



**تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام
بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء
هيئة التدريس فيها**

إعداد

د/ خالد بن أحمد معيوف الشمري

أستاذ مشارك – كلية التربية – جامعة شقراء

تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

خالد بن أحمد معيوف الشمري

كلية التربية، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: k.alshammari@su.edu.sa

المخلص:

هفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف وتطوير استبانة مكونة من (47) عبارة موزعة على (4) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (632) عضو هيئة تدريس في جامعة شقراء. توصلت الدراسة إلى أن: - واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جاء بواقع أداء إستراتيجي متوسط. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية) على الأداة ككل، باستثناء متغير فئة الكلية جاء لصالح الكليات العملية. - من أهم مقترحات تحسين مستوى الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء، هو التوسع في التدريب خارج الجامعة لتحسين بعد التعلم والنمو، وتفعيل مجالس الطلبة الاستشارية لتحسين بعد رضا الطلبة. من أهم توصيات الدراسة: نشر ثقافة تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مع استغلال أثر الكليات العلمية. تخصيص حوافز ومكافآت لقطاعات الجامعة ذات الأداء الإستراتيجي العالي.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، جامعة شقراء.



Evaluation of Shaqra University Strategic Performance Using Balanced Scorecard (BSC) from Faculty Members Perspective

AlShammari Khalid Ahmad M

College of Education- Shaqra Universit, KSA.

Email: k.alshammari@su.edu.sa

Abstract:

The study aimed to identify the reality of strategic performance at Shaqra University using the balanced scorecard from the viewpoint of its faculty members, and suggestions for improvement, where the descriptive approach was used to achieve the goals and develop a questionnaire consisting of (47) paragraphs distributed into (4) areas, applied to A random sample of (632) faculty members at Shaqra University. The study concluded that: • The reality of strategic performance at Shaqra University using the balanced scorecard, it came with a medium strategic performance situation. • There are no statistically significant differences attributable to the study variables (gender, academic rank) on the tool as a whole, with the exception of the college category variable, which came in favor of practical colleges. • One of the most important proposals to improve the level of strategic performance at Shaqra University is to expand training outside the university to improve learning and growth area, and to activate student advisory boards to improve student satisfaction area. Among the most important recommendations of the study: • Spreading the culture of strategic performance evaluation using the balanced scorecard, while exploiting the impact of scientific colleges. • Allocating incentives and rewards to the university's highly strategic sectors.

Keywords: Strategic Performance, Balanced Scorecard (BSC), Shaqra University.

مقدمة:

في ظل التطورات الإدارية والاقتصادية المتسارعة، التي يشهدها العالم بصفة عامة، والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة، وبعد الإعلان عن رؤية المملكة 2030، التي تفرض بتطبيقاتها ضرورة تقييم الأداء الاستراتيجي لجميع قطاعات ومؤسسات الدولة بما فيها الجامعات، وهي بيوت الخبرة ومجمع العلماء والتي يقع على عاتقها إرشاد قطاعات ومؤسسات الدولة المختلفة إلى أفضل الطرق والأساليب الحديثة لتقييم الأداء، فضلاً عن حاجتها هي كمؤسسة متعلمة لتقييم أدائها الاستراتيجي.

ولتحقيق تلك الغاية، كان لابد أن تكون هناك فلسفة توازن لأداء الجامعات، لا تعتمد على قياس النواحي المالية فقط وإنما ربطها بالجودة في الأداء، مما يحقق رؤية إستراتيجية في المدى الطويل، لخلق نوع من الموازنة بينهما بما يجعل الرؤية مقياساً لأداء المنظمة بمناظير متعددة. (الهادي والشايع، 2017)

وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من أهم أنظمة تقييم الأداء الإستراتيجي التي تم تطويرها حديثاً، وهي الأكثر انتشاراً، حيث أنها توفر وسيلة قوية وفاعلة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أداة فاعلة تترجم الهدف والغرض الاستراتيجي، وتحفز الأداء مقابل الأهداف الإستراتيجية الموضوعية. (أبو فضة، 2006)

وبطاقة الأداء المتوازن هي نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية، من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية، التي تراعي الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو المهني، وأن تحليل الأداء وتقييمه لهذه المحاور، يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية، لأهداف قصيرة وطويلة الأجل. (Peterson, 2007)

ولاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات ومنها الجامعات، فوائد عدة ذكرها كل من الهادي والشايع، (2017)، العامري والغالي (2003)، (Morissawa, 2002) من أبرزها:

1. توجيه وتنسيق أداء الجامعة بكافة أجهزتها الأكاديمية والإدارية، وعدم الاكتفاء بمراقبة الأداء.
2. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى داخل مقاييس الأداء المختلفة.
3. دعم المؤشرات الوصفية غير المالية، إلى جانب المالية لتحقيق مصلحة الجامعة.
4. توفير صورة شاملة لكافة الأعمال التنفيذية بالجامعة.
5. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
6. نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر من خلال المراجعة المتكررة للأعمال.
7. توفر خطة اتصال إستراتيجية بين الإدارة العليا للجامعة والأفراد.
8. تترجم رؤية وإستراتيجية الجامعة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المتوازن.

9. استثمار آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال ربط الحوافز بالأداء.
- ويذكر (Kaplan & Norton, 2004) أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:
1. توضيح رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وتحويلها إلى نشاطات وأهداف قابلة للقياس.
 2. تسهيل عملية الاتصال والربط بين أجزاء المؤسسة من خلال وسائل الاتصال التي تعمل على تفعيلها.
 3. تساعد في عملية التخطيط وتحديد الأهداف وتكييف الاستراتيجيات.
 4. تعزيز إستراتيجية التغذية الراجعة والتعلم والنمو المهني للمنظمة، الأمر الذي يمكنها من إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة.
 5. تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المنظمة، حيث تركز على جميع النواحي، وليس النواحي المالية فقط، بل تركز أيضاً على النواحي الإنسانية، وتهتم بالعملاء والعمليات الداخلية.
 6. مساعدة المنظمة على التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الحديث، وهي تخدم عملية التغيير في المنظمة.
 7. توفير وسائل لقياس النتائج والنشاطات والأعمال الأساسية التي ترغب الإدارة العليا في مراقبتها ومتابعتها.
- ومن خصائص بطاقة الأداء المتوازن التي ذكرها كل من الضحاوي والمليجي (2011)، العمري (2001)، (Kaplan & Norton, 1992):
1. العلاقات السببية (الأثر والنتيجة): حيث ترتبط مقاييسها في سلسلة من العلاقات السببية، لذا فإن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، وتتضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن مقاييس للمخرجات، ومحركات أداء لهذه المخرجات، وترتبط معاً في مجموعة علاقات سببية، كما أن التحسين في التعلم والنمو المهني يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وبالتالي يؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسن النتائج أو الأداء المالي.
 2. التعددية (تعدد الأبعاد): حيث يسمح تعدد الأبعاد والمناظير لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المنظمات من خلال أربعة أبعاد، وتوفر الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف تبدو المنظمة أمام مقدمي الخدمة، وكيف يراها العملاء، وبما يجب أن تتفوق، وهل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة، ويعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.
 3. التوازي: حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة، والمقاييس غير المالية، والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج، وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة وطويلة

المدى، وأيضاً التوازي بين المقاييس الداخلية والخارجية، والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بحيث لا يتم الاهتمام ببعد على حساب بعد آخر. 4. الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت): وهو خطة الحوافز والمكافآت بنتائج الأداء التي تظهرها بطاقة الأداء المتوازن.

وقد ذكر كل من العابدي (2010)، العمري (2009)، (Othman, 2006)، (Sinha, 2006) إلى أن هناك مجموعة من الأسس والمتطلبات التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن منها:

1. وضع إستراتيجية متكاملة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ووضحة لجميع قطاعات وأفراد الجامعة، وتحديد الأهداف بشكل متفق مع المقاييس الإستراتيجية والتي تعكس كيفية تنفيذها.
2. تبني إدارة الجامعة لبطاقة الأداء المتوازن بشكل رسمي وواضح يؤدي إلى التزام العاملين بأبعادها الأربعة.
3. إدراك أنه لا توجد حلول تناسب كل الجامعات وذلك لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية لها
4. فهم أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر إيجاباً على سلوكهم لتحفيزهم على المشاركة في عمليات التحسين المستمر.
5. التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يسهم في تعميم النظام أو تطبيقه، حيث يمثل ذلك دافعاً قوياً للمنفذين والمسؤولين عن تطبيق النظام.

وذكر كل من الهادي والشايع (2017)، جادو (2008)، (Kaplan & Norton, 2004) عدد من الخطوات اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن إيجازها وحصرها في التالي:

1. تحديد الإستراتيجية وفق رؤية الجامعة ورسالتها.
2. تحديد المبادرات والعوامل الأكثر تأثيراً على نجاح الجامعة، ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
3. تقييم وتقويم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
4. الاستفادة من نتائج التقييم وعمليات التقويم والتغذية الراجعة لتحسين الأداء.

تعددت آراء الباحثين والمهتمين في بطاقة الأداء المتوازن حول خطوات تطبيقها وبعض متطلباتها باختلاف تخصصاتهم وخبراتهم الإدارية، لكن كان هناك شبه اتفاق تام حول ما تناوله (Kaplan & Norton, 1996) عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ذكرها كلاً من (Hepworth, 1998)، المغربي (2006)، (Niven, 2006)، وآخرون من الباحثين والمهتمين ببطاقة الأداء المتوازن، وكانت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كالتالي:

- البعد المالي: يتضمن العمليات المالية التي تقوم بها المنظمة ومصادرها المالية والأهداف المالية ووسائل قياسها.

- بعد العملاء: يتضمن الطرق المثلى للتعامل معهم وكسب رضاهم والمحافظة عليهم وكسب عملاء جدد بشكل مستمر.
- بعد العمليات الداخلية: ويتضمن العمليات اللازمة للوصول إلى أهداف إجرائية وتوصيل المنتج أو الخدمة إلى العملاء بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفة.
- بعد التعلم والنمو: يتضمن عمليات التعلم والنمو المهني والبحث والإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المناسب.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن هدفت دراسة الهادي والشايع (2017) إلى تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم في المملكة العربية السعودية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة وفق ومحاور بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن الأداء الإستراتيجي للجامعة كان بدرجة متوسطة، حيث جاءت جميع مجالات الدراسة بدرجة متوسطة، على الترتيب التنازلي التالي (التعلم والنمو، رضا الطلاب، العمليات الداخلية، البعد المالي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة لصالح رؤساء الأقسام، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي متغيرات الدراسة (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)، وأهم ما أوصت به الدراسة، أنه يجب على الجامعة استغلال الموارد استغلالاً أمثل، والحرص على ربط سياسة قبول الجامعة للطلاب الجدد مع رسالتها وخططها الإستراتيجية، ومنح الجامعة لمنسوبيها فرصة أكبر للمشاركة بفاعلية في عمليات التطوير والتحديث.

وأعدت عياط ودحماني (2016) دراسة هدفت إلى تقييم أداء جامعة طاهري محمد بشار بالجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي للجامعة جاء بدرجة متوسطة، وأخذت جميع مجالات الاستبانة الدرجة المتوسطة، وكانت على الترتيب التنازلي التالي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية ومساندة الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإشراك كل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.

وهدف دراسة (Hladchenko, 2015) لتقييم مجالات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، طبقت الدراسة على أربعة جامعات أوروبية في النمسا وألمانيا وهي (Johannes Gutenberg University Mainz, Munster University of Applied Sciences, Cologne University of Applied Sciences, Montan University Leoben)، توصلت الدراسة إلى أن استخدام مجالات بطاقة الأداء المتوازن يعكس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، ويضمن إطاراً

كاملاً للتنفيذ والمراقبة، ويضع الأساس لمزيد من التعلم في عملية الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

كما أجرى المطيري (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي لمدى استخدام جامعة الكويت لبطاقة الأداء المتوازن، والتحقق من مدى توافر متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وجمع البيانات عن طريق استبانة مكونة من محورين، المحور الأول تناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، والمحور الثاني تناول متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (متطلبات تتعلق بالبناء الإداري والتنظيمي للجامعة، ومتطلبات تتعلق بتأييد إدارة الجامعة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن)، توصلت الدراسة إلى أن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالجامعة تقع عند مستوى درجة كبيرة، وجاء مجال العمليات الداخلية بالمرتبة الأولى، يليه مجال التعلم والنمو، ثم مجال العملاء، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال البعد المالي، ومدى توافر متطلبات استخدام بطاقات الأداء جاء بدرجة كبيرة جداً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الكلية لصالح الكليات النظرية، وأوصت الدراسة بأنه يجب على جميع الجامعات العربية والكويتية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن باعتبارها من أفضل الطرق لتقييم الأداء.

وكانت دراسة دودين (2012) تهدف إلى معرفة درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الخاصة ضمن المستوى المتوسط، وجاءت جميع مجالات الدراسة ضمن المستوى المتوسط، حيث احتل مجال العملاء المرتبة الأولى، يليه البعد المالي، ثم مجال العمليات الداخلية، وجاء مجال التعلم والنمو بالمرتبة الأخيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (نوع الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)، وأوصت الدراسة على أهمية التوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية، وأهمية الربط بين إدارة الجودة الشاملة والتوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مؤسسات التعليم العالي.

وقام (Mendes, et al. 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى مناسبة بطاقة الأداء المتوازن لاحتياجات إدارة الخدمات العامة لقطاع النفايات في البرتغال، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الإداري كان بنسبة 52.45%، والذي اعتبرته الدراسة نتيجة جيدة، وكان منظور العمليات الداخلية بالمرتبة الأولى بنسبة 50%، ومنظور العميل بالمرتبة الثانية بنسبة 25%، ثم منظور التعلم والنمو بالمرتبة الثالثة بنسبة 15%، والمنظور المالي جاء بالمرتبة الرابعة بنسبة 10% للأداء الإداري العام، وأوصت بأن بطاقة الأداء المتوازن قادرة على المساهمة في الإدارة الحديثة لقطاع النفايات، ويمكن بواسطتها التركيز على الإدارة الإستراتيجية لخدمة العملاء والعميل.

أما دراسة أبو شرح (2012) فقد هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، توصلت الدراسة إلى أن إمكانية تقويم أداء الجامعة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة، وحصل مجال التعلم والنمو على درجة عالية وأخذ المرتبة الأولى في ترتيب المجالات، أما باقي المجالات جاءت بدرجة متوسطة، حيث أخذ مجال رضا الطلبة المرتبة الثانية، يليه مجال العمليات الداخلية، ثم مجال البعد المالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (العمر، تخصص الكلية، سنوات الخبرة)، ما عدا متغير الرتبة العملية جاء لصالح رتبة أستاذ مشارك، وأوصت الدراسة بضرورة العمل من قبل إدارة الجامعة على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة، وإقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن والعمل على تدريس منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن مقررات تخصص المحاسبة والإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية.

وأجرى (Zangouein, 2011) دراسة هدفت إلى قياس الأداء الجامعي في ظل وجهات النظر الأربعة القائمة على المعرفة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، دراسة طبقت على جامعة Tarbiat Modares بطهران في إيران، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن الأداء العام للجامعة أخذ نتيجة متوسطة، وأن الاعتماد على المجالات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، تساهم في تحسين أداء الجامعة، وتتغلب على نواحي القصور في الأداء، وأن الصعوبة في قياس أداء الجامعة، يرجع إلى طبيعة خدمات صناعة التعليم، وتبين أن الأهمية الأعلى لأداء الجامعة كان لبعد التعلم والنمو، ثم بعد العملاء، ثم العمليات الداخلية، ثم البعد المالي، وأوصت الدراسة باعتماد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن القائمة على المعرفة للجامعات بهدف تقييم الأداء سنوياً.

هدفت دراسة (Sharma & Gadenne, 2011) إلى معرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في سلطة الحكومة المحلية (LGA) في أستراليا، تم جمع البيانات والمعلومات من خلال مراجعة التقارير السنوية والوثائق المنشورة ذات الصلة والمقابلات مع كبار المديرين من مختلف البرامج والأقسام داخل سلطة الحكومة المحلية (LGA)، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من التحديات والقضايا التي يجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وحددت الدراسة فرص البحث المستقبلية في هذا المجال وأوصت بدراساتها.

كما أجرى الضحاوي والمليجي (2011) دراسة هدفت إلى تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، وفق محاور ببطاقة الأداء المتوازن، توصلت الدراسة إلى أن تقييم كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة، وجاء

ترتيب مجال البعد المالي الأول في الأهمية، ثم بعد العملاء، ثم البعد المجتمعي، يليه بعد التعلم والنمو، حيث جاءت جميعها بدرجة متوسطة، ما عدا بعد العمليات الداخلية جاء بدرجة ضعيفة، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يتعلق ببعدها العمليات الداخلية، وضرورة مراجعة البرامج والمقررات الدراسية بصفة مستمرة، وأهمية تمتع كليات التربية بالاستقلالية، ووضع خطط عمل واضحة.

وجاءت دراسة حسن وأحمد (2011) بهدف التعرف على إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء جامعة الموصل في العراق، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف دراستهم، واستخداما الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن، ما عدا المنظور المالي، لأسباب عدة ذكرها الباحثان، أهمها صعوبة حصولها على لبيانات المالية، توصلت الدراسة إلى أن إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الجامعة جاء باستجابة محايدة، وكان مجال العمليات الداخلية في الترتيب الأول من حيث الأهمية، ثم المنظور الزبائني، وجاء منظور التعلم والنمو في الترتيب الثالث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (المنصب العلمي، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، نوع الجنس)، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الأكاديميين بتكثيف جهودهم البحثية في مجال الإدارة الاستراتيجية وإقامة دورات تدريبية لتوضيح أهمية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن.

اتفقت الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى غير المالية تساند وتقيس الأداء، وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتغطي كافة الجوانب المالية وغير المالية، وركزت على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ما عدا دراسة الضحاوي والمليجي (2011)، التي أضافت البعد المجتمعي، ودراسة حسن وأحمد (2011) والتي استبعدت البعد المالي لصعوبة الحصول على البيانات المالية في دراستهم، واعتمدت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للوصول إلى أهدافها، وقد تشابه ذلك مع الدراسة الحالية، ما عدا دراسة (Sharma & Gadenne, 2011) والتي استخدمت المقابلات ومراجعة التقارير والوثائق، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، والأدب النظري ومقارنة النتائج، واختلفت في الحدود الزمانية والمكانية عن الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات على اختلاف نشاطاتها وتنوع منتجاتها وخدماتها إلى تقييم أدائها، للوقوف على واقع الأداء الحالي ومقارنته مع الأداء السابق والأداء المأمول والمستهدف في خطتها الإستراتيجية، ومقارنة الأداء الحالي مع أداء المنظمات والمؤسسات المنافسة لها.

وفي ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية بعد إعلان رؤية المملكة 2030، وإنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، وسعي جامعة شقراء للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي، مما يتطلب منها أداء استراتيجي متوازن في النواحي المالية وغير

المالية وربطها بجودة الأداء، تحقيقاً لمتطلبات كل من الخطة الإستراتيجية للجامعة، ورؤية المملكة 2030، والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ومعايير الاعتماد الأكاديمي المؤسسي.

وتبذل جامعة شقراء من خلال وكالة الجامعة للتطوير والجودة ومكتب تحقيق رؤية المملكة 2030، واللجنة العليا الدائمة للخطة الإستراتيجية بالتعاون مع قطاعات الجامعة المختلفة، لتحقيق تلك المتطلبات بأداء متوازن، ومعالجة المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيقها، والتي أشارت إليها فرق عمل تحليل البيئة الداخلية للجامعة، وفق تحليل SWOT التي بينت وجود نقاط ضعف أهمها: تكرار البرامج الأكاديمية واختلاف المضامين، ضعف مستوى القبول في بعض الكليات، ضعف محور الموارد البشرية (طلاب، أعضاء هيئة تدريس، موظفين)، أولوية التركيز على البيئة الإدارية والموارد المادية بالجامعة، التمحور حول الطالب من أهم احتياجات التحسين والتطوير في الجامعة. (الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء 2020، 2017)

مما سبق تبرز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة وفق مقاييس حديثة ومتوازنة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وإجراء دراسة لواقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتقديم المقترحات التي قد تسهم في تحسين هذا الواقع، ويمكن تحديد تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- 1) ما واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات (نوع الجنس، فئة الكلية، الرتبة الأكاديمية).
- 3) ما مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1) التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء لواقع الأداء الإستراتيجي فيها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- 2) معرفة ما إذا كان هناك فروق في تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء لواقع الأداء الإستراتيجي فيها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات الدراسة.

3) معرفة مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الاعتبارات التالية:

- 1) تناولها لتقييم الأداء الاستراتيجي الذي يعد أحد المواضيع الهامة للمنظمات بشكل عام، وللنظم والمؤسسات داخل المملكة العربية السعودية بعد إعلان رؤية المملكة 2030 بشكل خاص.
- 2) تسهم في إثراء الأدب النظري للباحثين في مجال الإدارة بصفة عامة وفي تقييم الأداء الإستراتيجي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- 3) تعد مصدراً مهماً لقادة العمل الإداري وأصحاب القرار في جامعة شقراء، للوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، لاتخاذ كل ما من شأنه أن يسهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي المتوازن، في ضوء ما تقدمه من نتائج.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وفق مجالاتها (الشؤون المالية، رضا الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة بجامعة شقراء في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1439/1438هـ - 2018/2017م.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء، لأنها عينة شاملة للقادة الأكاديميين بمختلف مستوياتهم الإدارية، ورؤساء وأعضاء لجان الجامعة بمختلف مستوياتها، والمشرفين على الإدارات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب أعضاء هيئة التدريس الغير مكلفين بأعمال إدارية بقرار من الإدارة العليا للجامعة، لذا وجد من المناسب تطبيق الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة برتبة (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).

مصطلحات الدراسة:

تقييم الأداء: العملية التي تهدف إلى تقدير وقياس الأداء المؤسسي في ضوء بعض المعايير والمتطلبات الخاصة بعمل المؤسسة، وبالوظيفة التي يشغلها الفرد بغرض تحقيق الأهداف

المحددة، ويتطلب ذلك ضرورة تحديد الأساس الذي يقارن بموجبة الأداء الفعلي للمؤسسة والفرد. (Olive & et al, 2004)

التعريف الإجرائي لتقييم الأداء: هو قياس نشاط وعمليات ترجمة أهداف العمل إلى واقع فعلي وتقدير مدى تحققها.

الأداء الإستراتيجي: هو انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (الداوي، 2009)

التعريف الإجرائي للأداء الإستراتيجي: هو النشاط العملي الذي يترجم الأهداف الإستراتيجية إلى واقع فعلي.

بطاقة الأداء المتوازن: هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. (Kaplan & Norton, 1992)

التعريف الإجرائي لبطاقة الأداء المتوازن: أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي المتوازن وفق أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالي وغير المالي وهي الشؤون المالية، رضا الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء للعام الجامعي 1439/1438هـ والبالغ عددهم (773) عضو هيئة تدريس، حسب إحصائيات عمادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تم إرسال (773) استبانة إلكترونية لجميع أعضاء هيئة التدريس برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وتمت الاستجابة من (632) عضو هيئة تدريس كاملة البيانات، والتي تمثل نسبة (81.76%) من المجتمع الأصلي، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية).

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	515	632	81.5%
	أنثى	117		19.5%
الكلية	إنسانية	513	632	81.2%
	علمية	119		18.8%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	36	632	5.7%
	أستاذ مشارك	75		11.9%
	أستاذ مساعد	521		82.4%

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للتعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، صممت وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كالتالي: عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً، وتمثل رقمياً الدرجات 5، 4، 3، 2، 1، على الترتيب، ولتوزيع المتوسطات الإحصائية تم استخدام التدرج الإحصائي (1.00 - 1.80) درجة موافقة منخفضة جداً، (أكثر من 1.80 - 2.60) درجة موافقة منخفضة، (أكثر من 2.60 - 3.40) درجة موافقة متوسطة، (أكثر من 3.40 - 4.20) درجة موافقة عالية، (أكثر من 4.20 - 5.00) درجة موافقة عالية جداً.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن متغيرات الدراسة (نوع الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية)، القسم الثاني كان عبارة عن 47 عبارة موزعة على (4) مجالات هي الشؤون المالية، رضا الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، القسم الثالث تضمن سؤال مفتوح عن مقترحتك تحسين واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري، إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (22) محكماً من ذوي الاختصاص في التربية والإدارة التربوية في الجامعات السعودية، وانتهت الأداة في صورتها النهائية، مشتملة على (47) عبارة موزعة على (4) مجالات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على (35) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين، وتم استخراج معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات الأداة، وتم احتساب معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ الكلي (0.87) وهو مقبول لغايات الدراسة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الشؤون المالية	10	0.85
2	رضا الطلبة	11	0.83
3	العمليات الداخلية	13	0.84
4	التعلم والنمو	13	0.85
	الأداة ككل	47	0.87

المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-test، وتحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث حول طرق تحسين الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتوفرة من أداة الدراسة، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها في ضوء الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن للإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمجالات ككل، ولكل عبارة مع مجالها، كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع الأداء الإستراتيجي
1	4	التعلم والنمو	3.58	0.75	عالي
2	3	العمليات الداخلية	3.36	0.81	متوسط
3	2	رضا الطلبة	3.21	0.88	متوسط
4	1	الشؤون المالية	3.03	0.56	متوسط
		المجالات ككل	3.30	0.65	متوسط

يبين الجدول (3) أن واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن على الأداة ككل جاء بواقع أداء متوسط، حيث احتل المجال الرابع "التعلم والنمو" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.75)، وهو ما يقابل واقع أداء إستراتيجي عالي، وجاء المجال الثالث "العمليات الداخلية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.81)، وهو ما يقابل واقع أداء إستراتيجي متوسط، والمجال الثاني "رضا الطلبة" جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.88)، وهو ما يقابل واقع أداء إستراتيجي متوسط، بينما جال المجال الأول "الشؤون المالية" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.56)، وهو ما يقابل واقع أداء إستراتيجي متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (3.30) وانحراف معياري (0.65)، وهو يقابل واقع أداء إستراتيجي متوسط.

يمكن إيعاز هذه النتائج إلى إيمان أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء إلى أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بطريقة وأداة قياس واضحة ومترنة، لتتعرف جميع قطاعات الجامعة على واقع أدائها الإستراتيجي، وموقعها الحالي في طريق تحقيق الأهداف الإستراتيجية، واهتمام أعضاء هيئة التدريس بمجال التعلم والنمو، وما يروونه من تحسين مستمر بالبرامج الأكاديمية لضمان جودة الخريجين، ومشاركتهم الفعالة بمجال تحسين العمليات الداخلية، وأهمية رضا الطلبة ومشاركتهم بعملية صنع القرار، وضرورة أن تدار الشؤون المالية بشكل يعزز الأداء الإستراتيجية ويحفزه للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لخطة جامعة شقراء، انعكس على الوصول لهذه النتائج والتي يرى الباحث وهو أحد أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء أنه انعكاس متزن لما توصلت له نتائج هذه الدراسة مع الواقع الذي يراه للأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الهادي والشايع (2017)، عياط ودحماني (2016)، دودين (2012)، (Mendes, et al. 2012)، ابو شرخ (2012)، (Zenouein, 2011)، الضحاوي والمليجي (2011)، حسن وأحمد (2011)، من حيث حصول الأداء الإستراتيجي العام على مستوى متوسط، واختلفت مع نتائج المطيري (2004)، والتي توصلت إلى درجة كبيرة في مستوى الأداء الإستراتيجي العام.

والنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الشؤون المالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الشؤون المالية تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	8	يتناسب مستوى الأداء المالي بالجامعة مع خطتها الإستراتيجية.	4.08	1.01
2	9	تحرص إدارة الجامعة على ترشيد الإنفاق في الجوانب قليلة الأهمية.	3.87	1.00
3	1	تدير الجامعة مواردها المالية وفق إستراتيجية واضحة.	3.71	1.11
4	4	تتناسب إيرادات الجامعة مع نفقاتها.	3.26	1.17
5	6	تقدر إدارة الجامعة الكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل مناسب ودقيق.	3.14	1.29
6	5	تستغل إدارة الجامعة مواردها المالية بكفاءة.	2.72	1.31
7	3	تطور إدارة الجامعة أنظمتها المحاسبية بصفة مستمرة.	2.66	1.16
8	7	تزيد إدارة الجامعة إيراداتها السنوية بشكل تدريجي.	2.49	1.16

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
1.18	2.42	تحرص إدارة الجامعة على تنوع مصادر التمويل لتحسين إيراداتها.	2	9
1.14	1.91	تربط إدارة الجامعة نتائج الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.	10	10
0.56	3.03	المجال ككل		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (1.91-4.08)، حيث جاءت العبارة (8) والتي نصت على "يتناسب مستوى الأداء المالي بالجامعة مع خطتها الإستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حساب (4.08)، وانحراف معياري (1.01)، وجاءت العبارة (9) والتي كان نصها "تحرص إدارة الجامعة على ترشيد الإنفاق في الجوانب قليلة الأهمية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (1.00)، وقد تعزى هذه النتائج لأثر اللجنة العليا لمتابعة الخطة الإستراتيجية، التي وضعت مشرف عام لكل هدف استراتيجي من أهداف خطتها الإستراتيجية، يضع خطة تنفيذه للهدف مع جهات التنفيذ، وميزانية مالية لتحقيق الهدف الاستراتيجي، تدرس بعناية من قبل اللجنة ومستشاريها للتأكد من مناسبة الميزانية مع الخطة التنفيذية، وترشد الإنفاق، وربط ميزانية القطاعات المختلفة بالجامعة بخطتها التشغيلية، بينما احتلت العبارة (10) والتي نصت على "تربط إدارة الجامعة نتائج الأداء بنظام الحوافز والمكافآت" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.91)، وانحراف معياري (1.14)، وقد يعزى ذلك لعدم وجود آلية واضحة لتقييم الأداء الفعلي لقطاعات الجامعة المختلفة، وأداء الموظفين، فربط الميزانية بالخطط التشغيلية هو إجراء لضمان تحقيق الأهداف فقط، ويشعر أغلب الموظفين ومنسوبي قطاعات الجامعة بأن ما قدموه من أداء يرقى أن يكون أداء مرتفع، في ظل غياب آلية تقييم الأداء، ويحتاج كل موظف أو قطاع من قطاعات الجامعة ذو الأداء المرتفع، حوافز ومكافآت تشجيعية صريحة، وعدم ربطها بانتداب أو دورة تدريبية أو حضور مؤتمر أو ندوة خارج الجامعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.03)، وانحراف معياري (0.56)، وهو ما يقابل واقع أداء إستراتيجي متوسط لمجال الشؤون المالية في جامعة شقراء.

اتفقت نتائج هذه الدراسة في مجال الشؤون المالية، مع نتائج دراسة الهادي والشايع (2017)، عياط ودحماني (2016)، دودين (2012)، أبو شرخ (2012)، الضحاوي والمليجي (2011)، في حصولها على مستوى متوسط لواقع أداء إستراتيجي للمجال المالي.

المجال الثاني: رضا الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال رضا الطلبة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4	تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة حول الخدمات المقدمة لهم.	3.51	1.19
2	2	تتناسب سياسة قبول الطلبة في الجامعة مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.	3.39	1.20
3	5	تهتم إدارة الجامعة بتحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الطلبة.	3.34	1.19
4	1	تحرص إدارة الجامعة على تحقيق درجة رضا عالية لطلبتها.	3.26	1.16
5	3	تستجيب إدارة الجامعة لشكاوي الطلبة ومقترحاتهم.	3.22	1.13
6	10	يلبي الإرشاد الأكاديمي في الجامعة حاجات الطلبة الأساسية.	3.18	1.15
7	6	تقدم إدارة الجامعة الخدمات التعليمية التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للطلبة.	3.17	1.22
8	11	تتوافر الأماكن المناسبة في الجامعة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.	3.11	1.21
9	7	تهيئ إدارة الجامعة الأجواء المناسبة التي تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم.	3.05	1.29
10	9	تعمل إدارة الجامعة على تطوير إجراءاتها التنظيمية لتحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.	3.04	1.19
11	8	تطور إدارة الجامعة علاقتها مع خريجها وتتابع أوضاعهم.	2.85	1.27
		المجال ككل	3.19	0.88

يبين الجدول (5) أن العبارة (4) والتي نصت على "تقوم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة حول الخدمات المقدمة لهم" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51)،

وانحراف معياري (1.19)، قد يعزى ذلك لما يلتمسه أفراد العينة من اهتمام وكالة الجامعة للتطوير والجودة ممثلة في عمادة التطوير والجودة من اهتمام بقياس مدى رضا الطلبة، من خلال استباناتها الالكترونية والورقية والتي توزع باستمرار لقياس مدى رضا الطلبة عن خدماتها، وجاءت العبارة (2) والتي كان نصها "تناسب سياسة قبول الطلبة في الجامعة مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.20)، وقد يعزى ذلك إلى التنسيق المتواصل ما بين عمادة القبول والتسجيل وعمداء الكليات ومجالس الأقسام والمشرف العام على الهدف الاستراتيجي الرابع "التمحور حول الطالب وتطوير بيئة وعمليات التعليم والتعلم"، بشأن أعداد القبول للطلبة، بينما احتلت العبارة (8) والتي نصت على "تطور إدارة الجامعة علاقتها مع خريجها وتتابع أوضاعهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (1.27)، وقد يعزى ذلك لعدم وجود بيانات اتصال محدثة للخريجين لتتمكن الكليات من التواصل مع خريجها، ولحدثة تأسيس مكتب الخريجين في الجامعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.19)، وانحراف معياري (0.88)، وهو يقابل واقع أداء إستراتيجي متوسط لمجال رضا الطلبة في جامعة شقراء، وقد يعزى ذلك لتأخر الجامعة في إيجاد آلية تواصل مستمر مع خريجها، ومتابعة أوضاعهم، ولاتساع النطاق الجغرافي للجامعة، الذي يحرم طلبة الفروع من الاستفادة من بعض المرافق المتوفرة في المركز الرئيسي للجامعة، مثل المعامل والملاعب والمكتبة الرئيسية للجامعة، في ظل وجود مباني مستأجرة غير مجهزة بما يكفي من مرافق في بعض الفروع.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال رضا الطلبة، مع نتائج دراسة الهادي والشايع (2017)، عياط ودحماني (2016)، دودين (2012)، أبو شرخ (2012)، الضحاوي والمليجي (2011)، التي توصلت إلى مستوى متوسط في نفس المجال.

المجال الثالث: العمليات الداخلية

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	7	تتيح إدارة الجامعة لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفاعلية في عمليات التطوير.	3.97	1.10
2	10	تقوم قطاعات الجامعة بتنفيذ خطتها الإستراتيجية بكفاءة.	3.84	1.16
3	5	تعمل إدارة الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع.	3.66	1.14
4	2	تطور إدارة الجامعة خدماتها التعليمية بصورة مستمرة.	3.44	1.17
5	1	تعمل إدارة الجامعة على تقويم خدماتها التعليمية وفق معايير واضحة.	3.39	1.20
6	8	زاعي إدارة الجامعة التوازن بين قدراتها الأكاديمية وأعداد القبول للطلبة الجدد.	3.34	1.16
7	13	تحرص إدارة الجامعة على تطوير إجراءات عملياتها الداخلية بشكل دوري.	3.27	1.24
8	4	تشجع إدارة الجامعة أساليب العمل الجماعي.	3.21	1.26
9	11	تطور إدارة الجامعة شروط التوظيف لتشمل المهارات المعرفية المتجددة لكل وظيفة.	3.18	1.25
10	9	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بقطاعاتها المختلفة.	3.13	1.31
11	6	تحرص إدارة الجامعة في الحصول على عوائد استثمارية من البحث العلمي.	3.08	1.28
12	3	تحرص إدارة الجامعة على تشخيص وتحديد احتياجات المجتمع.	3.07	1.36
13	12	تستخدم إدارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية.	3.02	1.35
المجال ككل			3.35	0.81

يبين الجدول (6) أن العبارة (7) والتي نصت على "تتيح إدارة الجامعة لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفاعلية في عمليات التطوير" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (1.10)، وقد يعزى ذلك إلى نشاط عمادة التطوير والجودة،

ووكلاء التطوير والجودة في الكليات، ومنسقي التطوير والجودة في الأقسام الأكاديمية والقطاعات الإدارية في الجامعة، بتكوين فرق عمل متنوعة ومتعددة للتطوير والجودة، تجتمع بشكل دوري لمناقشة الخطط التشغيلية وتقييمها، وسبل التحسين والتطوير، وترفع توصياتها لوكالة الجامعة للتطوير والجودة، وجاءت العبارة (10) والتي كان نصها "تقوم قطاعات الجامعة بتنفيذ خطتها الإستراتيجية بكفاءة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.16)، قد يعزى ذلك لمشاركة جميع الموظفين في إعداد الخطة التشغيلية التي تعكس الخطة الإستراتيجية، وأيضاً مشاركة الجميع في فرق التطوير والجودة التي تربط جميع الأعمال بخطط القطاعات المرتبطة بخطة الجامعة الإستراتيجية، بينما احتلت العبارة (12) والتي نصت على "تستخدم إدارة الجامعة التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (1.35)، وقد يعزى ذلك إلى الحاجة الملحة لقطاعات الجامعة المختلفة وأعضاء هيئة التدريس، في ظل اتساع النطاق الجغرافي للجامعة، لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في أداء الأعمال، مقابل عدم استقرار إداري للجامعة ولعمادة تقنية المعلومات، لوضع بنية تحتية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.35)، وانحراف معياري (0.81)، وهو يقابل واقع أداء إستراتيجي متوسط لمجال العمليات الداخلية في جامعة شقراء.

جاءت نتيجة هذا المجال متفقة مع نتائج دراسة الخادي والشايح (2017)، عياط ودحماني (2016)، دودين (2012)، أبو شرح (2012)، والتي أظهرت مستوى متوسط لواقع الأداء الإستراتيجي في مجال العمليات الداخلية، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الضحاوي والمليجي (2011)، والتي توصلت لمستوى ضعيف لواقع الأداء الإستراتيجي في مجال العمليات الداخلية.

المجال الرابع: التعلم والنمو

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التعلم والنمو مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	ظور الجامعة برامجها الدراسية بصورة دورية لضمان جودة الخريجين.	4.13	0.99
2	5	تعمل إدارة الجامعة على إعداد برامج تدريبية متخصصة لمنسوبيها.	3.94	1.08
3	3	تتوافر في الجامعة برامج فعالة للتدريب الميداني للطلبة وفق احتياجاتهم الفعلية.	3.90	1.05
4	10	تعمل البرامج الأكاديمية المقدمة من الجامعة على تطوير الكفاءة العملية والمهنية.	3.86	1.04
5	4	تقيم الجامعة الدورات التدريبية لتهيئة خريجها للاندماج في سوق العمل.	3.82	1.02
6	2	تتوافر في الجامعة مصادر التعلم الملائمة لتطوير العملية التعليمية وتحقيق النتائج المستهدفة.	3.67	1.12
7	8	تشارك الجامعة بفعالية في عمليات التنمية المستدامة.	3.62	1.07
8	12	يتوافق تصميم البرامج الأكاديمية في الجامعة مع متطلبات سوق العمل.	3.52	1.19
9	7	تشمل برامج التدريب المقدمة من الجامعة ترسيخ المعرفة التقنية.	3.45	1.19
10	11	يتم تقويم وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة.	3.40	1.21
11	9	تحرص إدارة الجامعة على توفير بيئة جاذبة للنمو والتطور المهني.	3.25	1.14
12	13	تدعم إدارة الجامعة الابتكارات والأنشطة الإبداعية.	3.23	1.20
13	6	تسعى إدارة الجامعة لقياس أثر التدريب المقدم لمنسوبيها.	2.90	1.22
		المجال ككل	3.59	0.75

يبين الجدول (7) أن العبارة (1) والتي نصت على تطور الجامعة برامجها الدراسية بصورة دورية لضمان جودة الخريجين" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.99)، وكانت العبارة (5) والتي نصها "تعمل إدارة الجامعة على إعداد برامج تدريبية متخصصة لمنسوبيها" قد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94)

وانحراف معياري (1.08)، قد يعزى ذلك إلى حرص الجامعة على جودة البرامج الدراسية لضمان جودة الخريجين، وتحقيقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، وانعكاساً لمتطلبات هدفها الاستراتيجي الأول "تطوير هيكله الكليات والبرامج الأكاديمية وارتباطها بسوق العمل"، وهدفها الاستراتيجي الثاني "تطوير الموارد البشرية"، بينما احتلت العبارة (6) والتي نصت على "تسعى إدارة الجامعة لقياس أثر التدريب المقدم لمنسوبيها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.22)، وقد يعزى ذلك لعدم وجود جهة مسئولة أو مركز تدريب متخصص بالجامعة، ليضم متخصصين بالتدريب وقياس أثره، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.59)، وانحراف معياري (0.75)، وهو يقابل واقع أداء إستراتيجي عالي لمجال التعلم والنمو في جامعة شقراء.

اتفقت نتائج هذه الدراسة، في مجال التعلم والنمو، مع نتائج دراسة أبو شرح (2012)، والتي توصلت إلى مستوى إمكانية عالية لتقويم الأداء الإستراتيجي في هذا المجال، واختلفت نتائج هذه الدراسة، مع نتائج دراسة الهادي والشايع (2017)، عياط ودحماني (2016)، دودين (2012)، الضحاوي والمليجي (2011)، والتي توصلنا إلى مستوى متوسط في واقع الأداء الإستراتيجي لمجال التعلم والنمو.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: نص السؤال الثاني على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى لمتغيرات: نوع الجنس، الرتبة الأكاديمية، فئة الكلية".

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$) حول واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن تعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (8).



جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير نوع الجنس (ذكر، أنثى).

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الشؤون المالية	ذكر	515	3.09	0.55	2.343	0.019
	أنثى	117	2.96	0.59		
رضا الطلبة	ذكر	515	3.26	0.86	1.193	0.233
	أنثى	117	3.15	0.97		
العمليات الداخلية	ذكر	515	3.41	0.83	1.265	0.206
	أنثى	117	3.30	0.73		
التعلم والنمو	ذكر	515	3.62	0.72	1.332	0.183
	أنثى	117	3.53	0.84		
الأداة ككل	ذكر	515	3.35	0.64	1.659	0.098
	أنثى	117	3.24	0.70		

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر نوع الجنس في مجال الشؤون المالية، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر نوع الجنس في مجالات رضا الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداة ككل، لواقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

اتفقت نتائج هذه الدراسة لأثر متغير نوع الجنس، مع نتائج دراسة دودين (2012)، حسن وأحمد (2011)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نوع الجنس على الأداة ككل.

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن لمتغير فئة الكلية (علمية، إنسانية) تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير فئة الكلية (علمية، إنسانية).

المجال	الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
الشؤون المالية	إنسانية	513	2.95	0.56	-	0.009
	علمية	119	3.10	0.55	2.605	
رضا الطلبة	إنسانية	513	3.03	0.89	-	0.000
	علمية	119	3.38	0.75	3.821	
العمليات الداخلية	إنسانية	513	3.16	0.82	-	0.000
	علمية	119	3.56	0.70	4.763	
التعلم والنمو	إنسانية	513	3.44	0.74	-	0.001
	علمية	119	3.71	0.74	3.454	
الأداة ككل	إنسانية	513	3.15	0.65	-	0.000
	علمية	119	3.44	0.59	4.422	

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير فئة الكلية، في جميع المجالات والأداة ككل، لواقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

اختلفت نتائج هذه الدراسة لأثر متغير فئة الكلية، مع نتائج دراسة الهادي والشايع (2017)، أبو شرح (2012)، والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير فئة الكلية، كما اختلفت مع دراسة المطيري (2013)، والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير فئة الكلية لصالح الكليات النظرية.

للتحقق من هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) حول واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWayANOVA)، كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيم (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الشؤون المالية	بين المجموعات	10294	2	0.647	1.562	0.210
	داخل المجموعات	260.406	629	0.414		
	المجموع	261.7	631			
رضا الطلبة	بين المجموعات	0.956	2	0.453	0.902	0.406
	داخل المجموعات	316.003	629	0.502		
	المجموع	316.909	631			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	6.09	2	3.045	4.685	0.010
	داخل المجموعات	408.89	629	0.650		
	المجموع	414098	631			
التعلم والنمو	بين المجموعات	8.854	2	4.427	6.031	0.003
	داخل المجموعات	461.962	629	0.734		
	المجموع	470.962	631			
الأداة ككل	بين المجموعات	3.552	2	1.776	2.841	0.059
	داخل المجموعات	393.125	629	0.625		
	المجموع	396.677	631			

يتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في مجالي الشؤون المالية ورضا الطلبة والأداة ككل، لواقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

ولمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو، تم استخدام اختبار شافية للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): اختبار شافية للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية في مجالي العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

المجال	الرتبة الأكاديمية		المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد
	أستاذ مشارك	أستاذ		
العمليات الداخلية	3.21	3.48	3.38	أستاذ مساعد
			3.48	أستاذ
		*0.27	3.21	أستاذ مشارك
	0.17	0.1	3.38	أستاذ مساعد
المجال	الرتبة الأكاديمية		المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد
	أستاذ مشارك	أستاذ		
التعلم والنمو	3.44	3.61	3.68	أستاذ مساعد
			3.61	أستاذ
		0.16	3.44	أستاذ مشارك
	*0.24	0.08	3.68	أستاذ مساعد

يتضح من الجدول (11) وجود فروق بين رتبة أستاذ مشارك ورتبة أستاذ، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، في مجال العمليات الداخلية، ووجود فروق بين رتبة أستاذ مشارك ورتبة أستاذ مساعد، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ مساعد، في مجال التعلم والنمو.

اتفقت نتائج هذه الدراسة لمتغير الرتبة الأكاديمية، مع نتائج دراسة الهادي والشايع (2017)، دودين (2012)، حسن وأحمد (2011)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية على الأداة ككل، واختلفت مع نتائج دراسة أبو شرخ (2012)، والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل، لصالح رتبة أستاذ مشارك.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

تم جمع المقترحات حول مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكانت أهم سبل التطوير المقترحة كما في الجدول (12).

جدول (12): التكرارات والنسب المئوية للمقترحات حول مقترحات التحسين التي تسهم في تطوير واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
1	تفعيل مجالس الطلبة الاستشارية لمزيد من المشاركة في صنع القرار.	402	63.6%
2	التوسع في مجال تدريب أعضاء هيئة التدريس خارج الجامعة.	369	58.4%
3	تنويع استثمارات الجامعة ومصادر تمويلها.	326	51.6%
4	ربط نظام الحوافز والمكافآت بالأداء المتميز للكليات والإدارات والأفراد.	318	50.3%
5	تفعيل التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتدريسية.	315	48.3%
6	زيادة الاهتمام في تشخيص وتحديد احتياجات المجتمع من الجامعة وفق خطتها الإستراتيجية.	301	47.6%
7	الاهتمام بالإبداع الطلابي ورعايته.	293	46.4%
8	وضع حوافز ومكافآت (مادية ومعنوية) للطلبة المتميزين أكاديمياً وفي الأنشطة الطلابية.	288	45.6%
9	تطوير علاقة الجامعة مع خريجها ومتابعتهم.	237	37.5%
10	الاهتمام بقياس أثر تدريب منسوبي الجامعة.	234	37.1%

يتضح من الجدول (12) أن مقترح "تفعيل مجالس الطلبة الاستشارية لمزيد من المشاركة في صنع القرار" بالمرتبة الأولى، وحصوله على عدد تكرارات (402)، ونسبة مئوية

(63.6%)، وقد يعزى ذلك لأهمية مشاركة الطلبة في صنع القرار، ضمن مجالس ترفع بتوصيات، وتتابع ما تحقق من توصيات، له أثر أكبر وأعمق من أخذ آرائهم من خلال استبانات، وينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتخذة، وجاء مقترح "التوسع في مجال تدريب أعضاء هيئة التدريس خارج الجامعة" جاء بالمرتبة الثانية، حيث حصل على عدد تكرارات (369)، ونسبة مئوية (58.4%)، وقد يعزى ذلك لإيمان أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء بأهمية التدريب وأثره على الأداء، وإن وضعه ضمن المواضيع الأقل أهمية والتي تستوجب إيقاف الصرف تحت مظلة ترشيد الإنفاق، له انعكاس سلبي بالغ الأثر على الأداء والنمو المهني للموظفين، وبالتالي جودة الأداء الاستراتيجي للجامعة.

توصيات الدراسة:

- نشر ثقافة تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة وقطاعاتها المختلفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عبر النشرات والدورات التدريبية وورش العمل، لما له من أثر إيجابي في رفع واقع الأداء الاستراتيجي العام للجامعة مستقبلاً، مع استغلال أثر الكليات العلمية على الأداء الاستراتيجي العام للجامعة في هذا الشأن.
- تخصيص حوافز ومكافآت وجوائز مادية ومعنوية لمنسوبي قطاعات الجامعة ذات الأداء المتميز والعالي، لرفع الأداء الاستراتيجي لمجال الشؤون المالية في بطاقة الأداء المتوازن للجامعة.
- تشكيل لجنة من ذوي الاختصاص لدراسة ومتابعة تنوع مصادر التمويل لتحسين إيرادات الجامعة، ومتابعة نتائجها بشكل دوري، مما ينعكس إيجاباً على مجال الشؤون المالية في بطاقة الأداء المتوازن، مع محاولة توظيف أثر متغير نوع الجنس والذي جاء لصالح الذكور في هذا المجال قدر الإمكان.
- المراجعة الدورية للإجراءات التنظيمية لتحقيق الأهداف الخاصة بمجال رضا الطلبة في بطاقة الأداء المتوازن، من خلال اللجنة الدائمة للتطوير والجودة في الجامعة، وتقييم أثر تلك المراجعات على مستوى رضا الطلبة.
- تفعيل المجالس الاستشارية للطلبة ومشاركتهم في صنع القرارات ينعكس إيجاباً في التعرف على احتياجات الطلبة ومساعدتهم في تهيئة الأجواء المناسبة لهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أداء مجال رضا الطلبة في بطاقة الأداء المتوازن.
- العمل على توظيف التكنولوجيا الحديثة في أداء عمليات الجامعة التشغيلية (الإدارية والتدريسية)، يرفع من مستوى الأداء الاستراتيجي لمجال العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، ويوفر حلول إدارية ومالية في ظل اتساع نطاق الجامعة الجغرافي والذي يؤثر على مستوى عملياتها التشغيلية في مجال العمليات الداخلية.
- تشكيل مجلس استشاري أعلى للجامعة يضم خبراء من أفراد ومؤسسات وقطاعات توظيف من المجتمع المحلي، إلى جانب خبراء من داخل الجامعة، يساهم في تشخيص وتحديد احتياجات المجتمع من الجامعة، ويرفع من جودة أداء مجال

-
- العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، مع استثمار أثر متغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ في هذا المجال.
- إنشاء جهة مسئولة عن التدريب والنمو المهني داخل الجامعة، يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة، وتقوم بقياس أثر التدريب بالتعاون مع قطاعات الجامعة المختلفة لرفع كفاءة التدريب والنمو المهني، والمحافظة على المستوى العالي لمجال التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن ويسهم في استهداف المستوى عالي جداً في المستقبل لهذا المجال، وتلبي المقترح الأول لأعضاء هيئة التدريس من مقترحات رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للجامعة، واستثمار وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد في مجال التعلم والنمو.
 - تفعيل دور وحدة ريادة الأعمال والابتكار في الجامعة وتقييم نتائجها الدورية، يسهم في دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية في الجامعة، ويساهم أيضاً في المحافظة على الأداء العالي لمجال التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، ويساعد في استهداف المستوى عالي جداً للأداء الاستراتيجي للجامعة في هذا المجال مستقبلاً.

المراجع:

- أبو شرح، جمال (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- أبو فضة، مروان، أيمن (2006). نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المصرفية الإسلامية، 18 رسالة دكتوراه. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عمان. الأردن.
- جادو، سماسم (2004). أسلوب مقترح لقياس تكاليف الجودة باستخدام منهج إدارة التكاليف على أساس الأنشطة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس. العدد الثاني.
- جامعة شقراء (2017). الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء 2020، شقراء. السعودية.
- حسن، علاء وأحمد، ميسون (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية. 7(28).
- الداوي، الشيخ (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر. العدد السابع.
- درغام، ماهر وأبو فضة، مروان (2009). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). 17(2).
- دودين، أحمد (2012). درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية. 12(1).
- الضحوي، بيومي والملجي، رضا (2011). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية. العدد الحادي والعشرين.
- العابدي، علي (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1).
- العامري، صالح والغالب، طاهر (2003). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة. المجلة المصرية للدراسات التجارية. 27(2).

- العمرى، هاني (2001). منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية". المؤسسة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، 6-8 نوفمبر.
- العمرى، هاني (2009). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "حو أداء متميز في القطاع الحكومي". معهد الإدارة العامة. الرياض، 1-4 نوفمبر.
- عياط، سعاد ودحماني، عزيز (2016). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي "حالة جامعة طاهري محمد بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية. العدد السادس.
- المطيري، بندر (2013). منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جمعية إدارة الأعمال العربية. ع (143).
- المغربي، عبد الحميد (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة. مصر.
- الهادي، شرف الدين والشايح، علي (2017). تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية. ع (12).
- Hepworth, P (1998). A Literature Review for the Balanced Scorecard, Journal of Management Development, Vol. 17, No. 7.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard - A strategic Management System of the Higher Education. International Journal of Educational Management, Vol, 29, Iss 2.
- Kaplan, R & Norton, D (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January - february): 71- 79.
- Kaplan, R & Norton, D (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, (January - february): 75- 85.
- Kaplan, R & Norton, D (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, (february): 52- 63.
- Mendes, P & et al. (2012). The Balanced Scorecard as an Integrated Model Applied to the Portuguese Public Service: A Case Study in the Waste Sector, Journal of Cleaner Production, Vol. 24.

-
- Morisawa, T (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45.
- Niven, P (2006). Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Olive, N & et al. (2004). Performance Drivers: A Practical Guide to using the Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Chichester.
- Othman, R (2006). Balanced Scorecard and Causal Model Development, Preliminary Findings, Management Decision, Vol. 44, No. 5.
- Peterson, B (2007). Measuring E-Learning Program Effectiveness: A Stalkhdder Approach to Score Carding Performance, PHD Dissertation, Concordial University, Montreal.
- Sharma, B & Gadenne, D (2011). Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges, Australian Journal of Public Administration, Vol. 70, No.2.
- Zangouinezhad, A & Moshabaki, A (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60, No. 8.