	٦
١٠	التقييم المستمر لأداء العاملين	٢,٠٥	٠,٦٧	٧
١١	ترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع	٢,٢٦	٠,٦٧	٢
١٢	دعم الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة.	٢,٢٢	٠,٦٥	٣

يوضح الجدول السابق أن: مستوي مقترحات التي تُسهم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام متوسط، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير مصادر التعليم للعملاء بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، يليه الترتيب الثاني ترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، وأخيرًا الترتيب التاسع القضاء علي مقاومة العاملين للتغيير بمتوسط حسابي (٢,٠٢).

٢/ ١/٢/٤ تحليل الارتباط

Correlations

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الارتباط

			x1	x2	x3	x4	y
rho	x1	Spearman's Correlation Coefficient	1.000	.562**	.096	.107	.346**
		Sig. (2-tailed)		.000	.281	.229	.000
		N	128	128	128	128	128
	x2	Spearman's Correlation Coefficient	.562**	1.000	.347**	.298**	.532**
		Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
		N	128	128	128	128	128
	x3	Spearman's Correlation Coefficient	.096	.347**	1.000	.046	.297**
		Sig. (2-tailed)	.281	.000		.603	.001
		N	128	128	128	128	128
	x4	Spearman's Correlation Coefficient	.107	.298**	.046	1.000	.007
		Sig. (2-tailed)	.229	.001	.603		.937
		N	128	128	128	128	128
	y	Spearman's Correlation Coefficient	.346**	.532**	.297**	.007	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.937	
		N	128	128	128	128	128

يتضح من الجدول ان جميع معاملات الارتباط معنوية ما عدا ارتباط المتغير x4 مع المتغير التابع y وكذلك معاملات ارتباط بين المتغيرات المستقلة x3 مع x4 ، والمتغير x1 مع كل من x3 - x4 اختبارات المتغيرات ٣/ ١/٢/٤

جدول رقم (٦)

اختبارات المتغيرات

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	26.946	127	.000	1.39219	1.2900	1.4944
x2	26.006	127	.000	1.36250	1.2588	1.4662
x3	26.375	127	.000	1.37188	1.2690	1.4748
x4	25.745	127	.000	1.35625	1.2520	1.4605
y	32.723	127	.000	1.36830	1.2856	1.4510

يتضح من الجدول السابق ان جميع المتغيرات معنوية عند مستوى ثقة ٩٥٪

٤/ ١/٢/٤ تحليل الانحدار

١ / ٤ / ١ / ٢ / ٤ - تحليل الانحدار المتعدد

يهدف هذا التحليل إلى تحديد سلوك المتغيرات المستقلة، وأثرها على المتغير التابع. ويمكن توصيف هذه العلاقة رياضياً بالمعادلة التالية:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + c$$

يتم حساب معاملات الانحدار طبقاً للجدول التالي ويتضح من هذا الجدول أن بمقارنة القيمة الاحتمالية عند X_1 وهي ٠,٠٠٠ بقيمة ٠,٠١ فنجد أنها أقل. وبذلك تكون العلاقة بين المتغير المستقل X_1 والمتغير التابع Y علاقة ذات دلالة احصائية، وبمقارنة القيمة الاحتمالية عند X_2 وهي ٠,٠٠٠ بقيمة ٠,٠١ فنجد أنها أقل. وبذلك تكون العلاقة بين X_2 و Y علاقة ذات دلالة احصائية أيضاً، وبمقارنة القيمة الاحتمالية عند X_3 هي ٠,٠٠٠ بقيمة ٠,٠١ فنجد أنها أقل. وبذلك تكون العلاقة بين X_3 و Y علاقة ذات دلالة احصائية وكذلك العلاقة بين X_4 و Y علاقة ذات دلالة احصائية

جدول رقم (٧)

حساب المعاملات لنموذج الانحدار المتعدد

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.290	.038		7.699	.000
	x1	.256	.076	.317	3.382	.001
	x2	.276	.081	.346	3.411	.001
	x3	.147	.055	.183	2.694	.008
	x4	.106	.057	.134	1.851	.067

a. Dependent Variable: y

بذلك تصبح معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$Y = 0.256X_1 + 0.276X_2 + 0.147X_3 + 0.106X_4 + 0.290.$$

حيث كل المتغيرات مستقلة ما عدا المتغير x_4

يمكن اختبار نموذج الانحدار باستخدام تحليل التباين، كما هو موضح بالجدول الآتي

جدول رقم (٨)
تحليل تباين المتغيرات (A.N.O.V.A)

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	25.260	4	6.315	245.554	.000 ^b
	Residual	3.163	123	.026		
	Total	28.423	127			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x4, x3, x1, x2

يتضح من الجدول السابق أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الوثوق من نتائجه، أي ان معنوية مدي ملاءمة النموذج التي يعبر عنها بالقيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠١. وبذلك يكون درجة ملاءمة النموذج جيدة ويكون دالاً إحصائياً، ويمكن الوثوق به، ما عدا المتغير x4 فهو غير معنوي

يتم دراسة نموذج الارتباط المعدل بين المتغيرات طبقاً للجدول (٩) الذي يظهر أن معامل الارتباط المعدل بين المتغيرات المستقلة (x1, x2, x3, x4) وY كانت ٠,٨٨٩ وهي معنوية إحصائية.

جدول رقم (٩)
ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.943 ^a	.889	.885	.16037

a. Predictors: (Constant), x4, x3, x1, x2

٢ / ٤ / ١ / ٢ / ٤ - تحليل الانحدار البسيط

المتغير الأول: x1

يهدف هذا التحليل إلى وصف العلاقة بين المتغير المستقل (X1) والمتغير التابع (Y) ، ويمكن توصيف هذه العلاقة رياضياً بالمعادلة التالية:

$$Y = \beta x_1 + c$$

حيث:

Y = المتغير التابع (التسويق المستدام).

 β = معامل الانحدار.

X1 = المتغير المستقل (البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن).

C = مقدار ثابت.

يتم حساب معاملات الانحدار البسيط طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

حساب معاملات علاقة الانحدار البسيط

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.333	.043		7.756	.000
	x1	.744	.028	.919	26.135	.000

a. Dependent Variable: y

بذلك تصبح معادلة الانحدار البسيط على الشكل الآتي:

$$Y = 0.744X_1 + 0.333$$

هذا يعنى أن التغير في المتغير المستقل X1 (البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن) يؤدي إلى تغير قدره ٤.٧٤٪ في المتغير التابع Y (التسويق المستدام)، وهذه النسبة ذات دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليها، وكذلك الجزء الثابت في المعادلة معنوي،

جدول رقم (١١)

تحليل التباين (A.N.O.V.A) لنموذج الانحدار البسيط

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.996	1	23.996	683.012	.000 ^b
	Residual	4.427	126	.035		
	Total	28.423	127			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x1

لاختبار نموذج الانحدار ككل يستخدم تحليل التباين كما بالجدول السابق ويتضح أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الوثوق من نتائجه، أي ان معنوية مدي ملاءمة النموذج التي يعبر

عنها بالقيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٥، وبذلك يكون درجة ملاءمة النموذج جيدة ويكون دالاً إحصائياً ويمكن الوثوق به.

تمت دراسة نموذج الارتباط المعدل بين المتغيرين طبقاً للجدول التالي الذي يظهر أن معامل الارتباط المعدل بين المتغير المستقل X1 و Y كانت ٣,٨٤٪، وهي معنوية إحصائية.

جدول رقم (١٢)

ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.844	.843	.18744

a. Predictors: (Constant), x1

وأن معامل الارتباط المعدل بين المتغيرين X1 و Y كان ٩١,٩٪، وهي ذات دلالة إحصائية.

المتغير الثاني: x2

يهدف هذا التحليل إلى وصف العلاقة بين المتغير المستقل (X2) والمتغير التابع (Y)، ويمكن توصيف هذه العلاقة رياضياً بالمعادلة التالية:

$$Y = \beta x_2 + c$$

Y = المتغير التابع (التسويق المستدام).

β = معامل الانحدار.

X2 = المتغير المستقل (بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن).

C = مقدار ثابت.

حيث:

يتم حساب معاملات الانحدار البسيط طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

حساب معاملات علاقة الانحدار البسيط

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.362	.040		9.032	.000
	x2	.738	.027	.925	27.315	.000

a. Dependent Variable: y

بذلك تصبح معادلة الانحدار البسيط على الشكل الآتي:

$$Y=0.738X2+0.362$$

هذا يعنى أن التغير في المتغير المستقل X2 (بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن) يؤدي إلى تغير قدره ٤.٧٤٪ في المتغير التابع Y (التسويق المستدام). وهذه النسبة ذات دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليها، وكذلك الجزء الثابت في المعادلة معنوي،

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين (A.N.O.V.A) لنموذج الانحدار البسيط

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.316	1	24.316	746.108	.000 ^b
	Residual	4.106	126	.033		
	Total	28.423	127			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x2

لاختبار نموذج الانحدار ككل يستخدم تحليل التباين كما بالجدول السابق ويتضح أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الوثوق من نتائجه، أي ان معنوية مدي ملاءمة النموذج التي يعبر عنها بالقيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٥، وبذلك يكون درجة ملاءمة النموذج جيدة ويكون دالاً إحصائياً ويمكن الوثوق به.

تمت دراسة نموذج الارتباط المعدل بين المتغيرين طبقاً للجدول التالي الذي يظهر أن معامل الارتباط المعدل بين المتغير المستقل X2 و Y كانت ٩٢,٥٪، وهي معنوية إحصائية.

جدول رقم (١٥)
ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.925 ^a	.856	.854	.18053

a. Predictors: (Constant), x2

وأن معامل الارتباط المعدل بين المتغيرين X2 و Y كان ٨٥,٤٪، وهي ذات دلالة إحصائية.

المتغير الثالث: x3

يهدف هذا التحليل إلى وصف العلاقة بين المتغير المستقل (X3) والمتغير التابع (Y)، ويمكن توصيف هذه العلاقة رياضياً بالمعادلة التالية:

$$Y = \beta x_3 + c$$

Y = المتغير التابع (التسويق المستدام).

β = معامل الانحدار.

X3 = المتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن).

C = مقدار ثابت.

حيث:

يتم حساب معاملات الانحدار البسيط طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

حساب معاملات علاقة الانحدار البسيط

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize	t	Sig.
		B	Std. Error	d		
1	(Constant)	.401	.051		7.810	.000
	x3	.705	.034	.877	20.461	.000

a. Dependent Variable: y

بذلك تصبح معادلة الانحدار البسيط على الشكل الآتي:

$$Y=0.705X3+0.401$$

هذا يعنى أن التغير في المتغير المستقل X3 (بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن) يؤدي إلى تغير قدره ٥.٧٠٪ في المتغير التابع Y (التسويق المستدام). وهذه النسبة ذات دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليها، وكذلك الجزء الثابت في المعادلة معنوي،

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين (A.N.O.V.A) لنموذج الانحدار البسيط

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.848	1	21.848	418.669	.000 ^b
	Residual	6.575	126	.052		
	Total	28.423	127			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x3

لاختبار نموذج الانحدار ككل يستخدم تحليل التباين كما بالجدول السابق ويتضح أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الوثوق من نتائجه، أي ان معنوية مدي ملائمة النموذج التي يعبر عنها بالقيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٥ ، وبذلك يكون درجة ملائمة النموذج جيدة ويكون دالاً إحصائياً ويمكن الوثوق به.

تمت دراسة نموذج الارتباط المعدل بين المتغيرين طبقاً للجدول التالي الذي يظهر أن معامل الارتباط المعدل بين المتغير المستقل X3 و Y كانت ٨٧,٧٪، وهي معنوية إحصائية.

جدول رقم (١٨)

ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877 ^a	.769	.767	.22844

a. Predictors: (Constant), x3

وأن معامل الارتباط المعدل بين المتغيرين X_3 و Y كان ٧٦,٧٪، وهي ذات دلالة إحصائية. المتغير الرابع: x_4 يهدف هذا التحليل إلى وصف العلاقة بين المتغير المستقل (X_4) والمتغير التابع (Y)، ويمكن توصيف هذه العلاقة رياضياً بالمعادلة التالية:

$$Y = \beta x_4 + c$$

حيث:

Y = المتغير التابع (التسويق المستدام).

β = معامل الانحدار.

X_4 = المتغير المستقل (بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن).

C = مقدار ثابت.

يتم حساب معاملات الانحدار البسيط طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٩)

حساب معاملات علاقة الانحدار البسيط

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.422	.050		8.451	.000
	x_4	.697	.034	.879	20.653	.000

a. Dependent Variable: y

بذلك تصبح معادلة الانحدار البسيط على الشكل الآتي:

$$Y = 0.694X_4 + 0.422$$

هذا يعني أن التغير في المتغير المستقل X_4 (بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن) يؤدي إلى تغير قدره ٧.٦٩٪ في المتغير التابع Y (التسويق المستدام). وهذه النسبة ذات دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد عليها، وكذلك الجزء الثابت في المعادلة معنوي،

جدول رقم (٢٠)

تحليل التباين (A.N.O.V.A) لنموذج الانحدار البسيط

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.941	1	21.941	426.549	.000 ^b
	Residual	6.481	126	.051		
	Total	28.423	127			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x4

لاختبار نموذج الانحدار ككل يستخدم تحليل التباين كما بالجدول السابق ويتضح أن النموذج دال إحصائياً ويمكن الوثوق من نتائجه، أي ان معنوية مدي ملائمة النموذج التي يعبر عنها بالقيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ وهي أصغر من ٠,٠٥، وبذلك يكون درجة ملائمة النموذج جيدة ويكون دالاً إحصائياً ويمكن الوثوق به.

تمت دراسة نموذج الارتباط المعدل بين المتغيرين طبقاً للجدول التالي الذي يظهر أن معامل الارتباط المعدل بين المتغير المستقل X4 و Y كانت ٩,٨٧٪، وهي معنوية إحصائية.

جدول رقم (٢١)
ملخص النموذج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 ^a	.772	.770	.22680

a. Predictors: (Constant), x4

وأن معامل الارتباط المعدل بين المتغيرين X4 و Y كان ٧٧٪، وهي ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (٢٢)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4 ^b		Enter

a. Dependent Variable: y
b. All requested variables entered.

يوضح الجدول السابق أن النموذج استبعد هذا المتغير رغم دلالاته الإحصائية

الانحدار المتدرج - ٣ / ٤ / ١ / ٢ / ٤

جدول رقم (٢٣)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050,
2	x1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050,
3	x3		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050,

a. Dependent Variable: y

يتضح من الجدول السابق ان المتغيرات التي الباقية في النموذج لأنها معنوية هي x2 يليها في الأهمية x1 يليها في الأهمية x3 وتم استبعاد x4 من النموذج.

جدول رقم (٢٤)

تحليل التباين (A.N.O.V.A) لنموذج الانحدار المتدرج

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.316	1	24.316	746.108	.000 ^b
	Residual	4.106	126	.033		
	Total	28.423	127			
2	Regression	24.900	2	12.450	441.783	.000 ^c
	Residual	3.523	125	.028		
	Total	28.423	127			
3	Regression	25.171	3	8.390	319.997	.000 ^d
	Residual	3.251	124	.026		
	Total	28.423	127			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x2
c. Predictors: (Constant), x2, x1
d. Predictors: (Constant), x2, x1, x3

من الجدول السابق نستدل على معنوية المتغيرات الباقية في النموذج.

جدول رقم (٢٥)
ملخص النموذج

Model Summary ^d				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.925 ^a	.856	.854	.18053
2	.936 ^b	.876	.874	.16787
3	.941 ^c	.886	.883	.16193
a. Predictors: (Constant), x2				
b. Predictors: (Constant), x2, x1				
c. Predictors: (Constant), x2, x1, x3				
d. Dependent Variable: y				

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط المعدل بين الثابت و x2 مع المتغير التابع y هو ٠.٨٥٤ وبإضافة المتغير الأول x1 الى المعادلة يصبح ٠.٨٧٤ وبإدخال المتغير الثالث x3 يصبح ٠.٨٨٣

جدول رقم (٢٦)

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	x1	.423 ^b	4.551	.000	.377	.115
	x3	.273 ^b	4.005	.000	.337	.221
	x4	.256 ^b	3.517	.001	.300	.199
2	x3	.214 ^c	3.217	.002	.278	.209
	x4	.182 ^c	2.529	.013	.221	.184
3	x4	.134 ^d	1.851	.067	.165	.173

a. Dependent Variable: y
b. Predictors in the Model: (Constant), x2
c. Predictors in the Model: (Constant), x2, x1
d. Predictors in the Model: (Constant), x2, x1, x3

يتضح من الجدول السابق عدم معنوية المتغير الرابع x4 (بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن) واستبعاده من النموذج.

٥. نتائج وتوصيات البحث.

أولاً : نتائج البحث

يعرض الباحث نتائج البحث التي أسفرت عنها الدراسة في النقاط التالية:

١. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي علي التسويق المستدام بجامعة كفر الشيخ.
٢. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي علي التسويق المستدام بجامعة كفر الشيخ.
٣. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي علي التسويق المستدام بجامعة كفر الشيخ.
٤. عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي علي التسويق المستدام بجامعة كفر الشيخ.
٥. أثبتت الدراسة ومن خلال التغطية للجانب النظري على الدور الأساسي لضرورة سعى الجامعة إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة تحدد الاتجاهات العامة لسياسات الجامعة في الفترة القادمة بما يعظم تنمية البيئة المحيطة بالجامعة.
٦. ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالجامعة بأهمية العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي علي التسويق المستدام بجامعة كفر الشيخ لتبني وضع الخطط والسياسات وكذلك التمويل اللازم لتفعيل برنامج إدارة التسويق المستدام بالجامعة.

ثانياً : التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

١. ضرورة طرح فكرة بطاقة الأداء المتوازن لمناقشة مجتمعه قبل البدء في تطبيقها
٢. توفير تجارب تفاعلية للطلاب تجعلهم يستمتعون بأنشطة التعلم والاكتشاف في البيئة الجامعية.
٣. ضرورة تبني الإدارة العليا لرؤية ورسالة الشركة ووضع أهداف مدروسة وواضحة تحدد فيها ملامح استراتيجيتها لتكوين الصف الثان من القيادات الأكاديمية بالجامعة.
٤. زيادة التفاعل بين أطراف العملية التعليمية من الطلاب والمعلمين، والإدارة وأولياء الأمور بطريقة سهلة ومنظمة.
٥. توفير الدعم والتوجيه من أعضاء هيئة التدريس للمتعلمين، من خلال التواصل مع الطلاب لتوفير بيانات التخطيط.
٦. تشجيع البحوث العلمية المستمرة متعمقة أكثر في مجال مهارات التسويق المستدام وعلاقته بمخرجات التعليم في جميع المجالات بما يتماشى مع تحديات العصر مع إنشاء جسور تواصل متبادلة بين الجامعات وسوق العمل.
٧. الاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في البيئة التعليمية التي تتناسب مع طبيعة العصر المتغيرة لكيفية مواجهة الصعوبات وحل المشكلات وإيجاد حلول بديلة تتواءم مع مجتمعنا.
٨. يجب تمهيد البيئة الخارجية حني يتقبل العاملين بالجامعة التغيير المطلوب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط بما يساعد في تكوين التسويق المستدام.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. السعدون ، هدي مؤيد حاتم (٢٠١٧)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية ، ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية.
٢. بن نونة، فاطمة.، (٢٠٢٠)، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة: مطاحن الزهرة للدقيق بولاية الوادي" ، ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، الجزائر.
٣. حسن، نبيلة الهادي عبد الرحمن، (٢٠١٦)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٤. حفناوي، آمال، (٢٠١٩)، توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المجلد ١، العدد ١، ص ص ٧٨-٩٠.
٥. حواش، ريهام محمد، عيد ، نيفين جلال ، عبد الوهاب، مروة علي ، (٢٠٢٠)، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، المجلد الرابع ، العدد ١، ص ص ٩٥-١١٨.
٦. خان، محمد ناصر ، (٢٠٢١) ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة : مؤسسة صناعات الكوابل " ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خضير.
٧. دكروري ، مني إبراهيم ، خشان، محمد عبد النبي مصطفى؛ مجاهد، دينا محمود السيد، (٢٠٢١)، العلاقة بين أبعاد التسويق المستدام والقيمة لدي العميل: دراسة

- تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، المجلد ٤٥، العدد ٢، ص ص ١-٣٩.
٨. رشيد، صالح عبد الرضا؛ جلاب، إحسان دهش، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. رمضان، ياسمين عبد المعطي عطية، (٢٠١٨)، نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية التسويق المستدام كأداة لتنمية الأداء التسويقي: دراسة ميدانية: أكاديمية تدريب مصر للطيران، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق، مج ١٥، ع ٢، ص ص ٢٩-٤٤.
١٠. سعادة، عبد الحكيم حسين ، أبو بكر، سحر ، (٢٠٢٢)، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه اليرموك، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، جامعة عمان العربية، مج ٧، ع ١، ص ص ٣٥١-٣٨١.
١١. سليمان، محمد، (٢٠٠٧)، الابتكار التسويقي واثره علي تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير فرع التسويق.
١٢. صالح، محمد أحمد محمد، (٢٠١٩)، "مدخل محاسبي مقترح للتكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ونظرية القيود ترشيداً للأداء الإستراتيجي بالمنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
١٣. عبدالرحمن ، أمجد حسن، (٢٠١٢) ، استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل "دراسة تطبيقية" ، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس ، مجلد ١٦ ، عدد ٣ ، ص ص ٢٢٧-٣٥١.
١٤. عبيدالله، فايزة، (٢٠١٦)، "التكامل بين التتقيب عن البيانات وممارسات المحاسبة الإدارية لتحسين الأداء المالي والتشغيلي للشركة"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية

- التجارة - جامعة عين شمس، المجلد رقم ١٦، العدد الثالث، ص ص ٢٢٧ - ٣٥١.
١٥. عبد الله، مهابات نوري، (٢٠٢١)، انعكاسات الابتكار التسويقي علي الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية - دراسة ميدانية في عينة من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، عدد ٢٣، ص ص ٢٥٣ - ٢٨٠.
١٦. علي، علي حمود، (٢٠١٢)، التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، "المؤتمر العربي الدولي الثاني حول: ضمان جودة التعليم العالي"، الخرطوم، السودان.
١٧. كشك، هبة الله عادل عبد الرحيم محمد. (٢٠٢١). بطاقة الأداء المتوازن كألية لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد ٥٥، الجزء الثالث، ص ص ٥٥٧-٥٩٦.
١٨. لطرش، وليد، (٢٠١٨)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
١٩. يحيوي، مفيدة وساكر، دنيا، (٢٠١٨)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد ١٤، العدد ١، ص ص ١٠٠ - ١١٣.

٢- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Atkinson, Anthony & Others , (2001) , "Management Accounting", 3rd ed, Prentice Hall, New Jersey, P 671.
2. Cole, Elaine, Janet, (2007), "A Community-Based Social Marketing Campaign to Green The Offices at Pacific university: Recycling paper Reduction &Environmentally Preferable Purchasing", Dissertation, Submitted to the Ph.D. in Leadership &Change Program of the Requirements For The degree of doctor of philosophy.
3. David, Fred R. (2009). "Strategic Management: Concepts"12thEd, Pearson Prrentice-Hall.
4. El Amma, c. (2020).: Balanced Scorecard: An effective Strategy Implementation in Lebanese Government Authorities : International Comparative Management. Vol.21, pp. 146-164.
5. Etzel, Michael J., Walker, Bruce, J., & Stanton, William. (2007). "Marketing", 14th Ed, Mc Graw-Hill companies, Inc.
6. Evans, James, S., & Dean, James, W. (2003). "Total Quality Management Organization & Strategy",3rd edition, Thomson/ South-Western.
7. Fengying, Z. & Zhaofeng, D., (2011), "Study on obtaining enterprise Competitive Advantage based on Customer Value", IEE Xplore.
8. Fuxman , L., Mohr, Mahmoud , A ., & Grigoriou, N . (2022). The new 3ps of Sustainability Marketing : The Case of Fashion. Sustainable Production and Consumption.
9. Jung, J ., & Hoon, K . (2020). Sustainable Marketing Activities of Traditional Fashion Market and Brand Ioyaity . Journal of Business Research . Vol.120, pp. 294-301.
10. Kaplan, S., & Norton, P. (1992)."The balanced Scorecard : Measures that Drive performance". Harvard Business Review 70 , no.1, (January – Febuary): 71-79.
11. Kotler & Armstrong, (2010), Principles of marketing, 13th ed, by Berson education, Inc, Pearson prentice- Hall.

12. MELER MARCEL & DRAGAN MAGAS. (2014). Sustainable Marketing for Sustainable Development, Reykjavik 11th International Academic Conference, 24 June 2014, ISBN 978-80-87927-03-8, IISES, Sur le site: <https://bib.irb.hr/datoteka/709077.proceeding-3-33-2941.pdf>, Page consulté le: 08-11-2017.
13. Ozmantar, Z., and Gedikcoglu, T., (2016). "Design Principles for the development - of balanced scorecard", international journal of educational management.
14. Parsons, Elizabeth & Maclaran, Pauline, (2009), "Contemporary Issues in Marketing & Consumer Behavior", Elsevier Ltd.
15. Pearce II, John A., & Robinson, Jr., Richard B. (2011). "Strategic management: Formulation, Implementation, & control", 12th Ed, Mc Graw-Hill Companies, Inc.
16. Perrault, Jr., Ph.D., William D., & McCarthy, Ph.D. E Jerome. (2006). "Essentials Of Marketing: A Global-Managerial Approach", 9thEd, McGraw-Hill Irwin.
17. Peterson , M ., Minton, E. Liu, R, & Bartholomew, D. E. . (2021) . Sustainable Marketing and Consumer Support for Sustainable Businesses. Sustainable Production and Consumption , Vol.27, pp. 157-168.
18. Robert & Mary, Kay, (2004), "Individual Characteristics & Creativity in the Marketing Classroom", Journal of Marketing Education Vol.25, No.2.
19. Sharma, R., Kaur., T ., & Syan, A.,S. (2021) .The Basic Concept of Sustainability Marketing In Sustainability Marketing . Emerald publishing Limited.
20. Solomon, Michael R., & Marshall, Gregw., & Stuart, Elnora W. (2009). "Marketing Real: people Choices", Pearson Education, Inc., Upper River, Pearson Prentice Hall.

قائمة الاستقصاء**السيد الأستاذ الدكتور /**

تحية طيبة وبعد،،،،

أحيط سيادتكم علماً بأنني بصدد إعداد بحث عن تأثير بطاقة الأداء المتوازن لصياغة التخطيط الاستراتيجي على التسويق المستدام (دراسة ميدانية على جامعة كفر الشيخ) - ويهمني معرفة آراء سيادتكم في هذا الاستقصاء لإتمام متطلباته والوصول إلى النتائج من خلال التحليلات الاحصائية ، وفيدكم علماً بأن بيانات البحث سوف تكون سرية وتظهر الآراء بصورة إجمالية عند إجراء التحليلات اللازمة واستخلاص النتائج .

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم ، وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير .

الباحثالبيانات الشخصية

كلية /

القسم /

وكيل الكلية
قائم باعمالعميد الكلية
رئيس قسم

الوظيفة

أستاذ
استاذ مساعد
مدرس

الدرجة العلمية /

من ٥٠ سنة فأكثر
من ٣٥ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة
أقل من ٣٥ سنة

السنة /

٥ سنوات فأكثر
من ٣ سنوات إلى ٤ سنوات
أقل من ٣ سنوات

سنوات الخبرة في الوظيفة /

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض جداً
١	تسعى الإدارة إلى تعظيم العائد على الاستثمارات بالشكل المناسب .					
٢	يلتزم العاملون في الإدارة المالية بتطبيق بنود الموازنات التخطيطية المحددة .					
٣	تقوم الكلية بعمل خطة للمكافآت والمنح الخاصة بالعاملين .					
٤	لا يوجد تأخير في صرف المستحقات المالية للعاملين .					
٥	تهتم إدارة الكلية بأعمال الرقابة المالية داخلياً وخارجياً .					

المحور الأول

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) ، من فضلك إختيار المستوى الملائم لسيادتكم لكل عبارة من عبارات الأبعاد .

أولاً : البعد المالي

ثانياً : بعد العملاء

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض جداً
١	تبذل الكلية جهود كبيرة في حل مشاكل البرامج الأكاديمية بالكلية .					
٢	يوجد صندوق شكاوى ومقترحات لمعرفة شكاوى وأراء الطلاب والمستفيدين من خبرات الكلية .					
٣	تدعم إدارة الكلية علاقاتها مع جميع الأطراف ذوي المصلحة مع الكلية .					
٤	يتم الاهتمام بأراء الطلاب والخريجي التي تطرح على الموقع الالكتروني للكلية .					
٥	يوجد خطة لدى الكلية لدعم المشاركة المجتمعية .					

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض جداً
١	تدعم إدارة الكلية أعمال البحث الإلكتروني للباحثين وهيئة التدريس .					
٢	تسعى إدارة الكلية إلى توفير المراجع الحديثة للطلاب والباحثين .					
٣	يتم استطلاع آراء جميع العاملين بالكلية في عمليات التطوير والتحديث .					
٤	تحرص الكلية على إعداد برامج تدريب عند استخدام أي نظم جديدة .					
٥	تركز إدارة الكلية على عنصر الجودة في جميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية .					

ثالثاً : بعد العمليات الداخلية

رابعاً : بعد التعليم والنمو

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض جداً
١	يوجد خطة لدى الكلية لتنمية الأفكار الجديدة لدى العاملين .					
٢	تحدد إدارة الكلية مكافآت تشجيعية للبحوث المبتكرة .					
٣	يوجد تشجيع للعاملين بالكلية على التعليم باستخدام طرق جديدة .					
٤	يتم عمل دورات تدريبية أو ورش عمل للعاملين عند استخدام تكنولوجيا جديدة سواء في الأعمال الإدارية أو الأكاديمية.					
٥	تدعم الكلية أنشطة وأعمال الابتكار والتعليم للعاملين .					

المحور الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن التسويق المستدام بالكلية، من فضلك اختيار المستوى الملائم لسيداتكم لكل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض جداً
١	تسعى إدارة الكلية إلى صياغة استراتيجية تحقق لها التميز الأكاديمي .					
٢	تعمل الكلية على تقديم خدمة تعليمية تساعد في تحقيق التنمية للبيئة المحيطة .					
٣	تهتم إدارة الكلية باستغلال مواردها (البشرية ،التكنولوجية ،المادية) بما يزيد من قيمتها في نظر أصحاب المصالح المهمة .					
٤	تركز إدارة الكلية على تقديم برامج أكاديمية جديدة تتواءم مع متطلبات سوق العمل .					
٥	تسعى إدارة الكلية إلى تبني الدراسات والبحوث المفيدة					

					في تحسين جودة العملية التعليمية .	
					٦ تساهم الكلية في تنمية البيئة المحيطة من خلال تقديم الاستشارات العلمية .	
					٧ تهتم إدارة الكلية بعقد الندوات المختلفة والمرتبطة بتنمية البيئة المحيطة .	
					٨ يوجد إهتمام بتدريب العاملين على الاسباب الادارية الحديثة لضمان جودة العملية التعليمية .	
					٩ تتيح إدارة الكلية استخدام الأفكار الجديدة ووجهات النظر المفيدة في تحسين جودة العملية التعليمية .	
					١٠ يوجد لدى الكلية إدارة التواصل مع الخريجين والتعرف على مشاكلهم .	
					١١ تسعى الكلية إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة تحدد الإتجاهات العامة للكلية في الفترة القادمة .	
					١٢ المساهمة في تنمية البيئة المحيطة من أولويات	

					الكلية عند تطوير برامجها الأكاديمية والبحثية .	
					تتبنى الكلية استراتيجية المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة عند تقديم البحوث والاستشارات وعقد المؤتمرات .	١٣
					تسعى الكلية إلى تقديم الدعم والخبرة البحثية لمنظمات المجتمع المحيط بهدف تحقيق الدعم المطلوب .	١٤

المحور الثالث:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام، من فضلك اختيار المستوى الملائم لسيادتكم لكل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض جداً
١	حدائثة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن					
٢	عدم توافر روح العمل الفريقي					
٣	ضعف الرقابة الذاتية لدى بعض الجامعات					
٤	قلّة مهارات بعض العاملين للتعامل مع الأساليب الإدارية الحديثة					
٥	عدم وضوح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.					
٦	عدم تحديد آليات العمل وإجراءات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بدقة.					
٧	ضعف مشاركة العاملين في تنفيذ أساليب تقويم الأداء.					
٨	صعوبة تطبيق إجراءات بطاقة الأداء المتوازن.					
٩	ضعف المرونة في تنفيذ آليات تقويم الأداء					
١٠	جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة.					
١١	غياب الشفافية المعلوماتية.					
١٢	غياب نظام واضح لمتابعة شكاوى العملاء					
١٣	ضعف الميزانية اللازمة لأداء الأعمال					

المحور الرابع:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن المقترحات التي تُسهم في تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لتحسين التسويق المستدام، من فضلك اختيار المستوى الملائم لسيادتكم لكل عبارة من العبارات التالية :

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض جداً
١	توفير مصادر التعليم للعملاء					
٢	توفير مصادر التدريب للعاملين					
٣	تقديم التسهيلات الداعمة					
٤	النمذجة والقذوة الحسنة والمثل الأعلى					
٥	القضاء على مقاومة العاملين للتغيير					
٦	دعم التواصل مع العملاء في المراحل المختلفة (تخطيط - تنفيذ - تقييم)					
٧	دعم روح العمل الفريقي لدى العاملين					
٨	تعزيز قنوات الاتصال ودعم التواصل بين العاملين والعملاء					
٩	تشجيع الثقة وروح الإبداع والابتكار لدى العاملين					
١٠	التقييم المستمر لأداء العاملين					
١١	ترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع					
١٢	دعم الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة.					