

## The impact of using the balanced scorecard on the organization's strategic planning (An applied study on the Ministry of Social Development)

Prof. Sulaiman Hussein Al-Muzain<sup>1</sup>, Mr. Muhammad Ishaq Al-Salti<sup>\*2</sup>

<sup>1</sup> Islamic University of Gaza | Palestine

<sup>2</sup> PhD Program in Educational Administration | Islamic University of Gaza and Al-Aqsa University of Gaza | Palestine

Received:  
15/08/2025

Revised:  
27/08/2025

Accepted:  
18/09/2025

Published:  
30/12/2025

\* Corresponding author:  
[ms201011@hotmail.com](mailto:ms201011@hotmail.com)

**Citation:** Al-Muzain, S. H., & Al-Salti, M. I. (2025). The impact of using the balanced scorecard on the organization's strategic planning (An applied study on the Ministry of Social Development). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(12), 90 –105. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S170825>

2025 © AISRP • Arab  
Institute for Sciences &  
Research Publishing  
(AISRP), United States, all  
rights reserved.

• Open Access



This article is an open  
access article distributed  
under the terms and  
conditions of the Creative  
Commons Attribution (CC  
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of using the balanced scorecard in the organization's strategic planning, applying it to the Ministry of Social Development in Gaza. To achieve the study's objectives, the descriptive analytical approach was used due to its suitability to the nature of the study, while the questionnaire was used as the main tool for collecting data. The study sample consisted of (82) employees in the ministry. The study reached a set of results, the most important of which are: the level of use of the balanced scorecard by the Ministry of Social Development was high and with a relative weight of (77.66%), while the level of strategic planning at the Ministry of Social Development from the point of view of employees was high and with a relative weight of (76.80%). The study also concluded that there is a positive impact of using the balanced scorecard in strategic planning at the Ministry of Social Development according to all its dimensions (financial dimension, internal operations dimension, beneficiary satisfaction dimension). Accordingly, the study recommended increasing the ministry's interest in establishing continuous monitoring and evaluation mechanisms for beneficiary satisfaction, benefiting from feedback to improve the services provided, and linking the results of beneficiary satisfaction with performance indicators for employees and departments.

**Keywords:** Balanced Scorecard - Strategic Planning - Ministry of Social Development.

### أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على وزارة التنمية الاجتماعية)

الأستاذ الدكتور/ سليمان حسين المزين<sup>1</sup>، أ. محمد إسحق السالطي<sup>\*2</sup>

<sup>1</sup> الجامعة الإسلامية بغزة | فلسطين

<sup>2</sup> برنامج الدكتوراه المشترك الفلسفة في الإدارة التربوية | الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأقصى بغزة | فلسطين

**المستخلص:** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على وزارة التنمية الاجتماعية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة الدراسة، فيما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (82) من العاملين في الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى استخدام وزارة التنمية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (77.66%)، فيما جاء مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (76.80%). كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية وفق جميع أبعادها (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بُعد رضا المستفيدين)، وعليه أوصت الدراسة بزيادة اهتمام الوزارة بوضع آليات متابعة وتقييم مستمرة لرضا المستفيدين، والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الخدمات المقدمة، وربط نتائج رضا المستفيدين بمؤشرات الأداء الخاصة بالموظفين والإدارات.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن- التخطيط الاستراتيجي- وزارة التنمية الاجتماعية.

## 1- مقدمة:

إن التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم يوجب على المنظمات مواكبة تلك التطورات، والاستفادة منها في تطوير تقديم الخدمة للمستفيدين بأقل تكلفة وأكثر كفاءة، نظراً لتزايد أعداد المستفيدين المطرد سنوياً، ولضمان تقديم الخدمات للمستفيدين بأقل وقت ممكن وأقل جهد، وهذا يتطلب عمل مراجعة شاملة دورية لأداء المنظمة والاعتماد على مقاييس تمكن المنظمات من قياس أدائها على جميع المستويات ومن ثم تقويم أدائها (أبو سلوت، 2014، ص2).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر، نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء، ويعمل هذا الأسلوب أيضاً من خلال توفير مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارة جديدة تبنى على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العملية والموارد البشرية داخل المنظمة، حيث إن هذا التعلم والنمو في المهارات والكفاءات سوف ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بالمنظمة، مما يعود بالنفع على تحقيق الخدمة بمستوى جودة متميز تحوز على رضا المستفيدين (يوسف، 2016، ص127). وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم أدوات تقييم الاستراتيجية وأحدثها، كونها تقود المنظمة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمنظمة، كما تترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية (Niven, 2016, P75).

مما يستوجب على المنظمة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح أن تركز جُلَّ اهتمامها على التخطيط، فالمخطط هو الذي يسعى وراء التحسينات ويبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، ويحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظرياً عن المشكلات التشغيلية اليومية؛ لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل، والمخطط الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجميع موارد المنظمة بعضها مع بعض للوصول إلى هدف معين (السكرانة، 2010، ص18).

فالتخطيط يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المنظمة، من خلال تحديد الأهداف في برامج عمل قابل للتنفيذ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة، من خلال مجموعة من العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على اتباع المنهج العلمي (المدهون والبطني، 2013، ص3).

ومن خلال الوضع القائم في قطاع غزة فقد أضى من الضروري السعي للتميز وتقديم أفضل الخدمات من خلال استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة التي يبرزها التخطيط الاستراتيجي المبني وفق خطوات علمية سليمة، وهذا يُبرز الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين البناء التنظيمي للمنظمة ورفع الكفاءة والقدرة على تقديم أفضل الخدمات.

## مشكلة الدراسة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، فهي تمكن المنظمة من ربط استراتيجيتها مع نشاطاتها، كما أنها تساعد على التركيز فيما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، وتزيد من قدرة المنظمة على تحديد المجالات التي تتميز بها لتحقيق أهداف المستفيدين والمنظمة (المدهون والبطني، 2013، ص50).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يركز على الربط بين المنظمة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، من خلال تخصيص الموارد والامكانيات المتاحة وتسخيرها لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات والتطلعات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فالتخطيط يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة وبلوغ التميز (الدجي، 2006، ص61).

ويحاول هذا البحث التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية، لما لها من أهمية فهي تمد الإدارة بإطار متكامل لإدارة أنشطة تنظيمات الأعمال لكونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد لتشتمل على اهتمامات المنظمة، وكذلك تعتبر موجهة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يمنحها القدرة على قياس الأداء المحقق من خلال مقارنته بالأداء المستهدف.

ومما سبق يمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيس كما يلي:

ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة استخدام وزارة التنمية الاجتماعية بغزة لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين؟
- 2- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة من وجهة نظر العاملين؟
- 3- ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟

**أهداف الدراسة:**

1. التعرف إلى درجة استخدام وزارة التنمية الاجتماعية بغزة لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين.
2. قياس مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة من وجهة نظر العاملين.
3. الوقوف على الأثر المتحصل من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

**فرضيات الدراسة:**

- الفرضية الأولى: يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى وزارة التنمية الاجتماعية بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين.
- الفرضية الثانية: يتوفر مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لوزارة التنمية الاجتماعية بغزة.
- ويتفرع من الفرضية الثالثة مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

1. تؤثر مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط لدى وزارة التنمية الاجتماعية.
2. تؤثر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط لدى وزارة التنمية الاجتماعية.
3. تؤثر مقومات بعد رضا المستفيد لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط لدى وزارة التنمية الاجتماعية.

**أهمية الدراسة:**

- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:
- تناول الدراسة لموضوع غاية في الأهمية لمنظمات الأعمال ويؤثر في مستويات أدائها، حيث أن مواكبة التطورات الإدارية المتعلقة باستخدام أساليب تخطيط استراتيجي حديثة تؤدي إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
  - الأثر الواضح المتحصل من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء وتحقيق التميز لدى وزارة التنمية الاجتماعية.
  - وقد تفيد الدراسة كلاً من:
  - أصحاب القرار في الوزارة من خلال إطلاعهم على مستويات التخطيط داخل الوزارة.
  - الباحثين والمهتمين في مجال تطوير الأداء المؤسسي.
  - الباحثان، حيث تعتبر فرصة في تطوير مهارات البحث العلمي وزيادة الحصيلة المعرفية لدى الباحثان في موضوع الدراسة.

**حدود الدراسة:**

- تتمثل حدود الدراسة بالجوانب التالية:
- **حد الموضوع:** اقتصرته الدراسة الحالية على قياس أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية، وفقاً للأبعاد (البعد المالي، العمليات الداخلية، رضا المستفيد).
  - **الحد البشري:** اشتملت الدراسة على العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة.
  - **الحد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في محافظات فلسطين الجنوبية (قطاع غزة).
  - **الحد المؤسسي:** تم تطبيق الدراسة على وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية.
  - **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الربع الأول من العام 2025م.

**مصطلحات الدراسة:**

- تتمثل مصطلحات الدراسة في الآتي:
- بطاقة الأداء المتوازن:
  - تُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظام شامل لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها المستقبلية، ويترجم هذا النظام أهداف المؤسسة الاستراتيجية عبر مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تساعد الإدارة على فهم أوضح للمؤسسة واتجاه سيرها (عبيد، 2014، 30).
  - التخطيط الاستراتيجي:
  - يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها (المدهون والبطني، 2013، 8).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

ساهم التحول من عصر التنافسية في المجال الصناعي إلى عصر التنافسية في المجال التقني والمعلوماتي إلى ضرورة امتلاك المؤسسات لإمكانيات وقدرات جديدة ومتطورة، الأمر الذي يفرض عليها البحث عن أدوات ووسائل إدارية جديدة تمكنها من قياس الأداء تمهيداً لتحسينه وتطويره، ولعل في مقدمة تلك الأدوات والوسائل بطاقة الأداء المتوازن، والتي تضمن لتلك المؤسسات التوافق مع الاستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى (محمد، 2021، 67).

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: أداة لقياس الأداء داخل المؤسسة، وتحقيق التوازن بين أبعاده المختلفة، ضماناً لتحسين وتطوير هذا الأداء (رفاعي، 2015، 383).

وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في توصيل الاستراتيجية لكافة أعضاء المؤسسة وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشاداً بطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة (المغربي، 2016، 286).

وهناك من ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها الأداة التي يمكن أن تعطي للمؤسسات القدرة على التطور والنمو في أعمالها بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية ويحقق لها رؤيتها ورسالتها (محمد وزريقات، 2015، 329).

### أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تحدد أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن بما يلي (Niven, 2016, 12):

- صياغة استراتيجية المؤسسة وتوفير الإجراءات العملية للتنفيذ.
- ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف ومقاييس.
- دعم الاتصال والتواصل بين كل الأفراد داخل المؤسسة وتحفيزهم لتحقيق نتائج ملموسة.
- قياس المستويات الفعلية للإنجاز ومقارنتها بالمستويات المستهدفة، ضماناً للرصد الأولي للأخطاء.
- تحقيق التوافق بين أولويات التنفيذ والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالمؤسسة.
- التقييم الدوري للعمليات الداخلية والمخرجات النهائية.
- تقديم التغذية الراجعة المرتبطة بكافة عمليات وأنشطة المؤسسة.
- اتخاذ القرارات التطويرية التي تعزز من قدرة المؤسسة على التحسين المستمر في الأداء.

### أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تحدد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال فوائدها المتعددة، والتي يمكن إبراز أهمها فيما يلي: (بورديمة وطبابية،

(2018، 387)

- ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس من خلال الربط بين الأهداف ومؤشرات الأداء.
- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة في ضوء تشخيص وضعها الراهن بإمكاناتها المختلفة وترجمتها إلى غايات وأهداف.
- إعطاء نظرة عامة وشاملة عن طبيعة العمليات التي تتم داخل المؤسسة، مع القدرة على توفير شواهد وأدلة على العلاقة بين السبب والنتيجة.
- تدعيم عمليات التغيير والتطوير في المؤسسة وخاصة ذات العلاقة بالمجالات الحرجة والمستفيدين والمخرجات.
- التركيز على الإجراءات المحفزة لتحقيق الجودة لكل ما له ارتباط بخدمة المستفيدين.
- تحقيق التوازن بين المؤشرات والمقاييس الداخلية والخارجية من خلال الوصف الدقيق للأداء عبر أبعاد البطاقة المختلفة.
- توفير تغذية مرتدة مرتبطة بالاستراتيجية مع ربط الحوافز بمقاييس الأداء.
- الربط بين الخطة قصيرة الأجل وبين الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل.

ومما يزيد من أهمية بطاقة القياس المتوازن أنها تضمن التطوير المستمر للاستراتيجية، وتتيح الفرصة لتعريف العاملين بالمؤسسة بهذه الاستراتيجية، وتدفعهم من خلال أدوار واضحة ومحددة لهم للعمل معاً كفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ناحية أخرى تنجح البطاقة في ربط أهداف المؤسسة بميزانيتها السنوية، مما يعطي لها القدرة على تحديد نسبة تحقيق الأهداف ومن ثم إجراء المتابعة والتقييم المستمر للأداء، وكل ذلك يساهم في بناء تقارير دورية تتضمن رؤية تقييمية شاملة ومتكاملة (رفاعي، 2015، 399).

## أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

كل منظمة لديها استراتيجية يتم وضعها لإنجاح خططها على إيجاد القيمة للمساهمين وأصحاب المصلحة وقد وضعت العديد من المناهج بشأن أفضل السبل لوصف وصل الاستراتيجية لتعزيز إيجاد القيمة، وبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع قدرة المنظمة على إيجاد القيمة في المستقبل من خلال ثلاثة منظورات أو جوانب أو محاور رئيسة أو أبعاد، وهي كالآتي:

- **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة (درغام وأبو فضة، 2009، 748).

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الاستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية للمنظمة (Niven, 2016, 16).

- **بُعد العمليات الداخلية:** يهدف هذا البعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا المستفيدين، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، كما أن الأداء الجيد لخدمات المستفيدين ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة، وتعتبر العمليات الداخلية الركيزة الأساسية والحوية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بكفاءة وفاعلية (نجم، 2011، 63).

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة، ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء (Deghash, 2020, 39).

ويرى الباحثان أن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعمل على تعزيز بُعد المستفيدين بإيجاد قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة مساهمات المؤسسة، ويسعى هذا البعد إلى تحديد المفاصل التي من شأنها العمل على تحسين الأهداف سعياً لإرضاء المستفيد.

- **بُعد رضا المستفيدين:** البعد الثالث من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هو بُعد رضا المستفيدين، ويهتم هذا البُعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون، إذاً يقوم هذا البُعد بتوجيه بُعد العمليات الداخلية وبعُد التعلم وتطوير ونمو المنظمة وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فإنها ستتلاشى (Deghash, 2020, 37).

وتعتمد معظم المنظمات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات المستفيدين في قلب استراتيجيتها، لما لهذا الأمر من أهمية على نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها في أسواق سمها الرئيسية المنافسة والذي يمكن أن يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار مرضية (أبو مسامح، 2016، 41).

## أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي: (عطوي، 2019، 107)
- تنظيم الإمكانيات المتوافرة وتوفير الظروف والمناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها، وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات.
- يحدد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب المنظمة التخبط والعشوائية في القرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط.
- يسهم التخطيط في حل المشاكل الإدارية بطريقة عملية.
- يساعد التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في أي جهاز إداري، كما أنه يحاول أن يتعرف على المشكلات الإدارية التي قد تنشأ ويعمل على تلافيها.
- التخطيط يؤمن الراحة النفسية للأفراد حيث يوحى لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وحددت معالم طريق العمل.

## أهداف التخطيط الاستراتيجي:

إن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة والتغيير والإصلاح من خلال النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة، ومشاركة فاعلة من قبل العاملين في المنظمة منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم، وخطة طموحة

تحقق الأهداف الاستراتيجية ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة وتجاوز إخفاقات الماضي والتغلب عليها لتنسجم الخطة مع التوجهات الجديدة لمتطلبات المنظمة (شبلق، 2016، 61).

وبرزت أهداف التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (غنيمة، 2015، 446).

- تغيير اتجاه المنظمة.
- تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات.
- تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المنظمة.
- تحسين الاتصالات.
- إحكام الرقابة على العمليات.
- تنمية الإحساس لدى الإداريين نظراً لفهمهم للبيئة المتغيرة واستعدادهم للتكيف معها.
- تحديد أهداف أكثر واقعية.
- تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء المهمة للمنظمة.

#### معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن إبراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية: (العتيبي، 2012، 19)

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية).
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.
- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.
- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.

#### الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وإطلاعهم على الأدب التربوي، أمكن عرضها على النحو الآتي:

1. دراسة المطيري (2024) بعنوان: تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل، وذلك من خلال الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل في ضوء نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (62) من القيادات الجامعية بجامعة حائل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن توافر مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدين بدرجة عالية، فيما أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة الجامعية لعمليات تقييم الأداء الاستراتيجي والمالي والأكاديمي وفق معايير واضحة.

2. دراسة Gandrita (2023) بعنوان: تحسين التخطيط الاستراتيجي: الدور الحاسم لتعزيز العلاقات بين مستويات الإدارة.

#### Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير العلاقة بين مستويات الإدارة على التخطيط الاستراتيجي، لاسيما في سياقات مقاومة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، وتمثلت أداتا الدراسة بالمقابلة الفردية المعمقة مع (14) من كبار المديرين التنفيذيين، والاستبانة التي ورّعت على (204) من أفراد مستويات الإدارة المتوسطة والدنيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الإدارة الوسطى تُجمع على أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلى ضرورة إطلاع الرؤساء عليه باستمرار للاطلاع على آخر المستجدات، وترى الإدارة الدنيا ضرورة إطلاع الموظفين على إرشادات التخطيط، حتى يتمكنوا من فهم ما هو مطلوب لتحسين المؤسسة، وإنجاز عمل أكثر فعالية وزيادة الكفاءة من الضروري أن تصبح العمليات أقل بيروقراطية، حتى يتمكن الموظفون من امتلاك المزيد من المبادرة والابتكار، وإطلاق العنان لإبداعهم.

3. دراسة الذبياني (2024) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية).

هدفت الدراسة إلى بيان مدى الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وتحديد طبيعة الأدوار التي يتبناها التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة الدراسة، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بنسبة 48.89% وبدرجة تقدير منخفضة، كما أظهرت النتائج أن مستوى تحسين الأداء في الجامعات بلغ 42.19% وبدرجة تقدير منخفضة، وعليه توصلت نتيجة البحث أن هناك ضعف واضح بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مما يدل على وجود خلل في التخطيط الاستراتيجي.

4. دراسة Imeokparia. L, Egboh. V (2022) بعنوان: أثر استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (التعلم والنمو، رضا العملاء)، على الأداء المالي لخمس مؤسسات مختارة لصناعة الأغذية والمشروبات في ولاية لاغوس، واعتمدت الدراسة منهج البحث المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن بُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن له تأثير إيجابي كبير على الوضع المالي، كما أن بُعد العملاء له أثر كبير وواضح على الأداء المالي، ومن ثم فإن بطاقة الأداء المتوازن ببعديها (التعليم والنمو، ورضا العملاء) لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء المالي للمؤسسات صناعة الأغذية والمشروبات المختارة.

5. دراسة محمد (2021) بعنوان: خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كذلك هدف البحث إلى استنتاج مقومات تطوير أداء تلك المراكز في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واعتمد البحث على المنهج الوصفي تمثلاً في خطوتي الوصف والتحليل، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء مجالس إدارات وحدات ضمان الجودة بالكليات، ومديري البرامج الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال الجودة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية قد توفرت بدرجة متوسطة في كل من بُعد العملاء والمستفيدين، وبعد التعلم والنمو، بينما لم تتوفر في كل من البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وانتهى البحث إلى بناء خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

6. دراسة السويّد (2020) بعنوان: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجاً للجامعات الناشئة بالملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في جامعة المجمعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تطبيق بدرجة متوسطة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة، فيما أوصت الدراسة بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بإضافة أبعاد أخرى تضاف إلى الأبعاد الأربعة المطبقة في نموذج جامعة المجمعة.

7. دراسة أبو مسامح (2016) بعنوان: "درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبيان علاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام البالغ عددهم (166) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بلغت وزن نسبي قدره (66%) بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة سعي الجامعات الفلسطينية لاستقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتبني أي أدوات وأساليب إدارية حديثة عبر نشر الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف المناسبة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

- يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال الآتي:
- من حيث منهج الدراسة:  
تمثل منهج الدراسة في الدراسة الحالية بالمنهج الوصفي التحليلي، وتتفق الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم مع كلاً من دراسة المطيري (2024)، ودراسة محمد (2021)، ودراسة السويّد (2020)، ودراسة أبو مسامح (2016)، فيما تختلف مع دراسة Imeokparia. L, Egboh. V (2022) التي استخدمت المنهج المسحي، كما تختلف مع دراسة Gandrita (2023) التي استخدمت المنهج النوعي.
  - من حيث عينة الدراسة:  
تمثلت عينة الدراسة من القيادات الجامعية في كلاً من دراسة المطيري (2024)، ودراسة السويّد (2020)، ودراسة أبو مسامح (2016)، فيما تكونت عينة الدراسة من أعضاء مجالس إدارة وحدات ضمان الجودة والقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في دراسة محمد (2021)، وتكونت من العاملين في المصانع التجارية في دراسة Imeokparia. L, Egboh. V (2022)، وتختلف عينة الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة كونها تمثلت بالعاملين في وزارة التنمية الاجتماعية.
  - من حيث أداة الدراسة:  
تمثلت أداة الدراسة في جميع الدراسات السابقة بالاستبانة عدا دراسة Gandrita (2023) التي استخدمت المقابلات الفردية والاستبانات، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اختارت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
  - أوجه التميز للدراسة الحالية:  
تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طُبقت على مؤسسة خدمية تقدم خدماتها لفئات مهمشة مما يتطلب استثمارها للإمكانيات البشرية والمادية من أجل ضمان تقديم أفضل خدمة للفئة المستهدفة.

## 3- منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث يسعى البحث لمعرفة درجة استخدام وزارة التنمية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن وأثرها في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. حيث يُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصديق، 2010، ص104).

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بمحافظات فلسطين الجنوبية، والبالغ عددهم (563) موظف.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (82) موظف وموظفة، حيث تم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على عينة عشوائية من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية، لتكون هذه العينة الفعلية للدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	12
	بكالوريوس	57
	ماجستير فأعلى	13
العمر	أقل من 25 سنة	6
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	13
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	49
	45 سنة فأكثر	14
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13
	10 سنوات فأكثر	61
		النسبة المئوية
		14.6%
		69.5%
		15.9%
		7.3%
		15.8%
		59.8%
		17.1%
		9.7%
		15.9%
		74.4%



## (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss)

## أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة الحالية؛ لملاءمتها لطبيعة الدراسة، حيث اشتملت على (34) فقرة، موزعة على محورين: الأول يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتكون من (21) فقرة تم تقسيمها إلى (3) أبعاد، والثاني يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ويتكون من (13) فقرة.

## صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة وللتحقق من صدقها قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في عبارات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى العبارات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، وتم الأخذ برأي المحكمين، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وكذلك الصدق البنائي والذي أظهر أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.762-0.915)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة، فأصبحت الأداة جاهزة للتطبيق بعد تحقق الصدق للأداة.

## ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha) حيث بلغ (0.958) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

## الوزن النسبي المعياري:

ولتفسير نتائج الدراسة استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية التالية:

جدول (2) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 4.2 إلى 5.00	كبيرة جداً
من 3.40 إلى 4.19	كبيرة
من 2.6 إلى 3.39	متوسطة
من 1.80 إلى 2.59	قليلة
من 1.00 إلى 1.79	قليلة جداً

## المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وترميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss، استخدم الباحثان التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ ألفا، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

## 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى استخدام وزارة التنمية الاجتماعية بغزة لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الأولى: يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى وزارة التنمية الاجتماعية بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	البُعد المالي	3.96	79.20	0.000	1
2	بُعد العمليات الداخلية	3.83	76.60	0.000	3

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
3	رضا المستفيدين	3.86	77.20	0.000	2
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.88	77.66	0.000	

- يبين جدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي "مستوى استخدام وزارة التنمية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن" يساوي (3.88)، وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ (77.66%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى استخدام وزارة التنمية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الوزارة في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة ووضع استراتيجيات تحقق الميزة التنافسية في ظل الأوضاع الاقتصادية المتردية وازدياد عدد المستفيدين من خدمات الوزارة.
- إدراك الإدارة العليا مدى التقدم الحاصل تقنياً وعلمياً وإلى الحاجة لتطوير العمل في وزارة التنمية الاجتماعية لتواكب هذا التقدم في جميع المجالات.
- وعليه تشير النتائج إلى صدق الفرضية الأولى المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى وزارة التنمية الاجتماعية بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المطيري (2024) التي أظهرت توفر مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة عالية، فيما تختلف نسبياً مع نتيجة كلاً من دراسة محمد (2021)، ودراسة السويد (2020)، ودراسة أبو مسامح (2016) حيث أظهرت توفر درجة متوسطة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- كما يتضح من الجدول رقم (3) أن المجال الأول "البعد المالي" حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (79.20%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى عمل الوزارة على استثمار إمكانياتها ومواردها بكفاءة وفعالية، وذلك لإدراكها أهمية هذا البعد لتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى سعي الوزارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة.
- وقد حصل المجال الثالث "رضا المستفيد" على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (77.20%) وبدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى تحسين الخدمات التي تقدمها الوزارة بما يتناسب مع متطلبات المستفيد، بالإضافة إلى اهتمام الوزارة بتلبية احتياجات المستفيدين وتلمس مشكلاتهم والعمل على حلها بشكل سريع.
- وقد حصل المجال الثاني "العمليات الداخلية" على المرتبة الثالثة ويوزن نسبي (76.60%) بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى تمتع الوزارة بتنظيم إداري جيد يدير عملياتها وينظمها، حيث تمتلك هيكلاً تنظيمياً واضحاً وملائماً لطبيعة العمل، وكذلك وضع الوزارة خطط استراتيجية تنظم عملها وتسعى من خلالها لتحقيق أهدافها.

#### تحليل فقرات المجال الأول: البعد المالي:

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "البعد المالي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (Sig.)	الترتيب
1	يتم استثمار الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري في الوزارة.	4.13	82.60	*0.000	2
2	يتم استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تقديم خدمات فوق المستوى المألوف.	4.01	80.20	*0.000	4
3	تعمل الوزارة على كفاءة الإنفاق من خلال الالتزام ببنود الموازنة.	3.92	78.40	*0.000	6
4	يتناسب حجم إنفاق الوزارة مع حجم ونوعية خدمات الإغاثة والتنمية التي توفرها.	3.73	74.60	*0.000	8
5	تعتمد الوزارة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها.	3.76	75.20	*0.000	7
6	يوجد بالوزارة آليات رقابة مالية تسهم في اتخاذ القرارات المالية.	3.94	78.80	*0.000	5
7	نقوم الوزارة بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.	4.04	80.80	*0.000	3
8	تقوم الوزارة بإعداد تقارير مالية بشكل دوري على مدار العام.	4.17	83.40	*0.000	1

\*الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (4) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: "تقوم الوزارة بإعداد تقارير مالية بشكل دوري على مدار العام" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (83.40%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود أنظمة محوسبة لدى الوزارة لمتابعة الأمور المالية المتعلقة بالمشتريات وغيرها من الأمور المالية الأخرى.
- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:
- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يتناسب حجم إنفاق الوزارة مع حجم ونوعية خدمات الإغاثة والتنمية التي توفرها" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (74.60%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى عمل الوزارة على الاستفادة من مخصصاتها المالية والهبات والمنح في الاستثمار التكنولوجي من خلال امتلاك آليات عمل جديدة من شأنها تجويد الخدمة.

تحليل فقرات المجال الثاني: بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "العمليات الداخلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (Sig.)	الترتيب
1	تعمل الوزارة على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين.	3.68	73.60	*0.000	7
2	تطور الوزارة أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة باستمرار.	3.91	78.20	*0.000	2
3	تهتم الوزارة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.	3.81	76.20	*0.000	5
4	تقوم الوزارة بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياتها الداخلية.	3.86	77.20	*0.000	3
5	تسعى الوزارة دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدمية.	4.00	80.00	*0.000	1
6	تعمل الوزارة على إعادة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.	3.85	77.00	*0.000	4
7	يوجد علاقة تكامل وترابط بين كافة الأقسام تساهم في فعالية وكفاءة الإدارة.	3.72	74.40	*0.000	6

\*الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (5) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "تسعى الوزارة دوماً إلى تحسين جودة العمليات الخدمية" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (80.00%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك جهود متواصلة من قبل الوزارة لمواكبة تطوير الأداء الإداري ليقينهم بأن العمل الإداري هو أساس نجاح الوزارة كونه يؤثر على سير العمليات الداخلية بالوزارة والتي من شأنها التأثير على الجانب الخدمي أيضاً.
- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:
- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تعمل الوزارة على توفير احتياجات ومتطلبات الموظفين" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (73.60%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى سعي الوزارة على تقديم الدورات التدريبية وعقد ورش العمل للعاملين فيها لتلبية احتياجاتهم ورفع قدراتهم.

تحليل فقرات المجال الثالث: رضا المستفيد

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رضا المستفيد"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (Sig.)	الترتيب
1	تراعي الوزارة متطلبات وحاجات المستفيدين المتجددة والمستمرة.	3.84	76.80	*0.000	4
2	تستخدم الوزارة مقاييس غير مالية لمعرفة مستوى رضا المستفيدين (عدد المستفيدين الجدد، عدد الشكاوي).	3.83	76.80	*0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (Sig.)	الترتيب
3	يوجد آليات محددة لمتابعة الشكاوى والاقتراحات.	3.78	75.60	*0.000	6
4	تعمل الوزارة على تحقيق توازن بين القدرات الخدماتية المتاحة والحصصة المستهدفة من المستفيدين الجدد.	3.85	77.00	*0.000	3
5	تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	3.97	79.40	*0.000	1
6	يوجد مستوى مقبول من الرضا لدى معظم المستفيدين من خدمات الوزارة.	3.88	77.60	*0.000	2

\*الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (6) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "تسعى الوزارة إلى تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة" احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (79.40%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى سعي الوزارة لكسب رضا المستفيدين من خلال مواكبة التطور والتكنولوجيا في تقديم الخدمات، كذلك اسهام التكنولوجيا والبرمجيات إلى تقديم أفضل خدمات للمستفيدين، كون الوزارة تراعي انتشار الأجهزة الإلكترونية.
- وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:
- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يوجد آليات محددة لمتابعة الشكاوى والاقتراحات" احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (75.60%)، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود نظام شكاوى واقتراحات إلكتروني يمكن للمستفيدين تقديم الاقتراحات التي يرونها مناسبة، أو تقديم شكاوى عن أمور تزعجهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الثانية: يتوفر مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، كالآتي:

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والوزن النسبي للدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
3.84	76.80	*0.000

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

- يبين جدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لمستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين يساوي (3.84)، وبذلك فإن الوزن النسبي (76.80%)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين كون فئة كبيرة من العاملين هم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا.
  - كون الوزارة تقوم بعقد دورات تدريبية لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي، ومدى أهمية ممارسته في الوزارة.
  - كما أن الإدارة العليا في الوزارة داعمة للتخطيط الاستراتيجي وهذا يعزز ويقوي من مفهوم ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- وعليه تشير النتائج إلى صدق الفرضية الثانية المتعلقة بتوفر مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الذبياني (2024) والتي أظهرت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي جاء بنسبة 48.89% وبدرجة تقدير منخفضة، حيث تبين أن هناك ضعف واضح بمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة مما يدل على وجود خلل في التخطيط الاستراتيجي.

## تحليل فقرات مجال: التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لفقرات محور "التخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة (Sig.)	الترتيب
1	تسعى الوزارة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.	3.99	79.80	*0.000	2
2	تنطلق الإدارة في تحديد الرسالة من الرؤية المستقبلية للوزارة.	3.98	79.60	*0.000	3
3	يتم تضمين القيم التي تتبناها الوزارة في رسالتها.	4.00	80.00	*0.000	1
4	يتم إشراك الموظفين في عملية التحليل البيئي.	3.57	71.40	*0.000	12
5	تحرص الإدارة على تحديد الفرص المستقبلية المتاحة للوزارة.	3.94	78.80	*0.000	5
6	تعمل الإدارة على تحديد الموارد التي يمكن الوزارة الاستفادة منها.	3.93	78.60	*0.000	6
7	يتم وضع رؤية مستقبلية طموحة للوزارة.	3.98	79.60	*0.000	3
8	تسعى الإدارة إلى تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة.	3.82	76.40	*0.000	8
9	تركز الإدارة على الأولويات الاستراتيجية في صياغة الغايات.	3.80	76.00	*0.000	9
10	يتم تحديد أدوار العاملين وفق أهداف محددة.	3.79	75.80	*0.000	11
11	يتم تغليب المصلحة العامة للوزارة على أي مصلحة خاصة.	3.83	76.60	*0.000	7
12	يتم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار.	3.43	68.60	*0.000	13
13	يتم تحديد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.80	76.00	*0.000	9

يتضح من الجدول رقم (8) أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يتم تضمين القيم التي تتبناها الوزارة في رسالتها" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (80.00%) بدرجة تقدير كبيرة، يعزو الباحثان ذلك إلى تعزيز اتجاهات العاملين في الوزارة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه، وتضمن قيم الوزارة في رسالتها. وأن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:
- الفقرة رقم (12) والتي نصت على: "يتم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.60%) بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى مشاركة أكبر عدد من العاملين في الوزارة في إعداد الخطة الاستراتيجية وإعداد الخطط التنفيذية في عملية صنع القرارات في مختلف المجالات، وكذلك سعي الوزارة لاستفادة من آراء العاملين كلاً في مجال اختصاصه.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة، وهي:

الفرضية الأولى: تؤثر مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون".

جدول رقم (9) نتائج اختبار "بيرسون"

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المقاييس	متوسط تقدير مستوى التخطيط الاستراتيجي
البُعد المالي	حجم العينة	82
	معامل الارتباط	0.756
	القيمة الاحصائية (sig)	*0.000

الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقدير البعد المالي ومتوسط تقدير مستوى التخطيط الاستراتيجي، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن وبين التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الوزارة تقوم باستثمار مواردها وإمكاناتها المالية بالشكل الذي يحقق أهدافها ويعمل على إنجاز خطتها الاستراتيجية، وكذلك تعمل الوزارة على تحسين إيراداتها بما يساعد على تحقيق أهدافها وغاياتها، وبلوغ رؤيتها.

الفرضية الثانية: تؤثر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون".

جدول رقم (10): نتائج اختبار "بيرسون"

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المقاييس	متوسط تقدير مستوى التخطيط الاستراتيجي
بُعد العمليات الداخلية	حجم العينة	82
	معامل الارتباط	0.851
	القيمة الاحصائي (sig)	*0.000

الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقدير بُعد العمليات الداخلية ومتوسط تقدير مستوى التخطيط الاستراتيجي، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن وبين التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود دائرة الجودة داخل الوزارة مما يعزز اهتمام الوزارة على تقديم خدماتها بدرجة عالية من الجودة وحرصها على الاستمرار في تطوير خدماتها لخدمة المستفيدين، وكذلك التخطيط الاستراتيجي ينتج عنه اتقان العمل الإداري وتحقيق الأهداف.

الفرضية الثالثة: تؤثر مقومات بعد رضا المستفيد لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى التخطيط لدى وزارة التنمية الاجتماعية بغزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "بيرسون".

جدول رقم (11): نتائج اختبار "بيرسون"

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المقاييس	متوسط تقدير مستوى التخطيط الاستراتيجي
بُعد رضا المستفيد	حجم العينة	82
	معامل الارتباط	0.815
	القيمة الاحصائي (sig)	*0.000

الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقدير بُعد رضا المستفيد ومتوسط تقدير مستوى التخطيط الاستراتيجي، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى بُعد رضا المستفيد في بطاقة الأداء المتوازن وبين التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي الجيد ينعكس عنه خدمة جيدة مما يعزز ثقة المستفيد بالخدمة المقدمة من الوزارة، كما أن التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه الوزارة يعمل على إيجاد بدائل استراتيجية تساهم في تحقيق طموحات المستفيد عن الخدمة التي يريدها.

#### أبرز نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تُجيب عن أسئلة وفرضيات الدراسة، ويمكن إبراز أهم تلك النتائج كالآتي:
- هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى استخدام وزارة التنمية الاجتماعية لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين
- حيث جاء المجال الأول "البُعد المالي" في المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (79.20%) وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء المجال الثالث "رضا المستفيد" في المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (77.20%) وبدرجة تقدير كبيرة، وجاء المجال الثاني "العمليات الداخلية" في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (76.60%) بدرجة تقدير كبيرة.
- هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغ وزنها النسبي (76.80%) بدرجة تقدير كبيرة.
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن وبين التخطيط الاستراتيجي في الوزارة حيث بلغ معامل الارتباط (0.756).

- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى البُعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن وبين التخطيط الاستراتيجي في الوزارة حيث بلغ معامل الارتباط (0.851).
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى بُعد رضا المستفيد في بطاقة الأداء المتوازن وبين التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.815).

### توصيات الدراسة:

- بناءً على ما ورد في نتائج الدراسة توصي الدراسة فيما يلي:
1. ينبغي لوزارة التنمية الاجتماعية الاستمرار في استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتوسيع نطاق تطبيقها ليشمل جميع وحدات وأقسام الوزارة لضمان تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي بصورة منهجية ومتكاملة.
2. يجب على الوزارة العمل على تحسين الكفاءة الداخلية، وتبسيط الإجراءات، وتطوير أنظمة العمل بما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.
3. زيادة اهتمام الوزارة بوضع آليات متابعة وتقييم مستمرة لرضا المستفيدين، والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الخدمات المقدمة، وربط نتائج رضا المستفيدين بمؤشرات الأداء الخاصة بالموظفين والإدارات.
4. الاستمرار في مراقبة الأداء المالي، وتنوع مصادر التمويل، وترشيد الإنفاق، وتوظيف الموارد المالية بشكل يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
5. تنمية مهارات العاملين في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال حث الوزارة على تقديم برامج تدريبية متخصصة للعاملين لتعزيز قدراتهم على تحليل البيانات المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن واستخدامها بشكل فعال في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.
6. إجراء مراجعات دورية لبطاقة الأداء المتوازن لضمان توافقها مع التغيرات البيئية والاحتياجات المجتمعية المستجدة، مما يعزز من مرونة الخطط الاستراتيجية ومواكبتها للتطورات.
7. تعزيز ثقافة الأداء المؤسسي المبني على البيانات فينبغي نشر ثقافة مؤسسية تشجع على اتخاذ القرار بناءً على مؤشرات الأداء والنتائج الواقعية، مما يدعم كفاءة التخطيط الاستراتيجي ويعزز تحقيق أهداف الوزارة.

### مقترحات الدراسة

1. إجراء دراسة مقارنة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.
2. قياس العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الاستدامة المؤسسية في مؤسسات القطاع الاجتماعي.
3. دراسة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوزارات والمؤسسات الحكومية، واقتراح حلول عملية لمعالجتها.

### المراجع:

- أبو سلوت، سامر محمود. (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤسائهم وعلاقتها بضغوط العمل لديهم. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو قمر، محمد أحمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو مسامح، حامد عبد الكريم. (2016). درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بورديمة، سعيدة وطبايبي، سليمة. (2018). تقييم أداء منظمات الأعمال بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر: قالمة الجزائر للفترة 2012-2015. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 1(27)، 381-399.
- الدجني، إياد علي. (2006). دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- درغام، ماهر وأبو فضة، مروان. (2009). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، 17(2)، ص 741-788.
- الذبياني، سلوى عبد. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات السعودية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 6(62)، 154-195.



- رفاعي، عقيل. (2015). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية. 1(162)، 377-446.
- السكارنة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار الميسر للنشر.
- السويد، محمد بن ناصر. (2020). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 1(17)، 417-478.
- شبلاقي، وائل صبيحي. (2016). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الشيشني، حازم محمد. (2014). نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. مجلة البحوث التجارية. 26 (1)، ص 97-130.
- عبيد، وليد. (2014). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العتيبي، عامر ذيب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عطوي، جودت عزت. (2019). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد، عمر وزريقات، قاسم. (2015). مدى تطبيق مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية وأثرها على الأداء. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الاسلامي. 19(55)، 325-359.
- محمد، مجدي عبد الرحمن. (2021). خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 2(91)، 46-110.
- المدهون، منى والبطيحي، عيبر. (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات- غزة. معهد التنمية المجتمعية. الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- المطيري، يوسف مبرك. (2024). تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية. 38(151)، 121-154.
- المغربي، عبد الحميد. (2016). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية. المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- يوسف، محمد محمود. (2016). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- Deghash, Ahmed. (2020). Balanced Scorecard Application and its Challenges. The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG). 2(1), 30- 55.
- Gandrita, D. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. Administrative sciences, 13(211), 1-25.
- Imeokparia, L & Egboh, V (2022). Balance Scorecard Strategy and Financial Performance of Selected Food and Beverage Industry in Nigeria. Economics, Finance and Management Studies. Vol 5, No 9, pp 2792-2804
- Niven, Paul R., (2016). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.