

دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية والأهلية بمحافظة حضرموت

د. حسين حسن بن عثمان
رئيس قسم العلوم الإدارية والإنسانية
جامعة العلوم والتكنولوجيا
فرع حضرموت

أ. سميرة سعيد الربيعي
مساعد باحث
بكالوريوس محاسبة
جامعة العلوم والتكنولوجيا

admin.sci@had.ust.edu h.binothman@had.ust.edu

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution international (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

للاقتباس: بن عثمان. حسين حسن والربيعي. سميرة سعيد، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية والأهلية بمحافظة حضرموت، مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، المجلد: 21، العدد: 2، 2026: 57-97.

تاريخ استلام البحث: 2025/11/19م تاريخ قبوله للنشر: 2026/04/15م

DOI: <https://doi.org/10.61821/v21i2.0237>

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية والأهلية ودورها في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى معرفة مدى استخدام الموازنات في الجامعات الحكومية والأهلية، ودورها في اتخاذ القرارات بمحافظه حضرموت. وتمثلت مشكلة البحث في تكبد الجامعات تكاليف، وجهود مبنية على قرارات خاطئة، وإهمالها الاعتماد على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية التي تساعد وتحسن عملية اتخاذ القرارات.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً مناسباً لمعالجة مشكلة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في معظم الجامعات الحكومية والأهلية بمحافظه حضرموت، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، حيث تم اختيار عينة قصدية تكوّنت من موظفي الأقسام الإدارية والمالية: (المدير المالي، المحاسبون، الإداريون، أعضاء هيئة التدريس)، وقد كان حجم العينة (120) فرداً، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة، تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مستوى توافر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات المبحوثة متوفر بدرجة موافقة عالية، إذ حصل على متوسط حسابي عام (3.94)، وهذا يدل على تطبيق الجامعات لهذا الأسلوب الحديث. كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مستوى توافر إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعات المبحوثة متوفر بدرجة موافقة عالية، إذ حصل على متوسط حسابي عام (3.74)، وهو ما يدل على تطبيق الجامعات لهذا الأسلوب. وبناءً على ما جاء في النتائج تم اقتراح عدد من التوصيات أبرزها: الاستمرار في استخدام وتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بشكل أفضل مما هو عليه في اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف أنواعها وخاصة الاستراتيجية والمالية، الاستمرار في استخدام وتطبيق أسلوب الموازنات التخطيطية بشكل أفضل مما هو عليه في اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف أنواعها وخاصة الاستراتيجية والمالية، العمل على تحديد الانحرافات ومعالجتها ومعرفة المسؤولين عنها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الموازنات التخطيطية.

The Role of Modern Management Accounting Methods in Decision-Making: A Field Study in Public and Private Universities in Hadhramaut Governorate

Dr: Hussein Hasan Ali Bin -othman

Head of the Department of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology

Researcher: Samira Saeed Al-Rubaie

Research Assistant - Bachelor of Accounting, University of Science and Technology

©This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

Citation: Bin -othman. Hussein Hasan & Al-Rubaie. Samira Saeed, The Role of Modern Management Accounting Methods in Decision-Making: A Field Study in Public and Private Universities in Hadhramaut Governorate, Journal of the University of Holy Quran and Islamic Sciences, volume: 21, issue:2, 2026:57-97.

DOI: <https://doi.org/10.61821/v21i2.0237>

Received: 19/11/2025

Accepted: 15/04/2026

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which the Balanced Scorecard (BSC) is used in public and private universities and its role in decision-making. It also sought to determine the extent to which budgeting is used in public and private universities and its role in decision-making. The research problem lies in universities incurring costs and expending efforts based on incorrect decisions, as well as neglecting reliance on modern management accounting methods that contribute to and improve the decision-making process.

The study adopted the descriptive–analytical approach as an appropriate method for addressing the research problem. The study population consisted of most public and private universities in Hadhramout Governorate. A questionnaire was used as the data collection instrument, and a purposive sample was selected comprising employees of administrative and financial departments (financial managers, accountants, administrators, and faculty members). The sample size was (120) respondents.

After conducting the appropriate statistical analysis, the study reached a set of results, the most important of which are as follows: the field study showed that the level of availability and application of the Balanced Scorecard in the surveyed universities was high, with an overall mean of (3.94), indicating that universities apply this modern approach. The field study also showed that the level of availability of preparing planning budgets in the surveyed universities was high, with an overall mean of (3.74), indicating that universities apply this approach as well.

Based on these results, a number of recommendations were proposed, most notably: continuing to use and apply the Balanced Scorecard more effectively than at present in administrative decision-making of various types, especially strategic and financial decisions; continuing to use and apply planning budgets more effectively than at present in administrative decision-making of various types, especially strategic and financial decisions; and working to identify deviations, address them, and determine those responsible for them.

Keywords: Balanced Scorecard, Planning Budgets.

المقدمة:

تُعد الجامعات هي الركيزة الأساسية لتقدم المجتمعات في جميع المجالات الاقتصادية والمالية والصحية وغيرها، وتؤدي المحاسبة الإدارية دورًا بارزًا في تزويد إدارة الجامعات بالمعلومات التي تساعد في التخطيط والرقابة، وترشيد القرارات، وخلال السنوات الماضية ومع التطور الحديث في تكنولوجيا المعلومات والإنتاج وزيادة المنافسة، ظهرت الحاجة الماسة إلى تطوير واستخدام أساليب المحاسبة الإدارية، ونظرًا للمنافسة الشديدة الموجودة بين الجامعات المختلفة في العصر الحاضر لانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، ونتيجة لتطور تقنية المعلومات بشكل سريع، واستجابة لأذواق العملاء المتغيرة فقد استدعى كل ذلك طلب معلومات أكثر دقة وسرعة من السابق لاتخاذ القرارات في الوقت الملائم للبقاء، وبالإضافة إلى ذلك فقد أصبحت الجامعات تركز أكثر مما سبق على جودة خدماتها، وعلى

تصنيف عملياتها إلى أنشطة متعددة للحصول على معلومات أكثر دقة لتكاليف خدماتها، ونتيجة للتغيرات المختلفة في تقنية المعلومات وأذواق المستهلكين فقد تغير دور المحاسب الإداري من الدور التقليدي في توفير المعلومات إلى دور أكثر فاعلية، بوضعه ضمن الفريق الإداري المتكامل الذي يسعى للتخطيط واتخاذ القرارات الملائمة لتقديم أفضل خدمة (ظاهر، 2002)، وقد تناول هذا البحث مدى اعتماد الجامعات الحكومية والأهلية في محافظة حضرموت على أساليب المحاسبة الإدارية وبالتركيز على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وأسلوب الموازنات في عملية اتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة:

تتكبد الجامعات تكاليف وجهود مبنية على قرارات إدارية خاطئة وإهمالها الاعتماد على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية التي تساعد وتحسن عملية اتخاذ القرارات، وبناء على الدراسات السابقة مثل دراسة (العبيدي، 2023) التي أشارت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أسلوباً متكاملًا يعد خياراً مهماً لتقييم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وفي توصياتها أكدت على ضرورة إلزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعات اليمنية بوضع مؤشرات لقياس الأداء في خططها الاستراتيجية ومواءمتها مع خططها التشغيلية.

ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس:

1. ما دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت؟

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة الآتية:

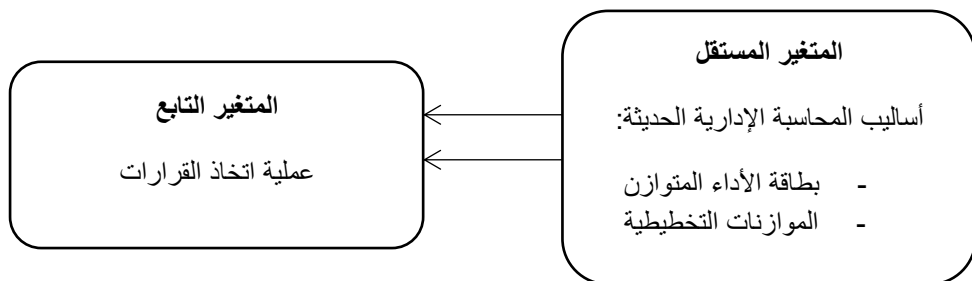
1-1 هل هناك إدراك لأهمية تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت؟

2-1 ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت؟

3-1 ما دور الموازنات التخطيطية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات

اليمنية بمحافظة حضرموت؟

الشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للبحث:



إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة (خير الدين، 2022) ودراسة (الفقيه، 2022) أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا عن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والموازنات التخطيطية.
2. تدرس واقع عملية اتخاذ القرارات بالجامعات الحكومية والأهلية بمحافظة حضرموت.
3. تحدد مواضع الضعف والقوة في عملية اتخاذ القرارات بالجامعات.
4. مساعدة القائمين على الجامعات اليمنية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن والموازنة التخطيطية في اتخاذ القرارات المختلفة.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى إدراك الموظفين بالجامعات الحكومية والأهلية بمحافظة حضرموت أهمية بطاقة الأداء المتوازن والموازنات التخطيطية في عملية اتخاذ القرار.
2. التعرف على مدى تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية والأهلية بمحافظة حضرموت ودورها في اتخاذ القرارات.
3. التعرف على مدى تطبيق أسلوب الموازنات في الجامعات الحكومية والأهلية بمحافظة حضرموت ودورها في اتخاذ القرارات.

4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على اتخاذ قرارات صائبة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن والموازنات التخطيطية.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسة، هي:

1. هناك إدراك بأهمية تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية: (بطاقة الأداء المتوازن، الموازنات التخطيطية) بالجامعات اليمنية في محافظة حضرموت.
2. هناك دور لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت.
3. هناك دور للموازنات التخطيطية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لوصف وتحليل واقع استخدام الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة في الجامعات، وبيان دورها في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

مصادر جمع المعلومات:

مصادر أولية: تمثلت في جمع معلومات أولية باستخدام أداة الاستبانة.
مصادر ثانوية: المجالات والكتب والدراسات السابقة والتقارير المالية الصادرة عن الجامعات.

أداة البحث ومقياسه:

أولاً: أداة البحث:

قام الباحثان بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث مكونة من جزئين موضحة كالتالي:

1. الجزء الأول البيانات الشخصية: وقد تكون هذا القسم من (5) فقرات حول العمر،

والمؤهل العلمي، واسم الجامعة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

2. الجزء الثاني المعلومات الأساسية: ويضم هذا الجزء ثلاث محاور لثلاث فرضيات

كالاتي:

أ. العبارات الخاصة بالفرضية الأولى، ويتمحور حول المتغير المستقل الرئيس: إدراك الموظفين لأهمية الاعتماد على الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية عند اتخاذ القرارات: (بطاقة

الأداء المتوازن، الموازنات التخطيطية) ويضم هذا البند (6) فقرات.

ب. العبارات الخاصة بالفرضية الثانية، ويتمحور حول المتغير المستقل الأول: بطاقة الأداء المتوازن ويضم هذا البند (7) فقرات.

ج. العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة، ويتمحور حول المتغير المستقل الثاني: الموازنات التخطيطية ويضم هذا البند (8) فقرات.

ثانياً: مقياس أداة البحث

قام الباحثان بإعداد أداة البحث، بصياغة فقراتها وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث كانت الدرجة 5 تعني أوافق بشدة، و1 تعني لا أوافق بشدة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي لأداة البحث

القياس	الدرجة	المدى المتوسط	درجة الموافقة
لا أوافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
لا أوافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
أوافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
أوافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	عالية جدا

إعداد الباحثين

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة المالية بالجامعات الحكومية

والأهلية بمحاضرة حضرموت، ونظرًا لتعذر استخدام الحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث في الوقت الراهن نتيجة لأعدادها الكبيرة، وكذلك لاعتبارات ضيق الوقت، تم اختيار عينة قصدية بناء على نوع المعلومات التي يحتاجها الباحثان مكونة من (120) مفردة لست جامعات في محافظة حضرموت، تم توزيع (20) استبانة لكل جامعة، تمثل هذه العينات المجتمع في البحث محل الدراسة.

عينة البحث:

تم توزيع 120 استبانة لأفراد عينة البحث (موظفي الإدارة المالية بالجامعات الحكومية والأهلية بمحاضرة حضرموت)، وعند جمع الاستبيانات كانت نسبة الاستجابة (75.8%) حيث كان هنالك 29 استبانة فارغة، وتم إدخال البيانات عبر برنامج SPSS واستبعدت (8) منها كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي، ومنه أصبحت عينة البحث (83) مفردة، والجدول الآتي يوضح حجم العينة المدروسة وهي عدد ملائم لإجراء الدراسة واختيار الفرضيات.

الجدول (2) يوضح حجم العينة المدروسة

الاستبيانات المقبولة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الفارغة	الاستبيانات المستلمة	الاستبيانات الموزعة	اسم الجامعة
19	1	0	20	20	جامعة العلوم والتكنولوجيا
14	1	5	15	20	جامعة حضرموت
17	3	0	20	20	جامعة الريان
11	1	8	12	20	جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
8	2	10	10	20	جامعة العرب
14	0	6	14	20	جامعة سيئون
83	8	29	91	120	الإجمالي
%69.2	%6.6	%24.2	%75.8	%100	النسبة

إعداد الباحثين

حدود البحث:

الحدود المكانية: الجامعات الحكومية والأهلية بمحافظة حضرموت- الجمهورية اليمنية.
الحدود الموضوعية: التقيد بدراسة مدى الاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة:

دراسة: محمد (2025)

تستخدم المنظمات في مختلف أنحاء العالم أدوات متعددة لتقييم الأداء الاستراتيجي من أجل قياس أدائها، ومن بينها الإطار واسع الانتشار (بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC، وتُعد شركة بنجاب للزراعة واللحوم (Punjab Agriculture & Meat Company – PAMCO) منظمة تابعة للقطاع العام تعمل في مجال تقديم خدمات تصنيع اللحوم، وقد بدأت عملياتها منذ عام 2012 في إقليم البنجاب، باكستان، وتحتاج الشركة إلى إجراء تقييم منظم لموقعها الاستراتيجي؛ للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية دائمة التغير وشديدة المنافسة.

الهدف: تأتي هذه الدراسة ضمن رسالة دكتوراه تتناول تقييم قدرات شركة PAMCO في ظل العوامل البيئية واللوائح الحكومية.

المنهجية: تم استخدام منهجية البحث المختلط (الكمي والنوعي) لتحليل الأداء الاستراتيجي التنظيمي لشركة PAMCO عبر مؤشرات مالية وغير مالية، وذلك بالاعتماد على إطار بطاقة الأداء المتوازن.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تمتلك ميزة تنافسية في عدد من الجوانب المهمة، من أبرزها قاعدة عملاء كبيرة ومرضية، وعمليات مستدامة تحققت من خلال إدارة مالية رشيدة، إضافة إلى الدعم الذي توفره قاعدة راسخة من الموارد البشرية الكفؤة، ومع ذلك، تواجه PAMCO العديد من التحديات، من بينها عدم الاستقرار الاقتصادي، واشتداد المنافسة

الدولية، وارتفاع التكاليف، وتغير تفضيلات العملاء.

الخلاصة: خلصت الدراسة إلى أن على قيادة شركة PAMCO إعطاء أولوية قصوى لتحسين استغلال الموارد من خلال الاستثمار المستمر في الابتكار؛ لتحقيق الكفاءة في التكاليف دون المساس بجودة الخدمات، وتنويع محفظة الخدمات، والسعي للتوسع في أسواق غير مستغلة، بما يسهم في الحفاظ على ميزتها التنافسية.

دراسة: مثنى وبلال (2025)

هدفت الدراسة إلى بيان دور الموازنات التخطيطية في دعم اتخاذ القرارات المستقبلية، وتعزيز تقييم الأداء المالي داخل الشركات الحكومية، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال في العراق، وتنبع مشكلة البحث من ضعف اعتماد الموازنات التخطيطية كأداة فعالة في تخطيط الموارد وتقييم النتائج، مما يؤثر على دقة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات العامة، وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما مدى تأثير استخدام الموازنات التخطيطية على تحسين الأداء المالي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال؟ تتمثل أهمية البحث في كونه يعالج أحد المواضيع الحيوية في الإدارة المالية العامة، من خلال تسليط الضوء على الأدوات المالية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، كما يوفر قيمة علمية من خلال الربط بين النظرية والتطبيق في بيئة قطاع حكومي عراقي يعاني من تحديات تنظيمية ومالية، اعتمد البحث على المنهج الكمي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي القطاع المالي والمحاسبي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال، مع استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، شملت العينة موظفين ذوي صلة مباشرة بإعداد وتنفيذ ومراقبة الموازنات، وقد اختبرت الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الموظفين بالموازنات التخطيطية واستخدامها في التخطيط والتنبؤ وتقييم الأداء المالي، أظهرت النتائج من خلال التحليل الإحصائي واختبارات (1) واختبار بيرسون، وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين مدى معرفة الموظفين بالموازنات التخطيطية وبين مدى استخدامها في التخطيط المستقبلي وتقييم الأداء المالي، ومن أبرز الاستنتاجات أن اطلاع العاملين على آليات الموازنات التخطيطية يسهم

بفاعلية في تحسين أداء الشركة المالي والتشغيلي، وقد أوصى البحث بضرورة اعتبار الموازنة التخطيطية أداة محورية في عمليات التخطيط داخل الشركة، والعمل على إشراك جميع المعنيين بإعدادها، وتطوير قدراتهم في هذا المجال، بما يحقق تكاملاً أكبر بين التخطيط المالي والتنفيذي في المؤسسات الحكومية.

دراسة الحربي (2025)

تناولت الدراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية بالبنوك التجارية السعودية، وقد استخدمت منهجية بحث كمية، تعتمد على أسلوب وصفي تحليلي واستبيان مهيكل، وتم توزيع 440 استبانة، استخدم منها 382 استبانة صالحة للتحليل، أُجري تحليل الانحدار الخطي لتقييم العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة - المالية والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو وجودة المعلومات المحاسبية، وكشفت النتائج عن أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة جميعها على جودة المعلومات المحاسبية، وتوصي الدراسة بتعزيز بعد التعلم والنمو، لاسيما في تدريب الموظفين، وتحسين العمليات الداخلية لرفع الجودة، وموثوقية المعلومات المحاسبية.

دراسة (2024)Guo, F., Huang

يُعدّ ارتفاع معدل دوران الموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية مشكلة خطيرة تؤثر سلباً على جودة الرعاية، وتزيد من الأعباء المالية على المستشفيات، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المحتمل لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة اتصال إداري في خفض معدلات دوران الموظفين داخل أحد المستشفيات اليابانية.

تم إجراء دراسة حالة في مستشفى بيثلهم غاردن في طوكيو، حيث تمت مقارنة معدلات دوران الموظفين قبل تطبيق البطاقة وبعدها، بالإضافة إلى مقارنتها بمتوسطات الصناعة في كل من اليابان والولايات المتحدة، وأظهرت النتائج انخفاضاً ملحوظاً في معدل الدوران من 23.6% عام 2015 إلى 3.4% عام 2023 بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهو معدل أقل من المتوسطات الوطنية والدولية.

وقد ارتبط هذا الانخفاض بتحسين درجات مشاركة الموظفين وارتباطهم الوظيفي، وتشير نتائج البحث إلى أن التطبيق الفعال والمنهج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يسهم في خفض معدل الدوران من خلال تحسين الاتساق التنظيمي، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتطوير الثقة داخل المؤسسة.

ورغم أن تصميم الدراسة كـ "دراسة حالة واحدة" يحدّ من إمكانية تعميم النتائج، فإنها توفر دلائل مهمة حول إمكانات بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لمعالجة مشكلة دوران الموظفين في بيئات الرعاية الصحية.

العبيدي (2023)

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده: (المستفيدين-المالي-العمليات الداخلية-التعلم والنمو)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة المكونة من (4) أبعاد و(47) فقرة، والمطبقة وفقاً لأسلوب دلفي على عينة مكونة من (31) خبيراً هي أداة جمع البيانات، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: متوسط آراء الخبراء حول تقييم جودة الأداء الأكاديمي بأبعاده جاء بدرجة "ضعيفة" وبمتوسط (2.22)، وجاء "بُعد العمليات الداخلية" بمتوسط (2.24) في المرتبة الأولى، يليه "بُعد التطور والنمو" بمتوسط (2.18)، أما ثالثاً جاء "بُعد المستفيدين" بمتوسط (2.06)، وأخيراً "بُعد المالي" بمتوسط (2.1).

ويشير اتفاق الخبراء إلى إدراكهم للفجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلي للجامعات الحكومية وبين الأداء الاستراتيجي المطلوب.

بجدة شهرزاد (2020)

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية، حيث إنها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية؛ وذلك لكونها تعتمد على أربعة أبعاد أساسية تتضمن المقاييس المالية وغير المالية. وعليه فإنه لا بد على المؤسسة

من أن تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية بواسطة تحليل SWOT حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة وفعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير التخطيط الاستراتيجي، كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الهاتف النقال، وقد أثبتت النتائج أن استخدام هذه البطاقة في قطاع الهاتف النقال يعمل على تطوير التخطيط الاستراتيجي.

دراسة: أيمن (2020)

يعتبر قياس الأداء وتقييمه وتحسينه من أكثر العمليات التي تعطي لها المؤسسات أهمية حيث تساعدها وبشكل كبير في كشف انحرافاتهما من خلال مطابقة الأعمال المنجزة فعلاً مع ما هو مخطط له مسبقاً ومن خلال هذه النتائج تتخذ المؤسسة قراراتها في ذلك الشأن ويعتبر قياس وتقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي يجب على المؤسسات القيام بها خاصة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الربح وذلك من أجل تحسين هذا الأخير والوصول به إلى أقصى درجة ممكنة. و من هذا المنطلق تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم وأحدث أدوات مراقبة التسيير التي تساعد وإلى حد بعيد في قياس و تقييم أداء المؤسسة بصفة عامة، و أدائها المالي بصفة خاصة، و نظراً لأهميتها وجب على مسؤولي المؤسسة المينائية لسكيدة الاطلاع على هذه البطاقة، وتثقيف الموظفين إذا ما أرادت أن تحسن من أدائها الكلي من خلال مختلف الأبعاد: (بعد العمال، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو)؛ لأنها كلها مكتملة للبعد المالي و بالتالي تحسينها يؤدي حتماً إلى تحسينه، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المينائية لا تزال تستخدم الأدوات والأساليب التقليدية متجاهلة مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن مضيعة بذلك العديد من الفرص التي كانت من الممكن أن تستفيد منها في حالة ما استخدمت هذه البطاقة لأنها تكشف لنا الانحرافات والأخطاء ونقاط القوة والضعف من ناحية جميع الجوانب وليس من الجانب المالي فقط.

دراسة: مسلم (2017)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الأداء المنظمي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن من

وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن، وطبيعة الفروق في قياس مستوى الأداء في ضوء متغيرات ونوع الوظيفة القيادية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء المنظمي والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء في المنظمة الجامعية، والمدخل الاستراتيجي لقياسه من منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واستنادًا لذلك تم تصميم مقياس الدراسة (الاستبانة) والذي احتوى (36) مؤشرًا موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) كأحد أبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء المنظمي. وشملت عينة الدراسة (80) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي كان متدنيًا بشكل عام في جامعتي صنعاء وعدن، وكان ذلك انعكاسًا لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، والبعد المالي)؛ ولم تظهر فروقًا في مستويات تقييم تلك الأبعاد تعزى لمتغيرات: (نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، سنوات الخدمة).

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحثين على إجراءات الدراسات السابقة المشار إليها، وغيرها من الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرارات في منظمات مختلفة، قام الباحثان بتحديد نقاط التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية وتحديد المؤشرات التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لأهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية منها والمالية، وضرورة بنائها على معلومات دقيقة ومنظمة، وتتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي والمنهج التاريخي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، غير أن الدراسات السابقة تناولت بيئة ومنظمات تختلف عن التي تم دراستها في هذه الدراسة وكذا متغيرات البحث التي تم اختبار العلاقة بينها في هذه الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها.

الإطار النظري:

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن: هي إطار إداري واستراتيجي لقياس أداء المنظمات، يجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية ويربط هذا الإطار بشكل سبيبي بين الأبعاد لربط الأداء اليومي مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة (Kumar 2024)، كما عُرِّفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: منهجية التخطيط والإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى إدراج وجهات نظر مختلفة ودمجها في إطار واحد للمنظمات والمؤسسات. (Kim,2012).

مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

أوضحت خبرة كثير من المؤسسات المالية التي طبقت نموذج مقياس بطاقة الأداء المتوازن تحقيق العديد من المزايا للإدارة منها ما أورده (الفقيه، 2022):

1. تساهم في تحقيق الديناميكية اللازمة للتنافس على مدى بعيد.
2. منع وجود مثالية في المقاييس عن مقاييس أخرى.
3. دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية.
4. تجنب المديرين الاعتقاد الخاطيء بأن الاستراتيجية الموضوعة تنفذ بشكل عملي في الوقت الذي تكون فيه أنشطة المنظمة وأعمالها لا تعكس الاستراتيجية المخطط لها، فهي تحل مشكلة تطابق الأعمال المنجزة على أرض الواقع مع الاستراتيجية الموضوعة من قبل المنظمة.
5. تزود الإدارة بطريقة؛ لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات المعقدة والمتراطة مما يقدم لمحة عامة عن المنظمة، وتساهم في فاعلية اتخاذ القرارات وكفاءته والتحسين المستمر.
6. تعيد تحديد استراتيجية المنظمة على أساس النتائج، وتدمج المعلومات الواردة من الأجزاء المختلفة بالمنظمة، وتزيد من القدرة على تحليلها.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

1. البعد المالي: الهدف من هذا المحور هو ضمان زيادة قيمة المساهمين، وهذا يترجم إلى زيادة في قيمة السهم في دخل المساهمين لجميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، وتساهم في سلسلة سببية لزيادة القيمة للمساهمين، والأهداف المالية التنبؤية للربحية. (sadaoui & boubakeur,2018).

2. بعد العملاء: ويشمل تلك القضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم، كتحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم وشكواهم، ومستوى تحسين الخدمة وأساليب التسويق، وزيادة معرفة العملاء بالمنتجات. (الكرخي، 2015).

3. العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق فيه): تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسات المالية وهي تركز على الجوانب الآتية:

الأول: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم، وزيادة الحصة من السوق مثل مقاييس الجودة، وتقصير زمن دورة التسليم.

الثاني: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة؛ لتحقيق قيمة لأصحاب رأس المال مثل: زيادة الإنتاجية، وتنمية مهارات العاملين بما يعمل على تقصير زمن دورة التسليم، وتخفيض الفاقد في العمليات الإنتاجية، وتحقيق المرونة في أنظمة الإنتاج.

الثالث: مقاييس تركز على حسن الأداء البيئي؛ لتحقيق أهداف ومتطلبات المجتمع الخارجي، مثل: معالجة المخلفات والعدم وإنتاج منتجات صديقة للبيئة (ذات تأثير منخفض أو منعدم على البيئة - التطوير والابتكار (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم)، وركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنشأة). (أحمد، 2009).

4. بعد التعلم والنمو: يمثل التعلم والنمو البنى التحتية التي يجب أن تعتمد عليها الشركة لخلق القيمة لها والتطور والنمو المستقبلي، حيث إن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الشركة

القيام بتحسينات مستمرة لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الحالية ولديها القابلية على إنتاج وترويج منتجات جديدة وزيادة القيمة للزبون من خلال اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والأرباح وبالتالي تنمية وزيادة قيمة حملة الأسهم. (جبل، 2018).

مفهوم الموازنات التخطيطية:

خطة شاملة وكاملة متناسقة ومنسقة بين ما تملك الإدارة من موارد ومصادر وإمكانات مادية وبشرية متاحة وبين حاجات الأنشطة والمشاريع المزمع تنفيذها، إذ إنها مجموعة الوسائل والأساليب والطرائق التي تسمح بالتحقيق الأمثل لأهداف المنشأة وفي فترة زمنية محددة. (المهانية، 2022).

مزايا الموازنة: تبرز مميزات الموازنة على أنها أداة مهمة في يد الإدارة تساعد على التخطيط والرقابة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية لاسيما المنافسة الحادة في ظل العولمة الاقتصادية، ويمكن إنجاز أهم مميزات الموازنات فيما يأتي: (ماهر، 2006).

1. استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.
2. القيام بعملية التخطيط في كافة المستويات المختلفة.
3. تحقيق الأهداف بكفاءة عالية من خلال قيام الإدارات المختلفة بوضع الموازنات الفرعية الخاصة بها.
4. الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الفرعية، وذلك من خلال رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا.
5. تُعد الموازنات أداة للرقابة وتقييم الأداء، حيث إن وجود نظام حوافز يعمل على تشجيع الإدارات للقيام بعملها على أكمل وجه، ويحسن أداءهم.
6. تُعد عملية المشاركة في إعداد الموازنات من المسائل المهمة لضمان التزام العاملين بتنفيذ تلك الموازنات على أكمل وجه.
7. الموازنات وسيلة فعالة لتدفق المعلومات من الإدارات الدنيا في المؤسسات المالية إلى الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

مفهوم القرار: هو عملية بحث حل وسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقاً تاماً غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة. (زوهرة وآخرون، 2022).

مراحل اتخاذ القرار: وفق دراسة خولة وآخرون، 2024، تمر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمراحل، إذ تعتبر كل خطوة أساساً لا غنى عنها للانطلاق للخطوة التالية وتتمثل هذه المراحل في:

1. تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري، ويعني تحديد المشكلة أن يتم تحديدها بدقة من كافة النواحي وبشكل كامل، إذا أن تعذر تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً قد يبعد الإدارة عن الطريق الصحيح في اتخاذ القرار بشأنها.
2. جمع وتحليل المعلومات: بعد أن تحدد المشكلة ويتم إدراكها ينبغي الإحاطة بكل ما تتضمنه من حقائق، ولهذا فإن لم نتعرف على الحقائق والعلاقات بينها سنفقد مفتاح حلها، وقد يجمع الباحث الكثير من الحقائق إلا أنه يبقى بعيداً عن الحقيقة إذا كان عاجزاً عن إيجاد العلاقة بين حقائق الموقف الإداري أو المشكلة.
3. تحديد الحلول البديلة: بمجرد أن يتم إدراك وتحديد موقف القرار بشكل ملائم فإن الخطوة التالية تتمثل في تحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن أن تكون فعالة، وبصفة عامة كلما زادت أهمية القرار، زاد الاهتمام الموجه نحو تحديد البدائل، والبدائل هي وسيلة الحل المفتوحة أمام جهاز الإدارة لحل المشكلة المطروحة وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، والتفكير في هذه المرحلة عادة ما يتطلب قدرة عالية على الابتكار والتطوير.
4. تقييم الحلول البديلة: بعد تحديد كافة البدائل الممكنة تأتي الخطوة التالية المتمثلة في تقييم هذه البدائل، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأشدها تعقيداً، حيث تتطلب درجة عالية من الدقة والموضوعية والقدرة على التحليل المتعمق، والتنبؤ بالمستقبل واستشراف ملامحه، ففي هذه المرحلة يجب على متخذ القرار الوقوف على مزايا وعيوب كل بديل، وتكلفته والعوائد المتوقعة منه.

5. اختيار البديل الأنسب: وهنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استناداً إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل الذي يحقق الأهداف المرسومة، وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

اختبار صدق الثبات

لمعرفة مدى مناسبة الاستبيان لأغراض هذا البحث قام الباحثان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار الثبات:

جدول (3) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإدراك بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية	6	0.798
بطاقة الأداء المتوازن	7	0.867
الموازانات التخطيطية	8	0.904
إجمالي المتغيرات	21	0.913

المصدر: إعداد الباحثين

يوضح الجدول (3) قيم الثبات لمحاور الدراسة والتي تراوحت بين (0.798 – 0.904)، وكانت قيمة معامل الثبات الإجمالية (0.913) وهذه مؤشرات تدل على تمتع أداة البحث بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض البحث.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية له لكل عينة عند مستوى دلالة (0.01) والجدول التالي يوضح تلك المعاملات:

جدول (4) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي

النتيجة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المتغيرات
دال إحصائي	0.714**	6	الإدراك بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية

النتيجة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المتغيرات
دال إحصائي	0.743**	7	بطاقة الأداء المتوازن
دال إحصائي	0.921**	8	الموازنات التخطيطية

المصدر: إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول (4-2) أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ويشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي وانسجاماً بين محاورها، ويمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى النتائج والوثوق بها.

ثالثاً: اختبار اعتدالية التوزيع للبيانات

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، تم استخدام اختبار كلمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnova) لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون التوزيع توزيعاً طبيعياً بما فيها اختبار One-Sample Test، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (5) اختبار اعتدالية التوزيع للبيانات

النتيجة	القيمة الاحتمالية	عدد الفقرات	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	6	الإدراك بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.160	7	بطاقة الأداء المتوازن
يتبع التوزيع الطبيعي	0.155	8	الموازنات التخطيطية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	21	إجمالي المتغيرات

المصدر: إعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول السابق (5) أن نتائج الاختبار كلمجروف- سمر نوف لاختبار نوع توزيع البيانات، فنجد أن القيمة الاحتمالية للمتغيرات تتراوح بين (0.155 - 0.200) عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وأيضاً القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.200) كانت أكبر من (0.05) لهذا فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعملية، والقيام باختبار **One-Sample Test**.

رابعاً: التحليل الوصفي لخصائص وإجابات المبحوثين.

1. خصائص عينة البحث

أ) تحليل خصائص المستجيبين وفقاً للعمر.

الجدول (6) يوضح تحليل خصائص المستجيبين وفقاً للعمر

الترتيب حسب التوافر	النسبة	التكرار	العمر
2	20.5%	17	أقل من 30 سنة
1	50.6%	42	30 سنة وأقل من 40 سنة
3	19.3%	16	40 وأقل من 50 سنة
4	9.6%	8	50 وأقل من 60 سنة
-	0%	0	60 سنة فأكثر
	100%	83	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين

من خلال الجدول (6) يتضح أن الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 40 سنة) هي الفئة الأكثر تكراراً، حيث بلغ تكرارها (42) وبنسبة (50.6%) وحلت ثانياً الفئة (أقل من 30 سنة) بتكرار وصل إلى (17) وبنسبة (20.5%) بينما حلت ثالثاً الفئة العمرية التي عمرها (40 وأقل من 50 سنة) بتكرار (16) ونسبة من حجم العينة (19.3%) وحلت رابعاً في الترتيب الفئة العمرية (50 وأقل من 60 سنة) وهي الأقل توافراً بين الفئات العمرية في العينة المبحوثة بنسبة (9.6%)، وهذه مؤشرات تدل غالبية أفراد العينة أعمارهم تزيد عن 30 سنة.

ب) تحليل خصائص المستجيبين وفقا للمؤهل العلمي:

الجدول (7) يوضح تحليل خصائص المستجيبين وفقا للمؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %	الترتيب حسب التوافر
ثانوي	1	1.2	5
بكالوريوس	50	60.2	1
ماجستير	10	12	3
دبلوم عالي	3	3.6	4
دكتوراه	19	22.8	2
أخرى	0	0	
الإجمالي	83	100%	

المصدر: إعداد الباحثين

من خلال البيانات الواردة في الجدول (7) يتبين أن العينة ذات المؤهل العلمي البكالوريوس هم الأكثر تكراراً، وبنسبة كبيرة جداً وصلت إلى (60%) حيث بلغ تكرار حملة شهادات البكالوريوس (50) بينما حل ثانياً حملة شهادات الدكتوراه بتكرار (19) وبنسبة (22.8%) والمرتبة الثالثة حملة شهادة الماجستير بتكرار (10) وبنسبة (12%) وهذه المؤشرات تدل على تمتع عينة الدراسة بالمعرفة اللازمة في الإجابة عن أسئلة الاستبيان خاصة أن الغالبية من خريجي الجامعات بكالوريوس وماجستير ودكتوراه.

ج) تحليل خصائص المستجيبين وفقا للجامعة

الجدول (8) يوضح تحليل خصائص المستجيبين وفقا للجامعة

اسم الجامعة	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
جامعة العلوم والتكنولوجيا	19	22.9%	1
جامعة حضرموت	14	16.9%	3
جامعة الريان	17	20.5%	2
جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية	11	13.3%	4

5	9.6%	8	جامعة العرب
3	16.9%	14	جامعة سيئون
	%100	83	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

من خلال البيانات الواردة في الجدول (8) يتبين أن الجامعة الأكثر توافراً في عينة البحث هي (جامعة العلوم والتكنولوجيا) بنسبة (22.9%) وتكرر (19) وحلت في الترتيب الثاني (جامعة الريان) بنسبة (20.5%) وحل ثالثاً كلٌّ من (جامعة حضرموت) و (جامعة سيئون) بنسبة وصلت (16.9%) من إجمالي عينة البحث، ونلاحظ أن جامعة العرب هي الأقل توافراً بنسبة (9.6%).

(د) تحليل خصائص المستجيبين وفقاً للمستوى الوظيفي:

الجدول (9) يوضح تحليل بيانات المستجيبين وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة	الترتيب حسب التوافر
محاسب	15	18.1%	3
مدير مالي	5	6%	5
إداري	27	32.5%	1
مدير إدارة	19	22.9%	2
عضو هيئة التدريس	12	14.5%	4
أخرى	5	6%	5
الإجمالي	83	%100	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث إن الفئة الأكثر توافراً هم الإداريون بنسبة (32.5%) من أفراد عينة الدراسة وتكرر (27)، ويليهم في الترتيب الثاني مديرو الإدارات بنسبة (22.9%) وتكرر (19)، وفي الترتيب الثالث يأتي أعضاء هيئة التدريس بنسبة (14.5%) بينما الأقل توافراً في عينة البحث هم

مديرو المالية، والفئات الأخرى بنسبة (6%) لكليهما.
هـ) تحليل خصائص المستجيبين وفقاً لسنوات الخبرة:

الجدول (10) يوضح تحليل خصائص المستجيبين وفقاً لسنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب حسب التوافر
أقل من 5 سنوات	14	16.9%	3
من 5 وأقل من 10 سنوات	34	41%	1
من 10 وأقل من 15 سنة	22	26.5%	2
من 15 وأقل من 20 سنة	8	9.6%	4
20 سنة فأكثر	5	6%	5
الإجمالي	83	100%	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول (10) توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة، حيث إن (41%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (من 5 وأقل من 10 سنوات) وبتكرار (34) هم أكثر توافراً بين فئات الخبرات في العينة، وأن (26.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (من 10 وأقل من 15 سنة) وبتكرار (22)، ويليهما في الترتيب الثالث ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (16.9%) وكان الأقل توافراً في أفراد عينة البحث ذوي الخبرات (20 سنة فأكثر) بنسبة تصل إلى (6%)، وبشكل عام نجد أن نسبة كبيرة من حجم العينة سنوات خبرتهم تتجاوز 5 سنوات مما يعطي مؤشراً بتمتع عينة الدراسة للخبرة الكافية للإجابة على أسئلة الاستبانة.

التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين:

قام الباحثان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في عملية تحليل بحثهم منها:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية.
3. اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار صدق الثبات الداخلي لأداة البحث.
5. اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. اختبار One-Sample Test لقبول أو رفض الفرضيات.

أ- تحليل إجابات المبحوثين حول الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية:

الجدول (11) يوضح تحليل البيانات حول الإدراك بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية لاتخاذ القرارات

الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية					
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	عالية	82.2	0.647	4.11	لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.
1	عالية جداً	89	0.345	4.45	للموازنات التخطيطية أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.
5	عالية نسبياً	73.2	0.987	3.66	توجد قناعات من قبل إدارة الجامعة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
4	عالية	80.4	0.451	4.02	توجد قناعات من قبل إدارة الجامعة بأهمية تطبيق الموازنات التخطيطية.
2	عالية جداً	84.8	0.611	4.24	توجد قناعة من قبل موظفي الجامعة بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية
6	متوسطة	60	0.134	3.00	يتوفر لدى الجامعة الكادر المؤهل والمعرفة الكافية بخصوص تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية.
عالية		78.2	0.529	3.91	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات spss

يتبين من الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات المبحوثين من موظفي الجامعات الحكومية والأهلية في محافظة حضرموت حول عبارات المتغير المستقل الرئيسي (الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية).

حل في الترتيب الأول عبارة رقم (2) والتي تنص: للموازنات التخطيطية أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة"، فقد حصلت على درجة موافقة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.345) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي (89)، مما يعني أن هناك موافقة في آراء المبحوثين على الفقرة.

حل في الترتيب الثاني عبارة رقم (5) والتي تنص: "توجد قناعة من قبل موظفي الجامعة بأهمية الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية"، فقد حصلت على درجة موافقة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.611) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي (84.8)، مما يعني أن هناك موافقة في آراء المبحوثين على الفقرة.

وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة رقم (9) التي تنص: "يتوفر لدى الجامعة الكادر المؤهل والمعرفة الكافية بخصوص تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية"، فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.134) يشير إلى تشتت الآراء واختلافها حول الفقرة، مما يدل على وجود مشكلة بهذا الخصوص.

نلاحظ من الجدول بأن قناعة إدارة الجامعة بتطبيق أسلوب الموازنات التخطيطية أكبر من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، كما دلت على ذلك المتوسطات والوزن النسبي، بينما قناعة الموظفين أكبر بكثير من قناعة إدارة الجامعة بأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية وفقاً لآراء المبحوثين.

وبشكل عام نجد أن المتغير المستقل الرئيس (الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية) متوفر بدرجة موافقة عالية وفقاً لآراء عينة البحث، حيث حصل على متوسط حسابي عام

(3.91) وبانحراف معياري (0.529) ووزن نسبي (78.2).

ب- تحليل إجابات المبحوثين حول الاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات:

الجدول (12) يوضح تحليل البيانات حول بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن					
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	عالية	75.2	0.785	3.76	تقدم الإدارة العليا في الجامعة الدعم اللازم لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.
5	عالية	76.4	0.692	3.82	التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن بالجامعة يؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات التشغيلية الملائمة.
7	متوسطة	66.6	0.116	3.33	التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن بالجامعة يؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة.
3	عالية	80.6	0.598	4.03	المعلومات التي يوفرها تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن تساعد الإدارة من خلال اتخاذ قرارات تمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد المالية للجامعة.
2	عالية	83	0.475	4.15	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلاب بما يلي طموحاتهم ورغباتهم.
1	عالية جدا	91	0.367	4.55	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة

بطاقة الأداء المتوازن					
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	عالية	78.8	0.564	3.94	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تنمي قدرات ومهارات موظفي الجامعة
	عالية	78.8	0.514	3.94	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات spss

يتبين من الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات المبحوثين من موظفي الجامعات الحكومية والأهلية في محافظة حضرموت حول عبارات المتغير المستقل الأول (بطاقة الأداء المتوازن).

حل في الترتيب الأول عبارة رقم (6) التي تنص: "تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة"، فقد حصلت على درجة موافقة عالية جدًا بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.367) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي (91)، مما يعني أن هناك موافقة في آراء المبحوثين على الفقرة.

حل في الترتيب الثاني عبارة رقم (5) التي تنص: "تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلاب بما يلي طموحاتهم ورغباتهم"، فقد حصلت على درجة موافقة عالية جدًا بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.475) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي (83)، مما يعني أن هناك موافقة في آراء المبحوثين على الفقرة.

وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة رقم (3) التي تنص: "التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن بالجامعة يؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة"، فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة

بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.116) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي (66.6)، مما يعني أن هناك موافقة في آراء الباحثين على الفقرة.

نلاحظ من الجدول بأن الإدارة العليا في الجامعات المبحوثة تدعم تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وتستخدمها في قراراتها التشغيلية كثيراً على خلاف ضعف استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يساعد تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في اتخاذ قرارات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلاب، وأيضاً تنمي قدرات ومهارات موظفي الجامعة، وتحقق أهداف المنظمة، وبشكل عام نجد أن المتغير المستقل الأول (بطاقة الأداء المتوازن) متوفر بدرجة موافقة عالية وفقاً لآراء عينة البحث، حيث حصل على متوسط حسابي عام (3.94) وانحراف معياري (0.514) و وزن نسبي (78.8).

ج- تحليل إجابات الباحثين حول الاعتماد الموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات بالجامعة:

الجدول (13) يوضح تحليل البيانات حول الموازنات التخطيطية

الموازنات التخطيطية					
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	عالية جداً	93.2	0.342	4.66	تقدم الإدارة العليا في الجامعة الدعم اللازم لإعداد الموازنات التخطيطية.
5	متوسطة	64.4	0.974	3.22	تشارك المستويات الإدارية المختلفة لدى الجامعة في إعداد الموازنات التخطيطية.
6	متوسطة	62.2	0.936	3.11	تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ القرارات التشغيلية الملائمة.
8	متوسطة	57.4	0.128	2.87	تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ قرارات مالية ملائمة.
7	متوسطة	60	0.948	3.00	تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ قرارات استثمارية ملائمة.

الموازانات التخطيطية					
الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	عالية نسبياً	69	0.782	3.45	تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ القرارات لتحديد الانحرافات والمسؤولين عنها.
2	عالية	83.6	0.654	4.18	تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ القرارات لمعالجة الانحرافات بصورة صحيحة.
3	عالية	80	0.587	4.00	تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ القرارات الملائمة لمعالجة الانحرافات بصورة صحيحة.
عالية		74.8	0.669	3.74	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss

يتبين من الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات الباحثين من موظفي الجامعات الحكومية والأهلية في محافظة حضرموت حول عبارات المتغير المستقل الثاني (الموازنات التخطيطية).

حلت في الترتيب الأول عبارة رقم (1) التي تنص: "تقدم إدارة العليا في الجامعة الدعم اللازم لتطبيق لإعداد الموازنات التخطيطية"، فقد حصلت على درجة موافقة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.342) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي (93.2)، مما يعني أن هناك موافقة في آراء الباحثين على الفقرة.

حلت في الترتيب الثاني عبارة رقم (7) التي تنص: "تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ القرارات لمعالجة الانحرافات بصورة صحيحة"، فقد حصلت على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.654) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها

حول الفقرة، وقد بلغ الوزن النسبي (83.6)، مما يعني أن هناك موافقة في آراء المبحوثين على الفقرة.

وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة رقم (4) التي تنص: "تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة في اتخاذ قرارات مالية ملائمة"، فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.128) يشير إلى تشتت الآراء واختلافها حول الفقرة، مما يعني أن هنالك مشكلة بهذا الخصوص في الجامعات المبحوثة.

نلاحظ من الجدول بأن أسلوب الموازنات التخطيطية يساهم في اتخاذ القرارات بتفاوت حيث حصلت القرارات التشغيلية والمالية والاستثمارية على درجة موافقة متوسطة تتراوح بين (2.87 - 3.11)، ولا يختلف الأمر في تحديد الانحرافات حيث حصلت على درجة موافقة عالية نسبياً بمتوسط (3.45)، كما أفادت آراء عينة البحث عن قدرة أسلوب الموازنة على معالجة الانحرافات بشكل صحيح، وطالما أن تحديدها ليس بشكل جيد مما يترتب على ضعف - نوعاً ما - في استخدام أسلوب الموازنات التخطيطية.

وبشكل عام نجد أن المتغير المستقل الثاني (الموازنات التخطيطية) متوفر بدرجة موافقة عالية وفقاً لآراء عينة البحث، حيث حصل على متوسط حسابي عام (3.74) وانحراف معياري (0.669) ووزن نسبي (74.8).

اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى: هنالك إدراك بأهمية تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية (بطاقة الأداء المتوازن، الموازنات التخطيطية) بالجامعات اليمنية في محافظة حضرموت.

الجدول (14) اختبار إدراك موظفي الجامعات بأهمية تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية

One-Sample Test						
Test Value = 2						
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية	16.828	83	0.000	.35415	.3988	.7402
			نقبل الفرضية	النتيجة	2.000	قيمة t الجدولية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك إدراكاً دالاً إحصائياً عند مستوى دالة (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة Sig = (0.000) عند درجة الحرية (83) وكانت قيمة t المحسوبة (16.828) أكبر من قيمة t الجدولية (2.000) وبناء عليه نقبل الفرضية التي تنص: هنالك إدراك بأهمية تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية (بطاقة الأداء المتوازن، الموازنات التخطيطية) بالجامعات اليمنية في محافظة حضرموت.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الثانية: يسهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت.

الجدول (15) اختبار إسهام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحسين عملية اتخاذ القرارات

One-Sample Test						
	Test Value = 2					
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بطاقة الأداء المتوازن	126.71	83	0.000	.45243	.2897	.5410
	نقبل الفرضية			النتيجة	2.000	قيمة t الجدولية

المصدر إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك إسهامًا دالًا إحصائيًا عند مستوى دالة (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة Sig = (0.000) عند درجة الحرية (83) وكانت قيمة t المحسوبة (17.126) أكبر من قيمة t الجدولية (2.000) وبناء عليه نقبل الفرضية التي تنص: يسهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت.

ثالثًا: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة: يسهم إعداد الموازنات التخطيطية من تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت.

الجدول (16) اختبار إسهام إعداد الموازنات التخطيطية من تحسين عملية اتخاذ القرارات

One-Sample Test						
Test Value = 2						
	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الموازانات التخطيطية	126.51	83	0.000	.26910	.3452	.6421
	نقبل الفرضية			النتيجة	2.000	قيمة t الجدولية

المصدر إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك إسهامًا دالاً إحصائياً عند مستوى دالة (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة Sig = (0.000) عند درجة الحرية (83) وكانت قيمة t المحسوبة (15.126) أكبر من قيمة t الجدولية (2.000) وبناء عليه نقبل الفرضية التي تنص: يسهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً: النتائج:

1. هنالك إدراك بأهمية تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية (بطاقة الأداء المتوازن، الموازنات التخطيطية) بالجامعات اليمنية في محافظة حضرموت.
2. تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مستوى توافر الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في الجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت متوافر بدرجة موافقة عالية، إذ حصل على متوسط حسابي عام (3.91) وهذا يدل على اتباع الجامعات التحديث في أساليبها الإدارية والمحاسبية.
3. تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مستوى توافر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في

- الجامعات المبحوثة متوافر بدرجة موافقة عالية، إذ حصل على متوسط حسابي عام (3.94) وهذا يدل على تطبيق الجامعات لهذا الأسلوب الحديث.
4. تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مستوى توافر إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعات المبحوثة متوافر بدرجة موافقة عالية، إذ حصل على متوسط حسابي عام (3.74) وهذا يدل على تطبيق الجامعات لهذا الأسلوب.
5. يسهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظه حضرموت.
6. يسهم إعداد الموازنات التخطيطية من تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات اليمنية بمحافظه حضرموت.
7. كشفت الدراسة أن قناعة إدارة الجامعة بتطبيق أسلوب الموازنات التخطيطية أكبر من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، كما دلت على ذلك المتوسطات والأوزان النسبية.
8. الإدارة العليا في الجامعات المبحوثة تدعم تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وتستخدمها في قراراتها التشغيلية بدرجة كبيرة، وفي المقابل ضعف استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يساعد تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن الإدارة في اتخاذ قرارات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة، وتنمية قدرات ومهارات موظفي الجامعة، وتحقيق أهداف الجامعة.
9. أوضحت الدراسة أن أسلوب الموازنات التخطيطية يسهم في اتخاذ القرارات متفاوتة؛ حيث حصلت القرارات التشغيلية والمالية والاستثمارية على درجة موافقة متوسطة تراوحت بين (3.11 - 2.87)، كما حصل تحديد الانحرافات على درجة موافقة متوسطة نسبياً بمتوسط (3.45).
10. أفادت الدراسة بضعف إعداد تقارير أداء فعلي ومقارنتها بالشكل الذي يسهم في تحديد الانحرافات عن الموازنات التخطيطية.
11. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموازنات التخطيطية لا تساعد الإدارة بشكل كافٍ في

اتخاذ قرارات مالية ملائمة؛ إذ حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.128)، يشير إلى تشتت الآراء واختلافها، مما يعكس وجود مشكلة في هذا الجانب لدى الجامعات المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

يوصي الباحثان بالآتي:

1. زيادة اهتمام الجامعات بتدريب الكادر على تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، لما لها من أهمية في عملية اتخاذ القرار.
2. يستحسن زيادة اهتمام الجامعات بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، لما لها من دور مهم في مساعدة إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات.
3. ضرورة اهتمام إدارات الجامعات بإعداد الموازنات التخطيطية، وتحسينها من خلال إشراك العاملين لما يحققه من تحسين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف أنواعها وخاصة الاستراتيجية والمالية منها.
4. ضرورة اهتمام الجامعات بإعداد تقارير الأداء الفعلي، ومقارنتها بالمخطط، بما يساعد على تحديد الانحرافات والمسؤولين عنها.
5. ضرورة اهتمام الجامعات بمعالجة الانحرافات ومحاسبة المسؤولين عنها.
6. بذل الجامعات الجهود الحثيثة لربط إعداد الموازنات التخطيطية بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن التي تمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة في جميع جوانب أعمالها.

ثالثاً: المقترحات:

1. يقترح الباحثان إجراء دراسة تطبيقية مماثلة في قطاعات أخرى، وجامعات يمنية أخرى.

المراجع:

أفشار، محمد زويرز (2025). تقييم الأداء باستخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن: رؤى من دراسة حالة في القطاع العام - دراسة تطبيقية شركة بنجاب للزراعة واللحوم (أطروحة

دكتوراه غير منشورة). كلية الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكولن كولييدج (LUC) ،
كلانتان، ماليزيا.

بوعطيط، أيمن (2025). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة: دراسة
حالة المؤسسة المينائية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (رسالة ماجستير غير
منشورة). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، الجزائر.

جبل، شيماء نهر (2025). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات
المحاسبية: دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية،
8.(2)

جودة، عبد الحكيم، وآخرون (2010). استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات
الصناعية الأردنية المساهمة العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد، (87).

جودة، محفوظ (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين
في شركات الألمنيوم الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11.(2).

الحري، محمد عطية (2025). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات
المحاسبية في البنوك التجارية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الجمعة، المملكة
العربية السعودية.

خولة، دغة، وبوبريم، أماني (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار
بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي عبد
الحفيظ بوالصوف، ميله، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

دحمان، زوهره، وشاوش، حميد (2022). اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالفعالية
التنظيمية. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 6(1).

الفيهي، منال محمد (2022). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المستشفيات
الخاصة: دراسة مقارنة بين مستشفى بادو والدكتور عرفان العام والمستشفى السعودي

- الألماني بجدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الكرخي، مجيد (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- مثنى، محمد خضر، ودبوق، بلال أحمد (2025). دور الموازنات التخطيطية في اتخاذ القرارات المستقبلية لتقييم الأداء المالي في الشركات الحكومية: دراسة مسحية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال في العراق. مجلة العلوم المالية والمحاسبية، 5(19).
- مسلم، بسام. (2017). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات الحكومية من منظور بطاقة الأداء التوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن. مجلة العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 4(23).
- المهاينة، بدر (2022). الموازنات التخطيطية: مفهومها وأهدافها وطريقة إعدادها. المجلة العربية للنشر العلمي، (47).

References:

- Afshār, Muḥammad zwyrz (2025). Taqyīm al-adā' bi-istikhdām iṭār Biṭāqat al-adā' al-mutawāzin : Ru'á min dirāsaḥ ḥālat fī al-qitā' al-'āmm – dirāsaḥ taṭbīqīyah Sharikat Binjāb lil-zirā'ah wa-al-luḥūm (uṭrūḥat duktūrāḥ ghayr manshūrah). Kullīyat al-A'māl wa-al-muḥāsabah, Jāmi'at Inkwln kwlydj (LUC), klāntān, Mālīziyā. (in Arabic)
- al-Faqīh, Manāl Muḥammad (2022). Athar istikhdām Biṭāqat al-adā' al-mutawāzin 'alá adā' al-mustashfayāt al-khāṣṣah : dirāsaḥ muqāranah bayna Mustashfá bādū wa-al-Duktūr 'Irfān al-'āmm wa-al-Mustashfá al-Sa'ūdī al-almānī bi-Jiddah (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz, Jiddah, al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. (in Arabic)
- al-Ḥarbī, Muḥammad 'Aṭīyah (2025). Athar istikhdām Biṭāqat al-adā' al-mutawāzin fī Taḥsīn Jawdah al-ma'lūmāt al-muḥāsabīyah fī al-bunūk al-Tijārīyah al-Sa'ūdīyah : dirāsaḥ

- maydānīyah. Majallat Jāmi‘at al-Majma‘ah, al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah. (in Arabic)
- al-Karkhī, Majīd (2015). Mu’ashshirāt al-adā’ al-ra’īsīyah. ‘Ammān, al-Urdun : Dār al-Manāhij lil-Nashr wa-al-Tawzī‘. ah. (in Arabic)
- Almhāynh, Badr (2022). al-Muwāzanāt al-Takhtīṭīyah : mafhūmuhā wa-ahdāfuhā wa-ṭarīqat i‘dādihā. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Nashr al-‘Ilmī, (47). (in Arabic)
- Bw‘tyṭ, Ayman (2025). Dawr Biṭāqat al-adā’ al-mutawāzin fi Taḥsīn al-adā’ al-mālī lil-mu’assasah : dirāsah ḥālat al-Mu’assasah almyṇā’yh bi-al-Jumhūrīyah al-Jazā’irīyah al-Dīmuqrāṭīyah al-sha‘bīyah (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). al-Markaz al-Jāmi‘ī ‘Abd al-Ḥafīz bwālshwf, Mīlah, Ma‘had al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-tijārīyah wa-‘ulūm al-tasyīr, al-Jazā’ir. (in Arabic)
- Daḥmān, zwhrh, wshāwsh, Ḥamīd (2022). al-lā-markazīyah fi ittikhādh al-qarār wa-‘alāqatuhā bālf‘ālyh al-tanzīmīyah. al-Majallah al-Akādīmīyah lil-Buḥūth al-qānūnīyah wa-al-siyāsīyah, 6 (1). (in Arabic)
- Guo, F., Huang, Y. S., & Nemoto, M. (2024). *Reimagining hospital management: The balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence. Frontiers in Public Health, 12*, 1485683.
- Jabal, Shaymā’ Nahrū (2025). Madā istikhdām Biṭāqat al-adā’ al-mutawāzin fi Taḥsīn Jawdah al-ma‘lūmāt al-muḥāsabīyah : dirāsah taṭbīqīyah fi m‘ml ismnt al-Kūfah. Majallat al-Muthannā lil-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtisādīyah, 8 (2). (in Arabic)
- Jawdah, ‘Abd al-Ḥakīm, wa-ākharūn (2010). istikhdām Asālīb al-muḥāsabah al-Idārīyah fi al-sharikāt al-Ṣinā’īyah al-Urdunīyah al-musāhamah al-‘Āmmah. Majallat al-Idārah wa-al-iqtisād, (87). (in Arabic)
- Jawdah, Maḥfūz (2008). taṭbīq Nizām Qiyās al-adā’ al-mutawāzin wa-atharuhu fi al-iltizām al-mu’assasī lil-‘āmilīn fi sharikāt al’lmnywm al-

- Urdunīyah. al-Majallah al-Urdunīyah lil-‘Ulūm al-taṭbīqīyah, 11 (2). (in Arabic)
- Khawlah, dggh, wwbwrym, Amānī (2024). Dawr al-dhakā’ alāṣṭnā’y fī Taḥsīn ‘amalīyat ittikhādh al-qarār bālm’ssh al-iqtisādīyah : dirāsah ḥālat (Risālat mājistīr ghayr manshūrah). al-Markaz al-Jāmi‘ī ‘Abd al-Ḥafīz bwālṣwf, Mīlah, al-Jumhūrīyah al-Jazā’irīyah al-Dīmuqrāṭīyah al-sha‘bīyah. (in Arabic)
- Kim, D. J., Yue, K. B., Al-Mbuaid H., Hall, S.P., & Abeysekera., K.(2012) assessing information system and computer system programs from a balanced scorecard perspective", (*journal of information system education*, Vol.23,(No.2).
- Kumar, S. Lim .W, M. and Sureka, R.(2024) *Balanced scorecard : trends, development, and future directions* .
- Muslim, Bassām. (2017). Qiyās mustawá al-adā’ almnzmy fī al-jāmi‘āt al-ḥukūmīyah min manzūr Biṭāqat al-adā’ al-tawāzun : dirāsah maydānīyah fī Jāmi‘atay Ṣan‘ā’ wa-‘Adan. Majallat al-‘Ulūm al-Idārīyah, Jāmi‘at al-‘Ulūm wāltknlwlyjā, 4 (23). (in Arabic)
- Muthanná, Muḥammad Khidr, wdbwq, Bilāl Aḥmad (2025). Dawr al-Muwāzanāt al-Takhtīṭīyah fī ittikhādh al-qarārāt al-mustaqbalīyah Itqym al-adā’ al-mālī fī al-sharikāt al-ḥukūmīyah : dirāsah mashīyah fī al-Sharikah al-‘Āmmah li-Tawzī’ khrbā’ al-Shamāl fī al-‘Irāq. Majallat al-‘Ulūm al-mālīyah wa-al-muḥāsabīyah, 5 (19). (in Arabic)
- sadaoui, f., & boubakeur, M. (2018). the balanced scorecard as a toolkit of performance measurement. *journal of algerian business performance review*, v 13 (No01).