

تواريخ البحث تاريخ تقديم البحث : 2025/1/3 تاريخ قبول البحث : 2025/2/27 تاريخ رفع البحث على الموقع : 2025/3/15	تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في جامعتي بغداد والتكنولوجية)¹ الباحث: مؤمن مازن سالم طالب دكتوراه -كلية العلوم الاقتصادية والتصرف- جامعة صفاقس -تونس أستاذ مشارك سنده بن سدرين دغري. المعهد العالي للتصرف بتونس _ جامعة تونس
--	--

المستخلص :

هدف البحث إلى بيان تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بتعزيز واستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، وذلك بالتطبيق في جامعتي بغداد والتكنولوجية، ولغرض تحقيق هدف البحث فقد اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكون مجتمع الدراسة من القيادة العليا و أصحاب القرار وبعض من التدريسين في جامعتي بغداد والتكنولوجية، إذ تم توزيع 275 استمارة استبيان وتم استرجاع 263 استمارة قابلة للتحليل، وتم تحليل البيانات بالاستعانة ببعض الوسائل والبرامج الإحصائية وبرزها برنامج (SPSS)(AMOS)، من أجل الوصول إلى نتائج تفيد البحث وتحقيق اهدافه. فقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، ابرزها وجود تأثير معنوي لجودة التعليم عن بعد على تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن. كما تُظهر النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً يعزز العلاقة بين التعليم عن بعد وتخفيض التكاليف، مما يعكس أن التحسينات التكنولوجية والتطوير التنظيمي معاً يساهمان في تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة. كما أوصى البحث تعزيز جودة التعليم عن بعد من خلال الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، إذ ينبغي تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بفعالية أكبر لدعم تخفيض التكاليف التشغيلية، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية للقادة الأكاديميين لرفع كفاءتهم في إدارة الموارد وتحقيق الاستفادة القصوى من التعليم الرقمي.

الكلمات المفتاحية: جودة التعليم عن بعد، تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن

¹ بحث مستل من اطروحة الدكتوراه

The impact of distance education quality on reducing strategic implementation costs using the balanced scorecard

(A field study at the University of Baghdad and the University of Technology)

Moamin Mazin Salim

University of Sfax- Tunis/College of Economics and Management of Sfax Business Administration

Associate Professor .Sinda Ben Sedrine Doghri

Higher Institute of Management ISGT, University of Tunis, ARBRE

Abstract :

The aim of the research is to demonstrate the impact of the quality of distance education on reducing strategic implementation costs by enhancing and using the balanced scorecard, applied at the University of Baghdad and the University of Technology. In order to achieve the research objective, the researcher relied on the use of the descriptive analytical approach, as the study community consisted of senior leadership, decision-makers, and some of the lecturers at the University of Baghdad and the University of Technology. 275 questionnaires were distributed and 263 analyzable questionnaires were retrieved. The data were analyzed using some statistical methods and programs, most notably the (AMOS) (SPSS) program, in order to reach results that benefit the research and achieve its goals. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which is the existence of a significant impact of the quality of distance education on reducing strategic implementation costs through the balanced scorecard. The results also show that the balanced scorecard plays a fundamental role in enhancing the relationship between distance education and cost reduction, which reflects that technological improvements and organizational development together contribute to achieving more efficient institutional performance. The study also recommended enhancing the quality of distance education by investing in developing the digital infrastructure. The balanced scorecard model should be applied more effectively to support the reduction of operational costs, by providing training courses for academic leaders to raise their efficiency in managing resources and achieving maximum benefit from digital education.

Keywords: Quality of distance education, balanced scorecard, Strategic implementation costs.

المقدمة:

شهدت المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة على مستوى المحلي والدولي، مما فرض عليها إعادة النظر في ضرورة تخطيط عملياتها، وتوجيه توجهاتها الاستراتيجية، وإدارة مواردها المالية لتحقيق أهدافها والاهتمام بتنفيذها، إذ يعتبر التنفيذ الاستراتيجي احد المراحل المهمة في الإدارة الاستراتيجية، فبعد الانتهاء من عملية الصياغة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية يتم وضعها موضع التنفيذ الفعلي، والتي يتم من خلالها نقل الاستراتيجيات التي تم صياغتها من الجانب النظري إلى الواقع العملي، عن طريق بناء أنظمة تخطيط فعلية واتباع تكتيكات واستراتيجيات وسياسات، وتخصيص مجموعة من المدخلات من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعرفية واليات، التي تترجم الخطط المستقبلية بتطبيق علمي وعملي يحدد دور الكوادر البشرية فيها عبر برامجها، وأعداد الموازنات المالية والإجراءات الرقابية لصناعة مستقبل ريادي وتعليمي أفضل، لذا يعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة والمعاصرة ونظام جديد للإدارة الاستراتيجية، وإداه عمل تنفيذية تهدف إلى ايجاد علاقة توازنه بين الأداء المالي والأداء الغير المالي، عن طريق ربط مقاييس الأداء المالية التي من خلالها يستهدف قياس النتائج المالية في الأمد القصير، ومقاييس الأداء الغير المالية التي تستهدف قياس مسببات أو حركات الأداء المالي على المدى البعيد، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية(عبد العال، 2019: 423). بالإضافة إلى أن استخدام بطاقة الأداء يعد من أهم أدوات التقييم وقياس الأداء للمؤسسات التعليمية، ويساعد على تعزيز التعاون بدلاً من التنافس، ويؤدي إلى تضافر الجهود، كما تعد البطاقة إداه تحفز على العمل وتدعم الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ محاور الاستراتيجية، كونها أسلوب متكامل يساعد المؤسسات التعليمية على تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي، بالإضافة تجنب التكلفة العالية المرتبطة بعملية تكاليف التنفيذ الاستراتيجي (كسناوي وعبيد، 2021: 81).

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم تتسم بالجدية والتسارع في كافة المجالات مما جعل أثارها تمتد إلى جميع نواحي المؤسسات التعليمية، لذا فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم وتحسين مؤشرات الأداء الاستراتيجي، واتخاذ القرار بتفعيل عملية الأداء المالي لتخفيض تكاليف تنفيذ محاور الاستراتيجية، يعد طريقاً سليماً وفعالاً وذات أهمية قصوى في المرحلة الراهنة، كونه يمثل مقياس لنجاح أي مؤسسة تعليمية في ترجمة رؤيتها و تحقيق اهدافها التي كانت تسعى اليها، والتعامل مع المواقف المتغيرة والغير مألوفة والطارئة، الأمر الذي يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات التقليدية وخفة الحركة والدقة كونها تؤثر في نجاح عملية التنفيذ وتقلل من النفقات وتساهم في تقليل الجهد والوقت مع إمكانية التغيير نحو الأفضل. اذ يمر التعليم في العراق بأزمة حادة وتحديات عديدة، تشمل كافة مقوماته من الأستاذ والطالب إلى المناهج الدراسية ووسائل النظام التعليمي والمستلزمات الدراسية، بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية، وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية، وقياس تقويم الأداء وغير ذلك. في هذه الدراسة سنركز على وسيلة فاعلة وحديثة، بالإمكان أن تساعد على تطوير التعليم وتجعله يتناغم مع ما يشهده العالم من ثورة للمعلومات والاتصالات لذي سيساهم في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إداه تساعد على توفير وتدقيق المعلومات وفهم الاستراتيجيات، ومواكبة التطورات مع العصر الحالي، لذلك نجد من الضرورة تحديد الاستراتيجيات، من قبل الإدارة العليا، للوقوف على كيفية تقليل تكلفة البرامج المعتمدة للتدريسي والطالب التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية والتي يمكن أن توفرها الجامعة من أجل تحقيق النجاح، عن طريق اتخاذ تدابير احترازية، وتحديد

احتياجاتها وتعزيز قدراتها. وهذا ما دفعنا لا جراء هذه الدراسة في بلورة مجموعة من التساؤلات، ونظراً لطبيعتها ينطلق منها التساؤل الآتي:

ما مدى تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟
وتتفرع منها الأسئلة التالية:

هل يعزز وجود بطاقة الأداء المتوازن من مستوى العلاقة التأثيرية بين جودة التعليم عن بعد وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية ؟

ايجاد تأثير متغير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد و التكنولوجية.

تحديد دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن بوصفها اداة مهمة لتعزيز علاقة التأثير بين جودة التعليم وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية ؟

كيف يمكن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية ؟

هل أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن حقق الاستفادة المرجوة في جامعتي بغداد والتكنولوجية ؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وتحقيق الآتي:
2. التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي.
3. فهم متغيرات الدراسة الحالية وتعزيز الجانب النظري بما يناسبها وبحسب آراء الكتاب والباحثين.
4. اكتشاف معوقات عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجية.
5. معرفة ابعاد جودة التعليم عن بعد الأكثر تأثيراً في تحسين مستوى تكاليف التنفيذ الاستراتيجي.
6. معرفة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تأثيراً في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي.
7. الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الجامعات في تطوير وتحسين عملياتها الاستراتيجية مستقبلياً.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال توجيه انظار المؤسسات التعليمية نحو تطبيق جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وانعكاساتها على المركز التنافسي، باعتبارها نظام ومنهج تعليمي. وتنبثق أهمية الدراسة من زاويتين هما:

1. الأهمية النظرية (الأكاديمية):

أ- تؤدي هذه الدراسة إلى اضافة علمية تساعد الباحثين في المجال الأكاديمي بتطرقها إلى موضوع اتسم بقلّة الكتابات العربية والعراقية (حسب اطلاع الباحث) على وجه الخصوص وهذا يوفر اساساً مرجعياً في المكتبات ويمهد الطريق للتوسع المستقبلي في دراسته.

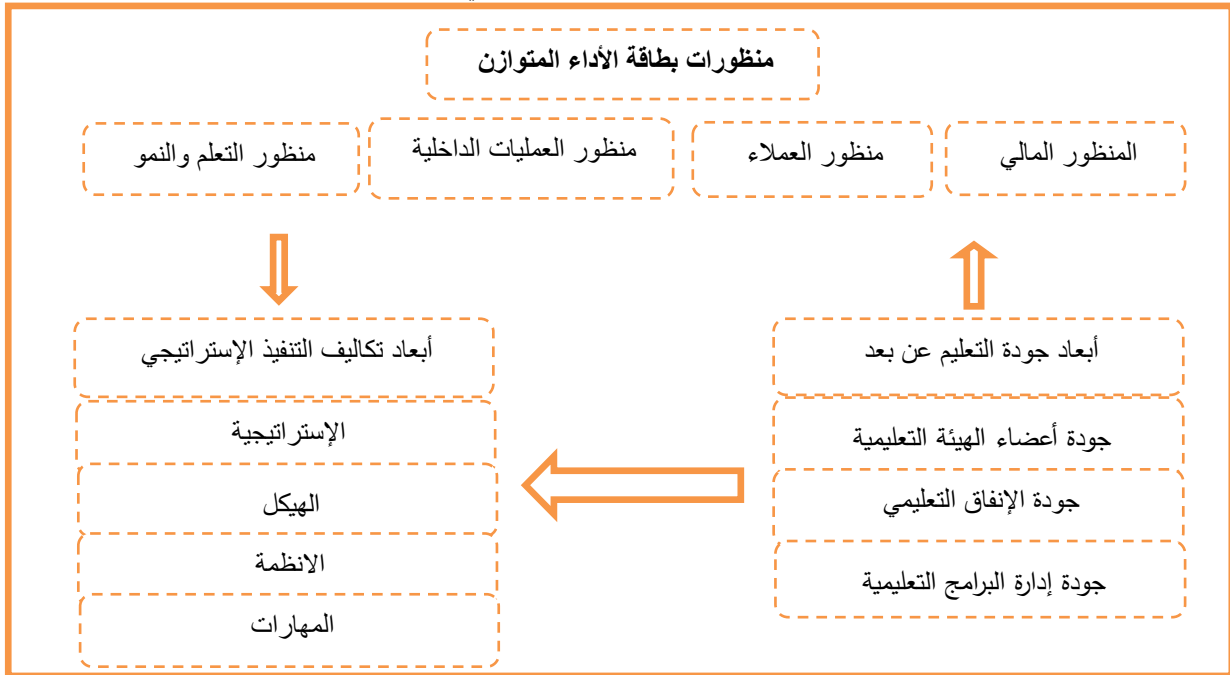
ب- تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية كونها تتناول موضوعاً حيوياً، وكذلك قيام الباحث باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال جودة التعليم عن بعد وبطاقة الأداء المتوازن والتنفيذ الاستراتيجي.

2. الأهمية الميدانية: الملاحظ في أغلب المؤسسات التعليمية أن جودة التعليم عن بعد، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كان لها أثر في محدودية تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، فمن هنا لمس الباحث ضرورة تطبيقها في المؤسسات التعليمية الحكومية أملاً في تحقيق الأداء المثالي لدى هذه المؤسسات ومحاولة تقديم الأسس العلمية لها.

رابعاً: نموذج الافتراضي للدراسة:

لغرض توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة قام الباحث بإعداد النموذج الآتي يعكس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة (جودة التعليم عن بعد، وبطاقة الأداء المتوازن وتكاليف التنفيذ الاستراتيجي)

الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي



خامساً: فرضيات الدراسة:

إنَّ تُصاغ فرضيات الدراسة وفقاً للمتغيرات الرئيسة وأبعادها، فهي تعد إجابات وحلول مجازية ومحتملة لاستكشاف العوامل والإطار المحتمل لمشكلة الدراسة، بحسب المخطط الفرضي الذي يوضح علاقة التأثير بين جودة التعليم وأبعادها نحو تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، إذ يمثل الأساس المنطقي الذي يعكس العلاقة الميدانية بين متغيرات الدراسة، والتي ستخضع للاختبار والتحليل الإحصائي لإثبات صحة الفروض من عدمها على وفق النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية:- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة:- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لجودة التعليم عن بعد وبطاقة الأداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لجودة التعليم عن بعد (بإبعادها مجتمعة) في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي (بإبعادها مجتمعة) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بإبعادها مجتمعة) في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

سابعاً: منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، في كتابة الجانبين النظري والميداني كونه يساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات، مع ايجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، فضلاً عن استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعه واعتماد استمارة الاستبيان بهدف جمع البيانات والمعلومات، ودراستها للوصول إلى نتائج قاطعة حول مشكلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- الجانب النظري: تتم الدراسة للتعرف على مفهوم الجودة وجودة التعليم عن بعد، وذلك لتحديد مدى تأثيرها على تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من الناحية الأكاديمية اعتماداً على الأدبيات والمراجع من الدراسات والكتب العربية والأجنبية.
- الجانب الميداني: تتم الدراسة الميدانية للتعرف على طبيعة العلاقة بين جودة التعليم عن بعد وتأثيرها على تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، فقد وقع الاختيار على القطاع التعليمي الحكومي المتمثل في جامعتي بغداد والتكنولوجيا، لأهمية الدور الذي تؤديه المؤسسات التعليمية في بناء المجتمع لتطبيق الجانب العملي للدراسة. ثامناً: الوسائل الإحصائية للدراسة: سيعتمد الباحث في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وبما يتناغم مع طبيعتها لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة الحالية فقد اعتمد الأساليب التالية:
 1. النسب المئوية والتكرارات (Percentages & Frequencies) لبيان ووصف إجابات عينة الدراسة.
 2. الوسط الحسابي (Arithmetic mean) لعرض متوسط الإجابات عن متغير معين.
 3. الانحراف المعياري لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي
 4. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
 6. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression Model) لقياس درجة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، والمتغير الوسيط.

المبحث الثاني: خلفية نظرية عن بطاقة جودة التعليم عن بعد

أولاً: ماهية جودة التعليم عن بعد: عرفت جودة التعليم بأنها الفرق بين ما يتوقع الطالب أن يحصل عليه من خدمات وبين ما يتلقاه بالفعل (Munshi, 2019; 182). فهي جملة من المؤشرات والمقاييس الكمية والكيفية، التي تحدد مستوى التنوع والتميز داخل النظام التعليمي، مما يحقق تحديث وتطوير المجتمعات (بوغديري وبو أحمدن 2021: 164).

يمكن تعريف جودة التعليم عن بعد بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. ترتبط جودة التعليم بالعديد من العوامل الأساسية مثل المعايير والمؤهلات الأكاديمية، وروح الابتكار والتحديث في العملية التعليمية، وفعالية الإدارة، والمشاركة الواسعة في الإشراف والتخطيط، والبيئة التعليمية الصحية والمحفزة والاستخدام المناسب للتكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية.

ثانياً: إبعاد جودة التعليم عن بعد : إن التغير الإيجابي المطلوب والذي أخذ بعين الاعتبار ردود فعل الأفراد وتخوفهم مما يحدث في المستقبل، لهذا أظهرت الحاجة إلى ضرورة مفهوم التعليم عن بعد، لما له من أهمية ودور فعال لإنجاح العملية التعليمية وهذا بدوره يرتبط بالقدرة على فهم واقع البيئة التعليمية بالإضافة إلى أن قوة نظام جودة التعليم عن بعد يمكن أن ينظر إليها من خلال ما يلي:

ثالثاً : جودة أعضاء الهيئة التعليمية: يعتبر عضو هيئة التعليم من أهم العوامل الرئيسة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق التميز والجودة المطلوبة، خاصة في ظل المنافسة الشرسية بين المؤسسات التعليمية في عصر العولمة الذي شهد ثورة كبيرة في المعرفة والتكنولوجيا، و استخدام المعلومات وطرق التدريس الحديثة لتكنولوجيا الاتصال. لذلك أصبح من الضروري للمؤسسات

1. التعليمية أن تترئ جميع الظروف لرفع جودة أداء عضو الهيئة التعليمية، من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمرة، والتي يكون لها تأثير إيجابي على جودة ومخرجات المؤسسات التعليمية (القضاة، 2021: 27).
2. جودة الإنفاق التعليمي: يعد الإنفاق على التعليم وتمويله عاملاً مهماً، كونه من العوامل المؤثرة في جودة التعليم، إذ يعد التمويل المالي مدخلاً من مدخلات أي نظام تعليمي، ومن دون هذا التمويل يبقى النظام التعليمي عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المادية والمالية الكافية تقل المشكلات ومن السهل حلها، ومن دون شك أن وجود التعليم على وجه العموم يمثل متغيرات تابعه لقدرة التمويل في كل مجال من مجالات النشاط وتبني جودة التعليم، كذلك فإن إنتاجية المؤسسة التعليمية تكون عالية، بالإضافة إلى أنها تتمكن من تقليل حالات الهدر إلى أقصى حد ممكن، وبذلك فإن الأنفاق على المؤسسات التعليمية قد يؤدي غرضه دون ضياع أو تبديد (فردي وبلغامي، 2019: 271).
3. جودة إدارة البرامج التعليمية: تشير جودة البرنامج التعليمي إلى شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورات الفكرية والمعرفية، ودرجة قدرتها على التكيف مع المتغيرات العامة، ومدى مساهمتها في تكوين شخصية متكاملة، مما يجعل طريقة التدريس بعيدة تمامًا عن التلقين، وإنما على التفاعل والنقاش والتشجيع على الابتكار، كما تحفز عقول الطلاب من خلال الممارسة التطبيقية لتلك المناهج وطرق تدريسها (كريمة وهندة، 2020: 245).

المبحث الثالث خلفية نظرية عن تكاليف التنفيذ الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي: ورد في الأدبيات التي اهتمت بموضوع الإدارة الاستراتيجية العديد من التعاريف التي تحدد أطر التنفيذ الاستراتيجي من حيث المفهوم. فيعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه هو ترجمة للتوجهات والأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبة واليات تنسيقها وطبيعة خطط التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات عمل كثيرة ضرورية ولزامية لغرض التنفيذ الاستراتيجي الفعال (David, 2013; 22). هو تهيئة المؤسسة التعليمية من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بصورة تضمن وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، عن طريق التنسيق والتكامل بين الوظائف وفي مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، وكذلك رسم الإطار العام لعملية التنفيذ الاستراتيجي، وتوفير هيكل ملائم. كما أن التنفيذ الفعال يعتمد على البناء التنظيمي المناسب، والتخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات، وجود نظام تحفيز ملائم يساعد على الانجاز، وجود نظام معلوماتي فعال، وجود ثقافة تنظيمية (داود، 2019: 237). إذ ان نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي يعتمد على قدرة المؤسسة التعليمية في إدارة المواهب ورأس المال البشري، والاستفادة منها، كما يجب ان يتمتع الكادر الوظيفي بالمهارات المناسبة، والفهم الصحيح للأهداف الاستراتيجية، فضلاً على التمتع والمعرفة الجيدة والاستخدام الفعال بالتكنولوجية والتقنية في عملية التنفيذ الاستراتيجي (عبد الرحيم، 2024: 9).

يعرف الباحث التنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية ترجمة رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية إلى إجراءات ومهام تفصيلية، من خلال الجهود التنظيمية والموارد والتكاليف، بالإضافة إلى تحليل الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص ومخاطر الفرص، وتحديد الأهداف والغايات والمهام والمسؤوليات والجدول الزمنية، ومراقبة تنفيذها، وتقييم نتائج التنفيذ لتحقيق النتائج المثلى.

ثانياً: أبعاد التنفيذ الاستراتيجي : حدد الكثير من الكتاب والباحثين أبعاد التنفيذ الاستراتيجي، فمنهم من يتفق مع الآخر على مجموعة أبعاد ومنهم من يختلف، ومنهم من يضيف أو يستبعد بعض الأبعاد، ويمكن توضيح اهم أبعاد التنفيذ الاستراتيجي الذي يُعد إطار مهماً لما يحتويه من شمولية واسعة لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية:

1. الاستراتيجية: فهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى لتحقيق رسالة المؤسسة، عن طريق إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة ذات كفاءة عالية، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة المخاطر، بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (النجار ويحيى، 2022: 129).
 2. النمط الإداري: يتشكل نمط الإداري من مجموعة من السمات والصفات والخصائص، المتحددة بعضها البعض، والمحددة لطريقة عمل المدير وطريقة تعامله مع المروؤسين، فهي السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره في مروؤسيه باتجاه تحقيق الأهداف (العزاوي واسماعيل، 2017: 192). يؤثر النمط القيادي في سلوك المروؤسين ويوفر المناخ الملائم بالقدر التي يقوم به القائد قادراً على تحقيق اهداف الشركة، وفتح مهماته، وحفز المروؤسين للعمل بح الفريق الواحد ليكون قادراً على العمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالشركة الى المستوى المطلوب (وهاب وآخرون، 2022: 7).
 3. القيم المشتركة: هي المعتقدات الرئيسة في المؤسسة حول ما هو مهم وسبب وجود المؤسسة، والتي يتم ذكرها في البيانات الرسمية كالرسالة، وفي الممارسات الغير رسمية للمؤسسة فهي تسهم في تشكيل وبناء شخصية الموظفين وتحفظهم من الأخطاء وتعمل لمحدد لسلوكهم، تؤدي دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات وحل الخلافات (عبد الحفيظ، 2022: 18). فالمفاهيم التوجيهية، والأفكار الأساسية التي يتم بناء الأعمال حولها يجب أن تكون بسيطة، وعادة ما يتم ذكرها على المستوى المجرد، ولها معنى كبير داخل المؤسسة على الرغم من أن البعض قد لا يرونها أو يفهمونها (ALShaher, 2013; 1952).
- ثالثاً: تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي : يعد تخفيض التكاليف الاستراتيجية أحد أهم اهتمامات الإدارة الحديثة للمؤسسات، فهو يمثل تقليل الوقت والجودة والمرونة والتكلفة. ومع اشتداد حدة المنافسة وتطور دورها في المنافسة، لهذا فقد أثارت مسألة خفض التكاليف اهتماماً كبيراً للإدارة الاستراتيجية في إدارة المؤسسات الحديثة التي بدورها تؤدي إلى اعتماد برامج وخطط تنفيذ خفض التكاليف، فيرى (محمد وأحمد، 2019: 52) أن البيئة التنافسية أجبرت العديد من المؤسسات التعليمية للبحث عن ممارسات وأدوات لأداره التكلفة وتقييم الأداء يكون لها القدرة على التكيف مع التغيرات في الفكر الإداري والإنتاجي، والسعي المستمر نحو تحقيق مستوى متميز في الجودة، بتكلفة مقبولة تحافظ على المركز التنافسي، ونتيجة لذلك أصبحت تقارير التكاليف المستمدة من التحليلات التقليدية غير ملائمة لهذه المستجدات المعاصرة، الأمر الذي فرض التحول السريع إلى استخدام اساليب التكاليف وتقييم الأداء المدعومة للنشاط الإداري والتي تمكن المؤسسة من اجراء التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية. أذ أنها العملية التي يتم من خلالها تتبع التكلفة والتحكم فيها على مدار دورة حياة المنتج بجميع مراحل الوصول بالتكلفة إلى أدنى حد لها، مع التركيز أيضاً على تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تقديم خدمات بمواصفات وخصائص تلبي الاحتياجات، وتعكس لهم قيمة من وجهة نظرهم بهدف تحسين الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، مع إيجاد ميزة تنافسية متواصلة باستخدام أدوات وأساليب فنية لتتبع التكلفة والتحكم فيها (زعر، 2013: 40). كما اشارت (عطوي، 2017: 98) يمكن الاستعمال الإداري للمعلومات المتعلقة بالتكاليف الموجه بوضوح إلى مرحلة أو أكثر من المراحل الأربعة المتعلقة بالعملية الإدارية والمتمثلة ب صياغة الاستراتيجية، توصل الاستراتيجيات إلى كل اجزاء المؤسسة، تطوير وتنفيذ التكتيكات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، تطوير وتنفيذ أنظمة المراقبة لغرض رصد نجاح خطوات التنفيذ الاستراتيجي و الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. لذا فهي مجموعة من العمليات الخاصة بتخطيط التكلفة والتحكم فيها، مع اتخاذ كافة الوسائل اللازمة لتخفيض التكلفة والعمل على تحسينها بشكل دائم ومستمر.

المبحث الرابع: خلفية نظرية عن بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

أن مصطلح بطاقة الأداء المتوازن يشير إلى أنه نظام للإدارة الاستراتيجية يسمح للرقابة الشاملة على المؤسسة من خلال الأخذ بالحسبان جميع منظورات وأبعاد النجاح وبطريقة متوازنة، تشكل الإطار أو الهيكل التنظيمي الذي يجري من خلاله ترجمة رؤية المؤسسة التعليمية واستراتيجياتها إلى إجراءات تنفيذية (Perkins & Remmers, 2014: 149). فهي أسلوب علمي حديث، لتقييم الأداء الأكاديمي في المؤسسات التعليمية بما يشمل من مؤشرات وأبعاد ملموسة وغير ملموسة لكافة جوانب أدائها (العبيدي، 2023: 33).

يعرف الباحث بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة مهمة تستخدم في إدارة وتخطيط الأداء في المؤسسات التعليمية، تهدف إلى تقييم الأداء المالي وغير المالي من خلال توازن بين العناصر المختلفة مثل الأهداف والمهارات والمساهمة والتطور، بالإضافة إلى أنها تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتوفير رؤية شاملة للأداء، وهي تعد أداة مفيدة لتحسين جودة التعليم وتعزيز التطوير والتحسين المستمر ونجاح عملية التنفيذ في المؤسسة التعليمية.

ثانياً: منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

من خلال الاطلاع على الأدبيات الخاصة بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن، لوحظ أن هناك اتفاقاً نسبياً في المقاييس والمنظورات التي حددها الكتاب والأكاديميون، أذ تؤدي هذه المقاييس والمنظورات عمليتها من خلال وضع خطوات عملية و واقعية في تخفيض تكاليف تنفيذ محاور الاستراتيجية التي من الممكن أن تحققها للمؤسسات التعليمية، وفيما يلي عرض لأهم المقاييس والمنظورات، لهذا فقد أشار كل من (زهرة وفاطمة، 2018: 10) (سليم وعبد القادر، 2019: 3) (AL-Abidi & Ameen, 2021: 8) (أبو عصبه وآخرون، 2022: 14) (صدقي، 2022: 257) (نعيم، 2022: 187) (العبيدي، 2023: 33).

المنظور المالي: يعد المنظور المالي من من المحاور الرئيسة لتقويم الأداء، كما يعتبر حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية فضلاً عن ذلك فإن مقاييس الأداء المالي تُشير إلى استراتيجية المؤسسة وتنفيذها، ومن المهم المساهمة في تنفيذ خطط التحسين، وموجه لتحقيق الأهداف المالية وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصالح، فهو يسعى إلى تحقيق أهداف نمو العائد وتعظيمها، ويركز على تخفيض التكاليف التي تشير إلى جهود المؤسسة في تخفيض الكلف المباشرة وغير مباشرة، كما تشمل مقاييس المنظور المالي من خلال التركيز على إرضاء المساهمين، ومستوى الربحية، والعائد على رأس المال العامل، وصافي الدخل، والقيمة الاقتصادية المضافة، والحصة السوقية، ونمو المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل.

منظور العملاء: يعد أداء شامل لكل جوانب العملاء، مثل حصة المؤسسة التعليمية من المتعاقدين والاستشاريين و الطلبة، ومدى احتفاظها بالعملاء ومستوى الرضا، بالإضافة إلى القدرة على جذب عملاء جدد، فيمكن الحكم على مدى قدرة الاستراتيجية الحالية على تحقيق الأهداف المتعلقة بالعملاء. كما أن العملاء يميلون إلى الاهتمام بجوانب أساسية تشمل الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة، إما بالنسبة إلى الوقت فإنه يمكن قياسه من وقت وصول الطلب إلى المؤسسة إلى وقت تسليم المنتج أو الخدمة إلى المستفيد، أما مقاييس الجودة فتقيس مستوى الجودة، مستوى العيوب للمنتجات المقدمة كما يدركها و يقيمها المستفيد، أما مقاييس الأداء والخدمة فإنها تقيس كيفية مساهمة المنتجات والخدمات التابعة بالمؤسسة في خلق قيمة لعملائها، فضلاً عن أن المؤسسات تقيس كلف العناصر الأخرى كالمعمولة التي تدفعها الإدارة.

منظور العمليات الداخلية: أن هذه المنظور يقيس أداء البنية التحتية للمؤسسة التعليمية، وما تمتلكه من موارد إذ يشمل جميع الأنشطة والعمليات الداخلية والحيوية التي تمكنها من تقديم خدماتها وقدرتها على تجويد نوعية الخدمات التعليمية والإدارية من أجل اكتساب المعرفة وإيجاد القيمة المضافة، وكل هذا يتحقق عن طريق قياس مدى قدرته المؤسسة على تلبية

احتياجات العملاء بجودة عالية، وتحسين مستمر فهي تعد سلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية. فهو يعد مجموعة من المقاييس المستهدفة لمراقبة أداء العمليات الداخلية نذكر أهمها. مصاريف إدارية، العوائد الكلية، دورة حياة المنتج، عدد المنتجات الجديدة، معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج، الوقت اللازم لتجهيز الطلبية، الوقت اللازم للإنتاج، كما يتكون هذا المنظور من (العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية، العمليات الإبداعية، العمليات التنظيمية).

منظور التعلم والنمو: يساعد هذا المقياس المؤسسة التعليمية على التجديد في المدى الطويل، ويهدف هذا المقياس إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ويصنف منظور التعلم والنمو إلى ثلاثة عناصر هي قدرات الموارد البشرية، قابليات أنظمة تقنيات المعلومات، والعمليات التنظيمية، إذ يساعد التعلم في تطوير المهارات، وتعزيز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية، مما يساهم في تحقيق المنظورات الثلاثة وتتلخص مقاييس الأداء لهذا المنظور بإرضاء الموظفين، المحافظة على الموظفين وإنتاجية الموظفين. بالإضافة إلى أنه يقيس قدرة المؤسسة على الأبداع والابتكار واكتساب المعرفة والقدرة وامتلاك المعلومات والتقنيات التكنولوجية الحديثة الخاصة بأنشطة المؤسسة ومجال عملها ويعد شرط اساسي لديمومة المؤسسة التعليمية واستدامتها.

المبحث الخامس: العلاقة التبادلية والفكرية بين متغيرات الدراسة

أولاً: العلاقة التبادلية بين جودة التعليم عن بعد وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي:

تسعى المؤسسات التعليمية باستمرار إلى تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أفضل المستويات عن طريق تبني مستجدات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، لكونها مدخلاً إدارياً شاملاً، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها (بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) لغرض تحقيق طفرات استراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق الانجازات الاستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها قيادات الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية، بمعنى إن تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تؤدي إلى رفع مستوى جودة التعليم عن بعد، عن طريق قيام المؤسسات بتحديد رؤيتها المستقبلية وغاياتها على المدى الطويل، فالإدارة الاستراتيجية ما هي إلا سلسلة من القرارات الاستراتيجية التي تأتي انعكاساً لنطاق التنفيذ الاستراتيجي وترجمة لأفاقه المستقبلية، كما وإن عقلانية تصميم المؤسسة التعليمية واقتدار قادتها على أداء الأدوار والمهام الاستراتيجية المناطة بهم وانتظام أجهزة الرصد البيئي ونظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل الحقائق وتفسيرها وتبنيها للإدارة العليا بما يمكن من القيام على اختيار استراتيجي ناجح، في استثمار موارد المؤسسة وتحقيق ميزتها التنافسية والمحافظة على جودتها وما تقدمه من أفكار محركة لقوى سوق العمل يعزز من مركزها التنافسي في محيط الأعمال حاضراً ومستقبلاً، بالإضافة إلى المحافظة التامة على عملية إجراء التنفيذ الاستراتيجي وما يرتبط به من فلسفة إدارية حكيمة للمؤسسة التعليمية (الحمداني، 2011: 55). كما أن المؤسسات التعليمية التي تستخدم التعليم عن بعد تسعى جاهدة إلى رفع جودة التعليم من خلال محاولات إيجاد عوامل مشتركة للتعاون البيئي لتحقيق العديد من الأهداف منها، تخفيض من تكلفة الإنتاج وعمليات التنفيذ، والاستفادة من المنتج التعليمي الرقمي، من أجل بلوغ الهدف، والاستمرارية التي تعني تجاوز متطلبات التعديل، عند تطوير الأنظمة والبرامج والإجراءات (غري، 2021: 10).

ثانياً: العلاقة التبادلية بين وجود التعليم عن بعد وبطاقة الأداء المتوازن:

تعد الجودة من أهم متطلبات التعليم عن بعد وذلك لضمان تحسين مخرجات العملية التعليمية، فجودة التعليم عن بعد لا تعني توصيل المعلومات إلى الطالب عبر الوسائط الإلكترونية فقط، وإنما تزوده بالمهارات المختلفة وتقديم خريج قادر على التعامل مع الوسائط التقنية والتكنولوجية الحديثة التي تلي متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى أن تحقيق جودة التعليم عن بعد لابد من تحقيق معايير عناصر العملية التعليمية متمثلة بالإدارة السليمة، والبرامج التعليمية، والأبنية والتجهيزات المادية،

الموارد البشرية، لأجراء عملية التنفيذ الاستراتيجي، من أجل ضمان مخرجات جودة التعليم عن بعد (سعود، 2021: 930). أن بطاقة الأداء المتوازن توفر المعلومات المستقبلية، التي تعد الخارطة لرسم المسار التنافسي للوحدات الاقتصادية، وتعمل كمعيار لنجاح التنافس، لان العمل بدون معلومات استراتيجية قد يجعل المؤسسات خارج المسار التنافسي، فالمعايير المالية لا تكفي وحدها لتقديم صورة عن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، لذا لابد من تكامل المعايير المالية والغير مالية لتحقيق العوامل في نجاح المؤسسات لا نجاز تنفيذ أهدافها الاستراتيجية، لهذا فإن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد اسلوب ومنهج لقياس الأداء، ولكن تُعد طريقة جديدة لإدارة وتنظيم الأعمال وأحداث التحسينات لقياس جودة الخدمة التعليمية للمؤسسات (أغا، 2023: 214). في ظل المتغيرات البيئية للمؤسسة التعليمية الداخلة والخارجية فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن ينبغي أن يستند إلى مداخل جودة العملية التعليمية للأسباب الآتية منها التخطيط، والرقابة، والتنفيذ، والتقييم، بمعنى القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط، وتخفيض تكاليف التنفيذ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المالية، التي تساعد المقاييس على توجيه لقياس أنشطة التحسين، بحيث يكون الهدف من قياس دعم التحسين لغرض تقديم بطاقة أداء، تعبر وتوضح عن كيفية تحسين جودة التعليم عن بعد (محيميد وآخرون، 2021: 352). وأكدت (أغا، 2023: 44) بوجود علاقة تكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن وجودة التعليم عن بعد من خلال مقياس الخدمات الأكاديمية يتكامل مع مقياس المنظور المالي، مقياس الخدمات الإدارية يتكامل مع مقياس منظور العملاء، مقياس البنية التحتية الافتراضية يتكامل مع مقياس العمليات الداخلية، مقياس تسهيلات الوصول تتكامل مع مقياس منظور التعلم والنمو.

ثالثاً: العلاقة التبادلية بين بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي:

تنبثق أهمية تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن بدءاً من كونها تمثل مدخلاً معاصراً من مداخل دراسة الإدارة الاستراتيجية، التي تؤكد على حسن التوظيف. فيوضح (محيميد وآخرون، 2021: 219) أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على الانظمة التقليدية للرقابة عن طريق ادخال الحقائق الغير المالية، وتؤدي إلى الأبداع في تقديم الخدمات المطلوبة بجودة عالية وتكاليف منخفضة ووقت أقل، مع استثمار قدرات ومهارات الكوادر البشرية في التحسين المستمر، وتعزيز الاتصال بما يتعلق بتحقيق تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. ويبين (نعيم، 2022، 111) إن التفاعل بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الامد ووسائل الإنجاز يتطلب توفير معلومات مستمرة تساعد على ضبط مسار تحقيق وتحسين الأهداف بناء على البيانات من الوسائل وهو ما يوصف بـ (التغذية الراجعة والتعلم) فقا لمحور المؤسسة فإن التغذية الراجعة الناتجة عن المراجعة المستمرة للعمليات عبر منظورات البطاقات الأربعة تحدد مدى استجابة المؤسسة ككل وموظفيها لأهداف محور البطاقة والارتباط الفعال بين استراتيجية المؤسسة وأهدافها والأهداف التشغيلية، والتي بدورها تفيد في مراجعة تنفيذ الاستراتيجية. كما تلعب المؤسسات دوراً مهماً وتتيح الاستفادة من التعلم بمرور الوقت، حيث يتم تزويد المؤسسات ببطاقات تعلم الاستراتيجية، والتي تلقي الضوء على دور بطاقات تعلم الاستراتيجية وبناء نظام شامل لتنفيذ الإداء الاستراتيجي التنظيمي في المؤسسة. في حين ترى (المياحي، 2020: 73) أن في أي مؤسسة يتم استخدام مقياس أو مجموعة من المقاييس، ستمكن من مقارنة الوضع الحقيقي بالوضع الافتراضي. ولعل المؤشرات الأولى التي تعتمد عليها هذه المؤسسات هي المؤشرات المالية لأنها الأكثر أهمية. لكن من ناحية أخرى يرى بعض الكتاب أن الأداء الاستراتيجي للمؤسسات يقاس من خلال الأبداع والابتكار وقدرات التعلم والنمو، وهو ما لا يمكن قياسه من خلال المؤشرات المالية، لذا يجب على المؤسسات أن تستخدم تدابير غير مالية لتعكس الأداء الاستراتيجي المناسب لها، وخاصة في التغيرات البيئية السريعة، حيث لا يمكن التنبؤ بالنجاح ما لم يتم فهم أداء المؤسسة بشكل أكثر وضوحاً من خلال تدابير أخرى. تستخدم فيها هذه المؤسسات مقاييس الأداء المالي وغير المالي أثناء قيامها بتوسيع نطاق عملياتها الرئيسية لتطوير مقاييس لفهم ما إذا كانت تحقق أهدافها الاستراتيجية، من أجل تقييم الأداء على المدى الطويل.

المبحث السادس الجانب الميداني للدراسة

أولاً: اختبار توزيع البيانات

قام الباحث بإجراء اختبار لتحديد نوع توزيع البيانات الخاصة بكل متغير. بناءً على هذا التحليل، تم اتخاذ قرار حول مدى ملاءمة استخدام الإحصائيات الوصفية لتوزيع البيانات، سواء كان طبيعياً أو غير طبيعي. اعتماداً على طبيعة توزيع البيانات، إذ تم تحديد استخدام الاحصاءات المعملية أو اللامعملية، فيتم فحص و توزيع البيانات للمتغيرات من خلال استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لتقييم مدى مطابقة البيانات للتوزيع الطبيعي، فإذا بلغت قيمة احتمالية الخطأ أكبر من المعنوية الأحصائية (0.05)، فهذا ما يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والعكس بالعكس.

كما أظهرت نتائج الاختبار لبيانات المتغير جودة التعليم عن بعد أن قيمة احتمالية الخطأ بلغت (0.066)، وهي أكبر من مستوى المعنوية الاحصائية (0.05) كما في الجدول (1). وكذلك أظهرت نتائج الاختبار لبيانات المتغير أنماط القيادة التنظيمية التعليم عن بعد أن قيمة احتمالية الخطأ بلغت (0.066)، وهي أكبر من مستوى المعنوية الاحصائية (0.05). في حين أظهرت نتائج الاختبار لبيانات المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي أن قيمة احتمالية الخطأ بلغت (0.066)، وهي أكبر من مستوى المعنوية الاحصائية (0.05) كما في الجدول (1) ويتضح من النتائج بأن بيانات المتغيرات تتبع توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم(1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث			
المتغير	احصاء الاختبار	عدد المفردات	قيمة احتمالية الخطأ
جودة التعليم عن بعد	0.081	263	0.091
بطاقة الأداء المتوازن	0.060	263	0.066
تكاليف التنفيذ الاستراتيجي	0.084	263	0.099

ثانياً: تقييم الصدق والثبات

للتحقق من صلاحية ودقة المقياس، أجرى الباحث اختبارات الصدق والثبات تضمنت ما يلي:

الصدق الظاهري:

يهدف هذا النوع من الصدق إلى تقييم مدى توافق بنية المقياس من خلال استشارة الخبراء والمتخصصين. عرض الباحث المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة المدروسة، قام الباحث بالاستفادة من ملاحظاتهم بشأن ملاءمة المقياس لعينة البحث وتكييفه لتحقيق الأهداف المرجوة. كما تمت مراجعة وضوح الفقرات والأبعاد والمتغيرات ودقتها. أظهرت النتائج نسبة قبول عالية من آراء المحكمين، مما يؤكد على صحة المقياس وملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة الحالية.

معامل الثبات:

يعد معامل الثبات أداة إحصائية تُستخدم لتقدير مدى استقرار بيانات الدراسة. يُعتبر اختبار الثبات وسيلة لتقييم استقرار البيانات دون الحاجة إلى إعادة جمعها من العينة نفسها. بشكل عام، يُعد الحد المقبول لمعامل الثبات 0.70. كلما زادت قيم معامل الثبات المستخرجة باستخدام برنامج SPSS، دل ذلك على زيادة استقرار البيانات وصلاحيتها للتحليل، والعكس صحيح.

تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الجدول (2) نتائج اختبار الثبات للمقياس	
المتغير	قيمة ألفا كرونباخ
جودة التعليم عن بعد	0.907
بطاقة الأداء المتوازن	0.925
تكاليف التنفيذ الاستراتيجي	0.943
المقياس (ككل)	0.963

يظهر من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات (جودة التعليم عن بعد، بطاقة الأداء المتوازن، تكاليف التنفيذ الاستراتيجي) التي بلغت على التوالي (0.907، 0.925، 0.943) التي تبين انها أكبر من الحد 0.70، في حين ان قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت 0.963، وهي تتجاوز الحد 0.70، مما يشير إلى استقرار وثبات بيانات الدراسة.

ثالثاً: تحليل وتفسير متغيرات البحث

يتم تحليل وتفسير متغيرات البحث (جودة التعليم عن بعد، بطاقة الأداء المتوازن، تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي) وابعادهم من خلال استخدام الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، نسبة الاستجابة) ومن ثم تفسير هذه النتائج للوصول الى مدى التطبيق والتشتت في آراء العينة حول مفاهيم البحث. والجدول (3) يوضح مدى التطبيق في المؤسسات المبحوثة.

الجدول (3) مدى التطبيق في المؤسسات				
تطبيق مرتفع جداً	تطبيق مرتفع	تطبيق معتدل	تطبيق ضعيف	تطبيق ضعيف جداً
1 الى 1.8	1.81 الى 2.6	2.61 الى 3.4	4.2 الى	4.21 الى 5

أذ تتألف الدراسة من ثلاثة متغيرات هي (جودة التعليم عن بعد، بطاقة الأداء المتوازن BSC، نموذج ماكيزي S7 لتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي)، كما في الجدول () الذي يوضح الأساليب الإحصائية لكلا من جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية والنتائج مجمعة.

✓ يتضح من الجدول أن متغير جودة التعليم عن بعد حصل على وسط حسابي يبلغ (3.701) في جامعة بغداد و(3.775) في الجامعة التكنولوجية، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لهذا المتغير في كلتا الجامعتين. الانحراف المعياري بلغ (0.516) في جامعة بغداد و(0.539) في الجامعة التكنولوجية، مما يدل على تشتت قليل في آراء العينة. معامل الاختلاف كان (13.94%) في جامعة بغداد و(14.28%) في الجامعة التكنولوجية، مما يعكس تبايناً قليلاً في الآراء. نسبة الاستجابة كانت (74.03%) في جامعة بغداد و(75.50%) في الجامعة التكنولوجية، مما يشير إلى استجابة مرتفعة من قبل العينة. اما الوسط العام لهذا المتغير في كلا الجامعتين فقد بلغ (3.733) ما يدل على تطبيق مرتفع.

✓ بالنسبة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن، فقد حصل على وسط حسابي قدره (3.788) في جامعة بغداد و(3.895) في الجامعة التكنولوجية، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لهذا المتغير في كلتا الجامعتين. الانحراف المعياري بلغ (0.505) في جامعة بغداد و(0.552) في الجامعة التكنولوجية، مما يدل على تشتت قليل في آراء العينة. معامل الاختلاف كان (13.33%) في جامعة بغداد و(14.16%) في الجامعة التكنولوجية، مما يعكس تبايناً قليلاً في الآراء. نسبة الاستجابة كانت (75.76%) في جامعة بغداد و(77.90%) في الجامعة التكنولوجية، مما يشير إلى استجابة مرتفعة. اما الوسط العام لهذا المتغير في كلا الجامعتين فقد بلغ (3.834) ما يدل على تطبيق مرتفع.

✓ أما متغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.647) في جامعة بغداد و(3.739) في الجامعة التكنولوجية، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لهذا المتغير في كلتا الجامعتين. الانحراف المعياري بلغ (0.577) في جامعة بغداد و(0.546) في الجامعة التكنولوجية، مما يدل على تشتت قليل في آراء العينة. معامل الاختلاف بلغ (15.81%) في جامعة بغداد و(14.60%) في الجامعة التكنولوجية، مما يعكس تبايناً قليلاً في الآراء. نسبة الاستجابة كانت (72.93%) في جامعة بغداد و(74.78%) في الجامعة التكنولوجية، مما يشير إلى استجابة مرتفعة. اما الوسط العام لهذا المتغير في كلا الجامعتين فقد بلغ (3.686) ما يدل على تطبيق مرتفع.

الجدول (4) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	جامعة بغداد				الجامعة التكنولوجية				جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	جودة التعليم عن بعد	3.701	0.516	13.94%	74.03%	3.775	0.539	14.28%	75.50%	3.733	0.526	14.10%	74.66%
3	بطاقة الأداء المتوازن	3.788	0.505	13.33%	75.76%	3.895	0.552	14.16%	77.90%	3.834	0.527	13.75%	76.68%
4	تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي	3.647	0.577	15.81%	72.93%	3.739	0.546	14.60%	74.78%	3.686	0.564	15.31%	73.73%

رابعاً: اختبار الفرضيات

أن الهدف من اختبار الفرضيات هو التحقق من صحة الفرضيات التي وضعها الباحث في منهجية البحث، وتعتمد آلية التحقق من صحة الفرضيات بتحليل علاقات التأثير من خلال استخدام أساليب إحصائية، وهي الانحدار الخطي البسيط والتأثير التفاعلي بين المتغيرات. ومن خلالها يتمكن الباحث من قبول أو رفض الفرضيات الموضوعة، ما يساهم في توضيح تفسيرات النتائج وكذلك فهم العلاقات التفاعلية بين المتغيرات بصورة أكثر دقة وموضوعية. وقبل البدء في اختبار الفرضيات يحسب الباحث معاملات الارتباط بيرسون لتوضيح توافر علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، كما بالجدول (5) الذي يتضح منه بان جميع المتغيرات جاءت باحتمالية خطأ تبلغ (0.000) والتي هي اقل من الدلالة الإحصائية وان علاقات الارتباط بين المتغيرات هي معنوية ما يجعل الباحث يتجه نحو اختبار الفرضيات البحثية.

تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الجدول (5) قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات البحث				
المتغيرات		جودة التعليم عن بعد	بطاقة الأداء المتوازن	تكاليف التنفيذ الاستراتيجي
جودة التعليم عن بعد	معامل ارتباط بيرسون	1	0.760**	0.740**
	احتمالية الخطأ		0.000	
	عدد المفردات		363	
بطاقة الأداء المتوازن	معامل ارتباط بيرسون	0.388**	0.405**	0.410**
	احتمالية الخطأ	0.000	0.000	0.000
	عدد المفردات		363	
تكاليف التنفيذ الاستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون	0.740**	1	
	احتمالية الخطأ	0.000		0.000
	عدد المفردات		263	
**. ترمز الى ان الاختبار معنوي عند الدلالة الإحصائية 0.01				

المصدر: إعداد الباحث

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة التعليم عن بعد وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (6) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة التعليم عن بعد في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 0.723 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.794 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة التعليم عن بعد في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.548 التي تشير الى ان النسبة 54.8% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة التعليم عن بعد، وان النسبة 45.2% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 316.331 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة التعليم عن بعد في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه. وتنبثقت عن الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة أعضاء الهيئة التعليمية وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (6) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.413 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.581 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.333 التي تشير الى ان النسبة 33.3% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية، وان النسبة 66.7% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 130.401 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة الانفاق التعليمي وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا.

يتضح من الجدول (6) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة الانفاق التعليمي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 2.449 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.357 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة الانفاق التعليمي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.231 التي تشير الى ان النسبة 23.1% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة الانفاق التعليمي، وان النسبة 76.9% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في انموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 78.373 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل عل

ى ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة الانفاق التعليمي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة إدارة البرامج التعليمية وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا.

يتضح من الجدول (6) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة إدارة البرامج التعليمية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.576 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.558 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة إدارة البرامج التعليمية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.435 التي تشير الى ان النسبة 43.5% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة إدارة البرامج التعليمية، وان النسبة 56.5% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في انموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 201.195 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة إدارة البرامج التعليمية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

تضح من الجدول (6) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة تقييم الأداء التعليمي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.751 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.513 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة تقييم الأداء التعليمي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.445 التي تشير الى ان النسبة 44.5% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة تقييم الأداء التعليمي، وان النسبة 55.5% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في انموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 209.324 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة تقييم الأداء التعليمي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

الجدول(6) التأثير للمتغير جودة التعليم عن بعد و ابعاده في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الإستراتيجي							
المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الإستراتيجي							المتغيرات
Sig.	F	R ²	Sig.	t(β)	β	α	
0.000	316.331	0.548	0.000	17.786	0.794	0.723	جودة التعليم عن بعد
0.000	130.401	0.333	0.000	11.419	0.581	1.413	جودة أعضاء الهيئة التعليمية
0.000	78.373	0.231	0.000	8.853	0.357	2.449	جودة الانفاق التعليمي
0.000	201.195	0.435	0.000	14.184	0.558	1.576	جودة إدارة البرامج التعليمية
0.000	209.324	0.445	0.000	14.468	0.513	1.751	جودة تقييم الأداء التعليمي

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة التعليم عن بعد وبطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (7) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة التعليم عن بعد في المتغير بطاقة الاداء المتوازن، بأن الثابت α تبلغ قيمته 0.926 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير بطاقة الاداء المتوازن، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.787 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة التعليم عن بعد في المتغير بطاقة الاداء المتوازن. ان معامل التفسير R² بلغت 0.591 التي تشير الى ان النسبة 59.1% من التباين في المتغير بطاقة الاداء المتوازن يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة التعليم عن بعد، وان النسبة 40.9% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في انموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 160.204 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة التعليم عن بعد في المتغير بطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه. وأثبتت عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الاتية:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة أعضاء الهيئة التعليمية وبطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (7) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية في المتغير بطاقة الاداء المتوازن، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.548 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير بطاقة الاداء المتوازن، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.590 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية في المتغير بطاقة الاداء المتوازن. ان معامل التفسير R² بلغت 0.342 التي تشير الى ان النسبة 34.2% من التباين في المتغير بطاقة الاداء المتوازن يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية، وان النسبة 65.8% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في انموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 57.698 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة أعضاء الهيئة التعليمية في المتغير بطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة الانفاق التعليمي وبطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (7) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة الانفاق التعليمي في المتغير بطاقة الاداء المتوازن، بأن الثابت α تبلغ قيمته 3.046 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير بطاقة الاداء المتوازن، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.244 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة الانفاق التعليمي في المتغير بطاقة الاداء المتوازن. ان معامل التفسير R² بلغت 0.129 التي

تشير الى ان النسبة 12.9% من التباين في المتغير بطاقة الاداء المتوازن يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة الانفاق التعليمي، وان النسبة 87.1% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 16.381 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة الانفاق التعليمي في المتغير بطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين جودة إدارة البرامج التعليمية وبطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجيا.

يتضح من الجدول (7) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة إدارة البرامج التعليمية في المتغير بطاقة الاداء المتوازن، بأن الثابت α تبلغ قيمته 2.047 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير بطاقة الاداء المتوازن، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.487 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة إدارة البرامج التعليمية في المتغير بطاقة الاداء المتوازن. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.433 التي تشير الى ان النسبة 43.3% من التباين في المتغير بطاقة الاداء المتوازن يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة إدارة البرامج التعليمية، وان النسبة 56.7% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 84.700 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة إدارة البرامج التعليمية في المتغير بطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

يتضح من الجدول (7) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير جودة تقييم الأداء التعليمي في المتغير بطاقة الاداء المتوازن، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.836 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير بطاقة الاداء المتوازن، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.537 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير جودة تقييم الأداء التعليمي في المتغير بطاقة الاداء المتوازن. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.598 التي تشير الى ان النسبة 59.8% من التباين في المتغير بطاقة الاداء المتوازن يمكن تفسيرها من خلال المتغير جودة تقييم الأداء التعليمي، وان النسبة 40.2% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 164.826 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة تقييم الأداء التعليمي في المتغير بطاقة الاداء المتوازن في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

الجدول (7) التأثير للمتغير جودة التعليم عن بعد وابعاده في المتغير بطاقة الاداء المتوازن							
المتغير بطاقة الاداء المتوازن							المتغيرات
Sig.	F	R ²	Sig.	t(β)	β	α	
0.000	160.204	0.591	0.000	12.657	0.787	0.926	جودة التعليم عن بعد
0.000	57.698	0.342	0.000	7.596	0.590	1.548	جودة أعضاء الهيئة التعليمية
0.000	16.381	0.129	0.000	4.047	0.244	3.046	جودة الانفاق التعليمي
0.000	84.700	0.433	0.000	9.203	0.487	2.047	جودة إدارة البرامج التعليمية
0.000	164.826	0.598	0.000	12.838	0.537	1.836	جودة تقييم الأداء التعليمي

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (8) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير بطاقة الأداء المتوازن في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 0.261 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.893 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير بطاقة الأداء المتوازن في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.696 التي تشير الى ان النسبة 69.6% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير بطاقة الأداء المتوازن، وان النسبة 30.4% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 597.033 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير بطاقة الأداء المتوازن في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه. وأثبتت عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للبعد المالي في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (8) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير المالي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.406 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.611 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير المالي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.507 التي تشير الى ان النسبة 50.7% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المالي، وان النسبة 49.3% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 268.752 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير المالي في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد العملاء في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (8) بان نتائج اختبار التأثير للمتغير العملاء في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.300 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.620 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير العملاء في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.405 التي تشير الى ان النسبة 40.5% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير العملاء، وان النسبة 59.5% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 177.393 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير العملاء في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد العمليات الداخلية في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

يتضح من الجدول (8) بأن نتائج اختبار التأثير للمتغير العمليات الداخلية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 1.158 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.660 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير العمليات الداخلية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.566 التي تشير الى ان النسبة 56.6% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير العمليات الداخلية، وان النسبة 43.4% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في انموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 340.926 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير العمليات الداخلية في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعد التعلم والنمو في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا.

يتضح من الجدول (8) بأن نتائج اختبار التأثير للمتغير التعلم والنمو في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، بأن الثابت α تبلغ قيمته 0.662 تشير الى اقل مقدار يبلغه المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي، في حين ان قيمة الميل الحدي β بالقيمة 0.771 التي تدل على التأثير الطردي للمتغير التعلم والنمو في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. ان معامل التفسير R^2 بلغت 0.597 التي تشير الى ان النسبة 59.7% من التباين في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال المتغير التعلم والنمو، وان النسبة 40.3% تعود الى عوامل أخرى لم تدرج في انموذج البحث. اما اختبار F فقد بلغ 386.383 مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ 0.000 التي تقل عن الدلالة الإحصائية 0.05 ما يدل على ان هنالك تأثير معنوي للمتغير التعلم والنمو في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجيا. وتدل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

الجدول(8) التأثير للمتغير بطاقة الأداء المتوازن و ابعاده في المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الإستراتيجي							
المتغير تخفيض تكاليف التنفيذ الإستراتيجي							المتغيرات
Sig.	F	R ²	Sig.	t(β)	β	α	
0.000	597.033	0.696	0.000	24.434	0.893	0.261	بطاقة الأداء المتوازن
0.000	268.752	0.507	0.000	16.394	0.611	1.406	المالي
0.000	177.393	0.405	0.000	13.319	0.620	1.300	العملاء
0.000	340.926	0.566	0.000	18.464	0.660	1.158	العمليات الداخلية
0.000	386.383	0.597	0.000	19.657	0.771	0.662	التعلم والنمو

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لجودة التعليم عن بعد (بإبعادها مجتمعة) في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجية (بإبعادها مجتمعة) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بإبعادها مجتمعة) في جامعتي بغداد والتكنولوجيا.

في تحليل البيانات يُستخدم نموذج الوساطة، لغرض فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وكذلك لحساب الوساطة بين المتغيرات الثلاثة، حيث يكون أحدها متغيراً مستقلاً متمثلاً بـ (جودة التعليم عن بعد) والمتغير التابع (تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (بطاقة الأداء المتوازن)، كما يتم احتساب العلاقات التأثيرية بين المتغيرات من خلال استخدام

تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

برنامج (AMOS V24)، حيث يوضح الجدول (9) العلاقات بين المتغيرات الأساسية في النموذج الهيكلي، حيث يعبر كل تقدير عن تأثير مباشر بين متغيرين في جامعتي بغداد والتكنولوجية.

الجدول(9) الاوزان الانحدارية المعيارية للمتغيرات في جامعتي بغداد والتكنولوجية						
تسمية المسار	القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	تقدير التأثير	اتجاه التأثير بين المتغيرات	
a_path	.001	23.750	.032	.760	جودة التعليم عن بعد	<-- بطاقة الأداء المتوازن
b_path	.000	11.667	.054	.630	بطاقة الأداء المتوازن	<-- تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي
c_path	.000	4.086	.058	.237	جودة التعليم عن بعد	<-- تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي

- ✓ A_path : يظهر أن هناك تأثيرًا مباشرًا وقويًا بين جودة التعليم عن بعد وبطاقة الأداء المتوازن بقيمة تقديرية 0.760، وهو ذو دلالة إحصائية ($P = 0.001$). هذا يعني أن جودة التعليم عن بعد تؤثر بشكل إيجابي على أداء النظام الأكاديمي.
- ✓ B_path : العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي تقدر بـ 0.630، وهي دالة إحصائية ($P = 0.000$). هذا يشير إلى أن الأداء الجيد في بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين الكفاءة في تخفيض التكاليف.
- ✓ C_path : هناك تأثير مباشر وإيجابي بين جودة التعليم عن بعد وتخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي بقيمة تقديرية 0.237 وهو دال إحصائيًا ($P = 0.000$). يشير ذلك إلى أن جودة التعليم عن بعد تساهم في تحسين الكفاءة الاستراتيجية.
- يوضح الجدول أعلاه أن المتغير المستقل جودة التعليم عن بعد له تأثير مباشر وإيجابي في المتغير الوسيط بطاقة الأداء المتوازن، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي في المتغير التابع تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي. كما أن هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل جودة التعليم عن بعد عبر المتغير الوسيط بطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع تخفيض التكاليف، ما يدل على أن هنالك تأثير معنوي للمتغير جودة التعليم وبطاقة الأداء المتوازن في متغير تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي في جامعتي بغداد والتكنولوجية. وتدلل النتائج أعلاه على قبول الباحث الفرضية أعلاه.

المبحث السابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. أن استخدام البعد المالي في كل من جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية ساهم في تخفيض تكاليف إستراتيجية التعليم عن بعد. يعكس هذا التطبيق الفعّال القدرة على إدارة الموارد المالية بكفاءة، مما أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الهدر في الموارد.
2. أن استخدام تطبيقات أنظمة التعليم عن بعد في جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية ساهم في تخفيض تكاليف السكن والمصاريف الإضافية للطلاب من خارج المحافظة. يعكس هذا التطبيق قدرة الجامعتين على تقديم حلول تعليمية مرنة تخفف من الأعباء المالية للطلاب وتعزز من إمكانية الوصول إلى التعليم.
3. تبين أن إدارة جامعة بغداد والجامعة التكنولوجية تتبادل الرؤى مع أعضاء الهيئة التعليمية للوصول إلى رؤية استراتيجية مشتركة تهدف إلى تحقيق أداء استراتيجي متميز. يعكس هذا التعاون بين الإدارة والأكاديميين قدرة المؤسستين على خلق توافق في الأهداف وتحقيق نتائج أفضل في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.
4. أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي لجودة التعليم عن بعد (بإبعادها مجتمعة) على تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي (بإبعادها مجتمعة) من خلال بطاقة الأداء المتوازن. تُظهر النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً أساسياً يعزز العلاقة بين التعليم عن بعد وتخفيض التكاليف، مما يعكس أن التحسينات التكنولوجية والتطوير التنظيمي معاً يسهمان في تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة.

ثانياً: التوصيات:

1. إعادة تقييم سياسات الإنفاق المالي المتعلقة بالتعليم عن بعد، مع التركيز على تخصيص الموارد المالية بشكل أكثر كفاءة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتحسين المرونة في مواجهة المخاطر المستقبلية. كما ينبغي إنشاء خطط طوارئ مالية تهدف إلى استدامة العمليات التعليمية عبر الإنترنت، بما في ذلك تطوير الأنظمة التكنولوجية وتدريب الكوادر الأكاديمية على مواجهة التحديات المرتبطة بالتعليم عن بعد.
2. تفعيل استخدام البعد المالي بشكل استراتيجي في تخطيط وتنفيذ عمليات التعليم عن بعد. وتطوير أدوات القياس المالي المستخدمة لتحديد المزيد من فرص تحسين الكفاءة، مع التركيز على مراقبة التكاليف وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة لتعزيز استدامة التعليم الرقمي.
3. تسريع تنفيذ الخطة الاستراتيجية لاستحداث البيئة التعليمية الافتراضية من خلال الاستثمار المستمر في التقنيات الرقمية وتطوير المنصات التعليمية. وإشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب في تصميم هذه البيئة لضمان تلبية احتياجاتهم الأكاديمية وتحقيق تجربة تعليمية متكاملة وفعالة.
4. تعزيز جودة التعليم عن بعد من خلال الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، إذ ينبغي تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بفعالية أكبر لدعم تخفيض التكاليف التشغيلية، وذلك من خلال توفير دورات تدريبية للقادة الأكاديميين لرفع كفاءتهم في إدارة الموارد وتحقيق الاستفادة القصوى من التعليم الرقمي.

ثالثاً: المصادر والمراجع:

أ. المصادر باللغة العربية:

1. ابو عصيدة، ابراهيم عبدالله سعيد، عسيري، محمد عامر عيسى، لواق، عبد الرزاق احمد، (2022)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة الملك خالد، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت ، المجلد 3 العدد(1) 11-31.
2. اغا، ندى عبد الرزاق، (2023)، قياس تكاليف جودة الخدمات التعليمية ودورها في تحسين أداء مديريات التربية في محافظة نينوى(أ نموذج مقترح)، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد 4 العدد(4) 207-224.
3. بوغديري، كمال، بو أحمد، يحيى ، (2021)، البات تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية الشاملة، كتاب جماعي(قراءات معاصرة في تطوير نظم الجودة الشاملة للمؤسسات الجامعية المحلية والعربية)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، ألمانيا.
4. الحمداني، حاتم علي عبدالله،(2011)، الأثر التتبعي لأنماط التفكير الإستراتيجي والثقافة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية(دراسة تشخيصية في جامعتي تكريت وكركوك)، رسالة ماجستير، في تخصص ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
5. داود، فضيلة سلمان، (2019)، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية)، دار السيسان للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، العراق، بغداد.
6. زعرب، حمدي شحدة محمود، (2021)، مدخل متكامل لإدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 العدد(1) 29-77.
7. سعود، وفاء عبد السميع عمارة، (2021)، دور نظام التعليم عن بعد في تحسين جودة الخدمة التعليمية خلال فترة جائحة كورونا دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 العدد(4) 921-960، الجزائر.
8. صدقي، عماد محمد، (2022)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة)، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، المجلد 4 العدد(1) 242-275.
9. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد، (2024)، قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح التنفيذ الإستراتيجي في المنظمات العامة(رؤية تحليلية)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45 العدد(4) 1-19.
10. عبد العال، عنتر محمد احمد، (2019)، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية على الأداء الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج ، العدد(62) 416-479.
11. العبيدي، اردان حاتم خضير، البرزنجي، احمد محمد فهد سعيد، (2021)، الادارة الاستراتيجية(مدخل في استراتيجيات الابداع التنظيمي ومكوناتها)، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
12. العزاوي، بشرى هاشم محمد، اسماعيل، ايسر حسن (2017)، دور أبعاد نموذج ماكينزي في جودة الخدمة(دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23 العدد(99) 181-212.
13. عطوي، راضية، (2017)، الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الارباح ، اطروحة دكتوراة، في تخصص العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
14. القضاة، فادي،(2021)، تقييم جودة التعليم إلكتروني واثرها على درجة رضا طلاب الجامعات دراسة جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد(29)، العدد(1)، السعودية.
15. كسناوي، ندى احمد، عبيد، راوية رضا، (2021)، استخدام بطاقات الأداء المتوازن فيتحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية للعلوم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ، المجلد 5 العدد(7) 68-92.

16. محمد، فتح الالة محمد احمد، احمد، علي محمد هاشم، (2019)، واقع استخدام الاساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في المنشآت الصناعية في السودان، Global Journal of Economics and Business، المجلد 7 العدد (1) 49-65.
17. محميد، سعد علوان، ، ياسين، عمار طه، عباس، زهير خضير، (2021)، أثر استخدام ادوات المحاسبة الإدارية على تحسين جودة التدقيق الداخلي للمصارف العراقية الأهلية (بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً)، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (1) 215-227.
18. محيوز، كريمة، (2020)، مطبوعة في مقياس القيادة التنظيمية، جامعة الجزائر2 (ابو القاسم سعد الله)، كلية العلوم الاجتماعية.
19. المياحي، ميلاد غازي برغش، (2020)، دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منسوبي دوائر احوال بغداد)، رسالة ماجستير، في تخصص تخطيط إستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
20. النجار، عيسى حسين، يحيى، خيرية، (2022)، أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (جامعة الاستقلال أنموذجاً- دراسة ميدانية)، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، المجلد 10 العدد (5) 125-154.
21. نعيم، علي منصور، (2022)، اعتماد نموذج Mckinsey 7s وبطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس تأثير تغيير النمط الإداري في التنفيذ الأستراتيجي (دراسة حالة للاستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم في العراق)، اطروحة دكتوراة، في تخصص ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الجنان، لبنان.
22. وهاب، كمال مجيد، محميد، كفاح عباس، فخري، سامر محمد، (2022)، قياس أثر الإنمات القيادية في الأبتكار باستخدام نمذجة المعادلة البنائية في شركة نفط الشمال، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد (2) 1-21.

ب. المصادر باللغة الانكليزية:

- 1- AL-Abidi, S.N., & Ameen.A.M, A-Sharjab (2021), Academic Leaders in AL-Baydaa Univertsity Assessing theStrategic Performance by Using BSC, Journal of Educational and Psychological Sciences v(5) 44, 1-25
- 2- Al-Roqi, Abdulaziz, 2019, the degree of natural science teachers' practice of electronic assessment methods in the intermediate stage in Riyadh, Journal of the College of Education, Volume (106), Issue (4), Mansoura University, Saudi Arabia.
- 3- ALShaheer, Ali. (2013). THE MCKINSEY 7S MODEL FRAMEWORK FOR E-LEARNING SYSTEM READINESS ASSESSMENT SYSTEM READINESS ASSESSMENT, Academia International Journal of Advances in Engineering & Technology, vol(6), pp1948-1966.
- 4- David, Fred R. , (2013), Strategic Management Concepts and Cases.
- 5- Munshi Rahim, (2019), Higher education Service Quality Model (HESQUAL) to Improve Service Quality of Higher Education Institutes, International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature, 7(1).
- 6- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by "Balanced Scorecard"? International Journal of Productivity and Performance Management, 63(2), 148-169.