

## مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية دراسة ميدانية

د. فاطمة عبد الله الهازمي\*

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم (جامعة AK)، جنوب المملكة العربية السعودية وبيان مدى تلبية الجامعة في أداؤها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وعليه تم تصميم استبانة مكونة من (٦٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد {المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو}. تم التحقق من صحتها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المتخصصين في المجال. وزعت على مجتمع الدراسة البالغ ٩٠ عضواً وقائداً وتم تحليل ٤٨ مستجيباً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام. وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج، أن تقديرات أفراد العينة لدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة على أداة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٨٨). فيما جاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (٣.٠١)، وفي المرتبة الثالثة بعد العملاء بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، وجاء البعد المالي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٥١). وقد أوصت الدراسة عدة توصيات أهمها: العمل على رفع كفاءة البعد المالي من خلال التركيز على عقد شراكات خارجية والتعاون مع القطاع الخاص لزيادة مواردها المالية وغيرها من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، تقييم الأداء.

### The extent to which the Balanced Scorecard can be used to evaluate performance in a Saudi university:

#### A field study

Dr. Fatemah Abdullah Alhazmi

#### Abstract

This research examines the use of the Balanced Scorecard in a University (AK University) in southern Saudi Arabia, to determine the extent to which the university's performance aligned with its four dimensions (axes). The collected data (66 paragraphs) was divided according to four dimensions: financial, customers (students), internal operations, learning and growth. Its validity and reliability were verified by a group of specialists. The study population comprised 90 staff members and leaders, and data obtained from 48 respondents for analysis using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study population were academic leaders, including deans of faculties, support deanships, agents and heads of departments. The resulting analysis showed the participants' estimations concerning the potential for using the Balanced Scorecard to evaluate the university's performance. The study tool overall was evaluated at a medium degree with an arithmetic mean (2.88). In terms of dimensions, learning and growth achieved first place, with a mean of (3.16), and internal operations was given second place, with a mean of (3.01), and in third place were clients with a mean of (2.84), and the financial dimension came in last place with an average of (2.51). Several recommendations emerged, the most important being to improve the efficiency of the financial dimension by focusing on

establishing external partnerships and cooperating with the private sector to increase its financial resources.

**Keywords:** Balanced Scorecard, financial dimension, customer dimension, internal processes dimension, learning and growth dimension.

## المقدمة

يلعب التعليم العالي دوراً بارزاً في تطوير وتقديم المجتمع؛ فهو مسؤول عن تخريج كوادر بشرية في كافة التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، وبما يناسب مستجدات العصر الحديث. ولا شك أن عدم قياس أداء المؤسسة سيسهم في تراجعها وبقاؤها خارج الميدان التنافسي؛ لأن الأداء يعتبر محور وجود المنظمة من عدمه، ويمكن تعريف الأداء كما فسره الغالبي وإدريس (٢٠٠٩) بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق غاياتها. كما رأى الين (Alan, 2002) أن الأداء بحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر والبحث عن الضعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو أكبر.

أما مفهوم قياس الأداء؛ يعرفه مرازقة (٢٠٠٦). على أنه أسلوب منظم لتقييم كل من المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة صناعية كانت أو غير صناعية. وفيما يخص أنظمة قياس الأداء فهناك أنظمة القياس التقليدية التي تهتم بشكل أساسي على معايير مالية يهتم تركيز على النتيجة النهائية لتحقيق الربح، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، كما أن أدوات القياس التقليدية كانت تعتمد على المعلومات الكمية الشيء الذي غطى بالمقابل على الجوانب الكيفية، ما أدى إلى ظهور عيوب؛ منها الاعتماد على أهداف قصيرة ومتوسطة المدى؛ ومن هذه الأنظمة التقليدية مثلاً مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic Value Added وكذلك أساليب التحليل القطاعي Technique Sectional-Cross، ومدخل لوحة القياس Approach Bord De Tableaux وغيرها من الأساليب التي تهتم فقط بالجانب المالي دون النظر إلى الجوانب الاستراتيجية الأخرى طويلة الأجل.

ونظراً للتطور السريع واشتداد حدة المنافسة أصبح من غير الممكن الاعتماد على أساليب تقليدية فظهرت أنظمة قياس أداء جديدة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على قياس الأداء المالي، وبالتالي ظهرت نماذج حديثة تمتاز بالتركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي، ومن هذه النماذج المعاصرة: مدخل أصحاب المصالح Approach Stakeholder ونموذج بطاقة الأداء المتوازن Scorecard Balanced Model. ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على أربعة أبعاد وهي: البعد المالي؛ الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية والمالية وبعد العمليات الداخلية؛ الذي يركز على مدى جودة المؤسسة في إدارة وإجراء العمليات الداخلية من إنتاج وتسيير وغيرها، أيضاً بعد العملاء؛ يسمح هذا المنظور بمواءمة مقاييس النتائج مع احتياجات وتوقعات العملاء؛ و بعد النمو والتعلم؛ الذي يعنى بتدريب الموظفين وتمكينهم وقياس مدى تطورهم لتقديم ما يرضي الزبائن. وأخيراً بعد البيئة والمجتمع؛ الذي يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية للمؤسسة.

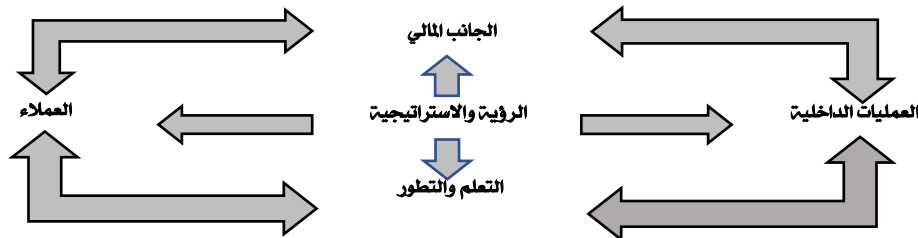
ونموذج بطاقة الأداء المتوازن يعد محور هذا البحث. ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية كابلان، نورتن (Kaplan&Norton,1992). وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين.

كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات الزمنية والأبعاد المالية وغير مالية والبعد الاستراتيجي والبيئي أيضا. ويشير مفهوم إدارة الأداء إلى النظام المصمم لتحسين أداء المؤسسة ككل من خلال تحسين الأداء الفردي لموظفيها أو إدارتها. بوكسور، وآخرون (Bouksour, et al, 2012).

إن الغرض من بطاقة قياس الأداء المتوازن، هو أن تكون هناك آلية إبلاغ مباشرة أو لوحة بيانات تتيح للمسؤولين التنفيذيين سرعة تحديد ما إذا كانت شركاتهم قد تحسنت في جوانب معينة على حساب جوانب أخرى. كابلان، نورتن (Kaplan&Norton, 1992)، وهي تعتبر أكثر فعالية من حيث التنبؤ بصحة مؤسسة ما بشكل عام من تلك النماذج التقليدية القائمة على المحاسبة والتي تميل إلى التركيز فقط على الإدارات الفردية، سيرفم (Seraphim, 2006)، أو النماذج التي تقدم بيانات غالباً ما يتم تجميعها بشكل أكبر من أن تكون ذات جدوى بالنسبة للإدارة في تحديد الاستراتيجية الشاملة. ديبسك و كريبتنر، (DeBusk and Crabtree, 2006)، وتشمل المزايا الأخرى القدرة على مراقبة الالتزامات تجاه الجهات ذات المصلحة وتقديم معلومات مالية شفافة وموثوقة يمكن استخدامها لخلق بيئات مراقبة داخلية فعالة تسهل الإجراءات القائمة على (النزاهة والقيم الأخلاقية) كاليجان وآخرون (Callaghan et al 2007).

ويؤكد كابلان، نورتن (Kaplan&Norton, 1992) على أن التعلم لا يشمل مجرد التدريب، بل يشمل كذلك التوجيه، وسهولة التواصل بين الموظفين، وتوفير الأدوات التقنية. وقد استخدمت بطاقة قياس الأداء المتوازن على نطاق واسع في شركات القطاع الخاص منذ أن طرحت لأول مرة، وهي تقدم نهجاً صارماً لتخطيط الإستراتيجية وتطويرها، أيفاز و بيهليفنت (Ayvaz and Pehlivanli, 2011)، وهو ما حقق نجاحاً في الشركات الكبيرة، وفي الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، رودرجس (Rodrigues et al, 2014) وعلى الرغم من الاختلافات البنيوية والثقافية بين القطاعين الخاص والعام، إلا إنهما يتشابهان في عدة أوجه من حيث الممارسات الإدارية، مما يعطينا فكرة عن الفائدة المحتملة لاستخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن في سياق القطاع العام، دي جريف و فاندير وايل (De Graaf & Van Der Wal, 2008).

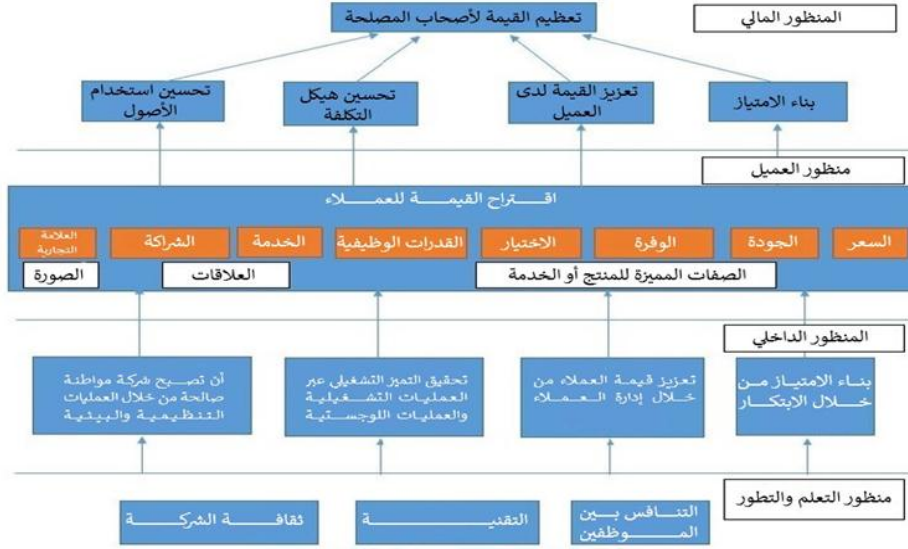
يمكن تقسيم التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن إلى ثلاثة أجيال مختلفة كوبولد و لاوري (Cobbold and Lawrie, 2002)، وقد أخذ الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في اعتباره أربعة أبعاد تشمل اختبار عدد محدد من المعايير لكل منها كابلان، نورتن (Kaplan&Norton, 1992)، كانت هذه الاعتبارات هي: (١) الجانب المالي، (٢) العملاء، (٣) العمليات الداخلية، و (٤) التعلم والتطور، كما هو موضح في الشكل ١ أدناه.



شكل رقم ١: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المصدر من إعداد الباحثة بالأعتماد على دراسة كابلان، نورتن

Source (Kaplan&Norton, 1996) □

في الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن، تم تسليط الضوء على مفاهيم الأهداف الاستراتيجية والعلاقات السببية، حيث أصبحت عنصراً أساسياً في نظام الإدارة الإستراتيجية كابلان، نورتن (Kaplan&Norton,1992).



شكل رقم ٢: خريطة استراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن (كابلان ونورتن، ٢٠٠٠)

وفي الجيل الثالث طرح مفهوم بيان الوجهة الذي يصف عواقب الأهداف الاستراتيجية في تاريخ مستقبلي معين ككوبولد و لوري (Cobbold and Lawrie, 2002)، مما ساهم في عملية اختيار الأهداف الاستراتيجية، وبيان العلاقات السببية بين تلك الأهداف، وتحديد المستهدفات.

### تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال التعليم

لا يمكن إنكار أهمية التعليم العالي في تنمية أي بلد، فهو ينقل المهارات المتقدمة والمعرفة اللازمة لبناء المجتمعات وبالتالي يضمن استدامة تنمية الدولة؛ بل إن الأمم في الواقع، تعتمد ثروتها على شعبها وإدارتها وحكومتها أكثر من اعتمادها على مواردها الطبيعية، ويساعد التعليم في تعزيز قاعدة المعرفة للأمة وبالتالي يلعب دوراً حيوياً في تشكيل مستقبلها، ومن ثم، فإن أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق مؤسسات التعليم العالي تزداد لكي تكون قادرة على المنافسة؛ وهي بحاجة إلى اعتماد وتطبيق استراتيجيات التشغيل الخاصة بها وتقييم أدائها بشكل متواصل، وبالتالي، فقد بدأت الكليات والجامعات في استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية للمساعدة في ترجمة الإستراتيجية إلى تدابير ثم إلى أهداف ومقاييس. بالرغم من وجود أساليب وتقنيات عديدة لتقييم أداء الجامعات أو مؤسسات التعليم العالي، إلا أن المقاييس المالية المعروفة مثل العائد على الاستثمار (Return On Investment (ROI)، ومعدل العائد الداخلي Internal Rate of Return (IRR)، وصافي القيمة الحالية (NPV) Net Present Value، وفترة الاسترداد، كلها أثبتت عدم كفايتها فراير وآخرون (Fryer et al, 2009). ومن الأهمية بمكان عند تقييم أداء الجامعة فهم كيفية مساهمة التدريس والبحث في الأهداف المؤسسية والاستراتيجية، وطرق التقييم التي تعتمد على المقاييس المالية وحدها ليست مناسبة، حيث يمكن أن يكون تقييم أداء الجامعة متنوعاً، استخدمت العديد من الدراسات السابقة حول قياس الأداء الجامعي طرقاً

مختلفة مثل تحليل مغلف البيانات فانديل (Fandel, 2007)، والأساليب الإحصائية بارك و لوهر (Park and Lohr, 2007)، ومؤشرات الإنتاجية ساريكو (Sarrico et al, 2009)، ومؤشرات مالكويسيت. وورثنجتن و لي (Worthington and Lee, 2008).

حيث أوصى كيلين (Cullen et al. 2003) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية لتعزيز أهمية الإدارة بدلاً من مجرد مراقبة الأداء، ووفقاً (Al-Ali, 2012)، فإنه يجب على مديري الجامعات اعتبار بطاقة الأداء المتوازن تحسناً وليس بديلاً لأساليب تقييم الأداء المالي التقليدية، ولضمان التميز الأكاديمي في وقت تتزايد فيه المنافسة في قطاع التعليم العالي، يتعين على الجامعات تطبيق نظام قياس أداء مناسب يعكس ويعطي فرصة لتحسين جودة البحث والتدريس، وجودة مرافقها وموظفيها؛ وينبغي أن يراعي نظام قياس الأداء هذا أيضاً وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة في الجامعة، كما يلزم تقييم أداء الجامعة من خلال آلية مناسبة، ومن المحتمل أن يكون اعتماد نظام قياس أداء قوي هو البداية لتحسين الوضع التنافسي للجامعة، محلياً ودولياً.

ولقد أجرت الباحثة مسحاً للبحوث والدراسات السابقة تناولت موضوع الدراسة الحالية؛ لمعرفة الجهود البحثية المبذولة في هذا المجال.

ذكر كاراثونس و كاراثونس (2005، Karathanos and Karathanos)؛ أن كلية روسيه للتدريس في جامعة جنوب كاليفورنيا اعتمدت بطاقة الأداء المتوازن لتقييم برنامجها الأكاديمي وعملية التخطيط.

كما أفاد شينج و شو (Chang and Chow, 1999) في دراسة استقصائية قاما بها شملت 69 من رؤساء أقسام المحاسبة بأنهم يؤيدون بشكل عام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظراً لفوائدها على برامج التعليم المحاسبي.

وقد قامت آيفي (Ivy, 2001) بعمل دراسة حول كيفية استغلال التسويق في جامعات كل من المملكة المتحدة وجنوب أفريقيا من أجل تمييز مكانتها في سوق التعليم العالي، وفي الوقت الذي تواجه فيه مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم انخفاضاً في أعداد الطلاب ومنح التمويل، تجد الجامعات أنه من الضروري بالنسبة لها الحفاظ على صورتها اللائقة في أعين جماهيرها من الفئات المختلفة.

يصف كاراثونس و كاراثونس (2005، Karathanos and Karathanos)؛ كيف قامت معايير التعليم للتميز في الأداء بتكييف مفهوم بطاقة الأداء المتوازن مع التعليم ومناقشة الاختلافات الكبيرة وكذلك أوجه التشابه بين بطاقة الأداء المتوازن للأعمال وبطاقة الأداء المتوازن للتعليم، ففي التعليم العالي كما هو الحال في مجال التجارة هناك معايير متفق عليها لقياس التميز.

يركز مديرو التعليم العالي على التدابير الأكاديمية، بدلاً من التركيز على الأداء المالي، وكما هو الحال في مجال الشركات التجارية، فيما يتعلق بمتطلبات المساءلة الخارجية وقابلية المقارنة مع المؤسسات الأخرى، فقد ركزت القياسات في التعليم العالي عموماً على المتغيرات الأكاديمية التي يسهل قياسها كمياً روبن، (Ruben, 1999)؛ عادة ما تعتمد هذه المقاييس على أسس معينة مثل (نسب) أعداد أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلاب، والخصائص السكانية، نسب نجاح الطلاب وتوزيع الدرجات؛ تصنيف الصفوف الدراسية، والنسب المئوية للدرجات؛ معدلات التخرج، نسبة الخريجين المعيّنين بعد التخرج؛ المهام التدريسية لأعضاء هيئة التدريس؛ وأبحاثهم ومنشوراتهم؛ إحصائيات عن الموارد المادية. ويشير روبن، (Ruben, 1999) إلى أن أحد المجالات التي تستحق مزيداً من الاهتمام في عملية القياس هذه هي تطلعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ومستويات رضاهم، ويرى أيضاً أنه في معظم مراكز التعليم العالي، يتم إيلاء القليل من الاهتمام للقياس الممنهج لرضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

والموظفين على الرغم من مشاركة جهة النظر المقبولة على نطاق واسع بأن جذب أفضل المواهب والأشخاص والاحتفاظ بهم هو الهدف الأساسي وعامل النجاح الحاسم لمؤسسات التعليم العالي.

وفي دراسة أجراها إيول (Ewell, 1994) كانت المقاييس المستخدمة في ١٠ ولايات أمريكية في تقارير أداء مؤسسات التعليم العالي هي: معدلات الالتحاق بالتخرج حسب الجنس، والعرق، والبرنامج، والدرجة العلمية، ودرجة إتمام الدراسة، والوقت المستغرق للحصول على الدرجة، ومعدلات المواظبة والاستمرار حسب الجنس والعرق والبرنامج، وأنشطة الإصلاح ومؤشرات فعاليتها، ومعدلات تحويل الطلاب من وإلى المعاهد التي تبلغ مدة الدراسة فيها سنتين وأربع سنوات، ومعدلات النجاح في الاختبارات المهنية، وبيانات التوظيف فيما يتعلق برضا الخريجين عن وظائفهم.

وقد أظهر شين وشيو (Chen and Shiau, 2006)، كيف يمكن تطبيق نهج بطاقة الأداء المتوازن في كلية الأعمال، باعتباره نظاماً لإدارة الأداء، وكشفت النتائج أن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب مساهمات نشطة من كل شخص في المؤسسة، وأنه يتوجب على كل عضو في الكلية أن يفهم هذه الاستراتيجيات، وفوق ذلك القيام بالأعمال الاعتيادية بطرق تساهم في نجاح الاستراتيجية، ويشكل الاتصال والتعليم عاملين رئيسيين في تحقيق هذه المبادرات، وفي المقابل يستطيع نهج بطاقة الأداء المتوازن الناجح أن يقدم ملاحظات لكل عضو في الكلية تجعله يبدأ دورة مثمرة قادرة على تعزيز النمو الفردي وتحسين الأداء المؤسسي.

استخدم شين وشيو (Chen and Shiau, 2006) بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء كأداة إدارة استراتيجية في Taiwanese HE sector واستناداً إلى دراسة حالة "جامعة Chin-Min Institute of Technology (CMIT)، وهي جامعة خاصة تقع في وسط تايوان"، فإن ذلك يجب أن ينطوي على رسالة ورؤية مناسبتين، وبالإضافة إلى الموارد والمستهدفات الحالية، يتم بناء أربعة محاور استراتيجية رئيسية، تتضمن الهيكل المالي المناسب، والمواءمة مع تطلعات العملاء، والبيئة الممتازة للتعلم، والهيكل التنظيمي التعليمي والإداري، وتوفير الموظفين ذوي الكفاءة، وقد كشفت الدراسة أنه لتحقيق تلك المحاور الاستراتيجية، من الضروري التوصية بمستهدفات استراتيجية محددة وفعالة.

ولما قام فيلبن (Philbin, 2011) بعمل دراسة تقييمية حول كيفية تحسين إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال اعتماد نظام قياس أداء متكامل يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن؛ وجدت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن حددت ما يلي: الحاجة إلى الحصول على مصدر مركزي للبيانات والمعلومات حيث كان هذا متفرقا في السابق في أنحاء المؤسسات؛ ومعلومات محددة عن تطوير قدرات المعهد البحثية والتدريسية لتحسين عملية صنع القرار، على سبيل المثال القرارات بشأن الدورات التدريبية التي سيتم إعدادها في المستقبل؛ وكيف يتم استخدام التأثير المالي من قبل الجهات الراعية للمؤسسة لتعديل الوضع الحالي لاستثماراتها مقابل القيمة؛ وأفضل السبل لتتبع وقياس الأداء في المؤسسة بشكل منهجي، والذي يشمل النظر في التمويل وتنمية الأفراد وإمكانات المؤسسة ومخرجات أبحاثها، المساهمة في استدامة المؤسسة من خلال تحديد النتائج والأدلة الملموسة لدعم دراسة جدوى المؤسسة.

هدفت دراسة أبو شرح (٢٠١٢)، إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية والثانوية، حيث صممت استبانة لاستطلاع رأي أفراد العينة بعدد ٥٢ مبحوثاً، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما لوحظ أن تكلفة الساعة الدراسية في الجامعة والتي يعكسها

مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة تزيد كثيراً عن قيمة أسعار الساعات للطلبة في الكليات المختلفة، وأن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية، وتعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم، ولكن ذلك يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل.

تناولت دراسة محمد الشيخ (Mohammed ؛ AlShaikh, 2007) تقييم أداء شركات الاتصال الفلسطينية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، "تقويم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية" في ضوء الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل جانب من جوانب مقياس الأداء المتوازن، وأن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساو وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية؛ إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو كذلك إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

كذلك أجرى شولي و سكولي (Scholey & Sholey, 2012) دراسة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بيئة التعلم عن بعد في التعليم العالي لتبسيط الضوء على أهمية الاستراتيجيات المالية، وكشفت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي ذات الاستراتيجيات المالية المحددة بدقة المرتبطة بالنتائج التعليمية ستكون في وضعية جيدة تتيح لها النجاح حتى مع تغير نماذج تمويلها، ومن الأفضل فهم القيمة المحتملة لبطاقة الأداء المتوازن في بيئة التعليم العالي من خلال النظر في كيفية توافق إطار عملها مع هذه البيئة.

ومن خلال استعراض الجهود البحثية في مجال موضوع الدراسة تبين أن الدراسات الأجنبية ركزت في مجملها على تحليل مدى ملاءمة نماذج بطاقة الأداء المتوازن المالية، للتطبيق في كليات معينة، وأنظمة كالنظام المحاسبي ودراسته، وتطوير مؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات ومقاييسه وكيفية تحسين إدارة مؤسسات التعليم العالي. أما الدراسات العربية فقد تناولت تقييم الأداء للشركات التجارية والجامعات التي لها ظروف خاصة كالجامعة الإسلامية بغزة، في ضوء الأبعاد الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، في حين استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وكتابة الإطار النظري. وتختلف بأنها قد تناولت جميع الفقرات للأبعاد الأربعة كما تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تطرقت لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الجامعات في جنوب المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

قياس الأداء يختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك نظراً لاختلاف أهداف وخطط كل مؤسسة، ولا شك أن قياس الأداء المادي في المؤسسات الربحية قد يكون أكثر وضوحاً من قياس الأداء في المؤسسات التعليمية، وعلى رأسها الجامعات التي تعتبر مخرجاتها غير ملموسة بشكل مباشر. ولكن بطاقة الأداء المتوازن قد تكون آلية ناجعة تشمل جوانب غير مادية كجودة التعليم ورضا الطلبة والموظفين عن الخدمات وغيرها من الجوانب اللامادية التي تتمثل في أبعاد هذه البطاقة. ويمكن من خلالها التعرف على جوانب الضعف والقوة في الجامعة، والعمل على معالجتها للمساهمة في الوضع التنافسي على المدى الطويل، ولتجنب أي تهديدات خارجية للخطوة الاستراتيجية للمؤسسة. بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تعتبر من أهم وأحدث أنظمة التقييم التي يمكن الاستفادة منها في الجامعات؛ لأنها ذات أبعاد متعددة غير محصورة على الجانب المادي فقط. وقد أنشأت هذه البطاقة بواسطة كابلان و نورتون \* Norton. D & Kaplan. R ، ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢. وكانت الرؤية والأهداف الاستراتيجية نقطة

أساس في بناء هذه البطاقة، ومن ثم صممت الى نظام لمقاييس الأداء بغرض تحسين المؤسسة. وتشمل هذا البطاقة أربعة أبعاد كل بعد يندرج تحته مجموعة من المؤشرات؛ وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبون أو العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم. ويختلف نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن عن نظم قياس الأداء السابقة من حيث أنه يتضمن مقاييس مالية وغير مالية، مما يعكس توازنا بين مؤشرات الأداء؛ فقد تم تصميم ذلك النموذج خصيصاً لتكملة مقاييس المحاسبة المالية (المؤشرات المتأخرة) بمقاييس أداء من ثلاثة أبعاد غير مالية (وهي أبعاد "العميل"، و"عمليات الأعمال الداخلية"، و"تعلم الموظفين وتطورهم") التي توفر مؤشرات فاعلة لدعم التخطيط طويل الأجل، ويمكن للشركات استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لمراقبة النتائج المالية مع رصد التقدم المحرز في الوقت نفسه في بناء القدرات وإحراز الأصول غير المادية التي ستحتاجها للنمو في المستقبل كابلان، نورتن (Kaplan&Norton,1996).

ولهذا يهدف هذا البحث الى التطرق لهذا النظام الذي يعتبر نادرا استخدامه بشكل عام في الجامعات العربية وبشكل خاص في الجامعات السعودية. وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة في محاولة لتعرف مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تقييم أداء جامعة AK (تم ترميز اسم الجامعة بناء على طلب إدارة الجامعة) من منظور تقديرات أفراد الدراسة في تلك الجامعة، بغية تحسين أداءها. ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي.

ما مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة التالية في تقييم الأداء

#### جامعة AK من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة؟

- هل يستخدم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء في الجامعة؟
- هل يستخدم بعد العملاء (رضا الطلبة) لبطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء في الجامعة؟
- هل يستخدم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء في الجامعة؟
- هل يستخدم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء في الجامعة؟

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، لتقييم جامعة ❖❖ من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة.
2. دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وبيان كيفية اسهامها في تحقيق التقدم من خلال استجابات عينة الدراسة.

#### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله والمتعلق بمحاولة التعرف إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، لتقييم أداء الجامعة، ويمكن تناول أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. في أهمية الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، في التعليم العالي، فهي توفر معلومات واقعية تعكس الأداء الحقيقي وتحديد مستويات الأداء مقارنة بمعايير محدد مسبقاً ومدى تحقق الأهداف.



٢. يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تطوير أداء الجامعة من خلال توفير معلومات واقعية ودقيقة تعكس الاداء ومدى تحقيق الأهداف، والذي ينعكس بدوره على متخذي القرار في هذه هذه الجامعة؛ حيث توفر مؤشرات فاعلة لدعم التخطيط طويل الأمد لدعم رؤيتها في أن تكون ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالميا بحلول عام ٢٠٣٠م. ورسالتها أن توفر بيئة أكاديمية جاذبة للتعليم والتعلم والبحث العلمي والإسهام المجتمعي بالتوظيف الأمثل لمواردها.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) لتقييم أداء جامعة \* من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي (١٤٤١-١٤٤٢).

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على جامعة AK. بجنوب المملكة العربية السعودية  
**الحدود البشرية:** يقتصر تطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام بجامعة AK وذلك لتوليف مهام قيادية كبرى قد تؤهلهم لتغطية تساؤلات الدراسة الحالية.

### مصطلحات الدراسة

**بطاقة الأداء المتوازن (BSC):** " نظام إداري إستراتيجي مرن يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لترجمة رؤية واستراتيجية الشركات حيث تستطيع أي شركة في العالم تطوير احتياجاتها الخاصة بها من خلال محاورها (محور المالي، محور العملاء (الطلبة)، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو) بهدف تقديم صورة حقيقية واضحة عن وضع الشركة في الوقت الراهن والمستقبلي المدين (Alimudin, 2017). ولأغراض الدراسة تعرف إجرائياً بمتوسط الدرجات التي حصلت عليها في فقرات أداة الدراسة على محاورها الأربعة.

**تقييم الاداء :** عملية قياس للاداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء (أبو شرح، ٢٠١٢).  
**وتعرف إجرائياً:** هو عملية علمية تقوم بها جامعة AK لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ بهدف التطوير والتحسين ومساعدة الجامعة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى أهداف ومؤشرات بغية التميز وتحقيق مركز متقدم بين الجامعات.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية. وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية. وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية من رسائل علمية وكتب وأبحاث باللغتين العربية والإنجليزية وكذلك المصادر الأولية من استبانة أعدت لغرض الحصول على المعلومات المطلوبة في الجامعة موضع الدراسة كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل الاستبانة.

### إجراءات الدراسة:

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، واعتمادها بصورتها النهائية تم تصميم الاستبانة بشكل الالكتروني من خلال تطبيق (Google Drive) تم الحصول على خطاب لتسهيل المهمة من الجامعة، وتوزيع رابط الاستبانة على مجتمع الدراسة، من خلال البوابة الالكترونية للجامعة مع توضيح الغرض من الدراسة وطريقة الاجابات على الاستبانة، وأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. وبلغ عدد الاستبانات التي خضعت لتحليل الإحصائي (٤٨) ، وقد تم تفرغ الإجابات وإدخال البيانات إلى النموذج الخاص بالحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام أعضاء هيئة التدريس بجامعة AK للعام ٢٠٢١-٢٠٢٢م. وعددهم (٩٠). وشكلت عينتها نسبة (٥٣.٣%) حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٨) عضو هيئة تدريس قيادي.

### خصائص أفراد الدراسة:

لتحديد خصائص أفراد الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، كما يلي:

الجدول (١)

توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع	أنثى	٣٠	٦٢.٥%
	ذكر	١٨	٣٧.٥%
	المجموع	٤٨	١٠٠.٠%
الدرجة العلمية	معيد	٦	١٢.٥%
	أستاذ	٦	١٢.٥%
	أستاذ مشارك	١٨	٣٧.٥%
	أستاذ مساعد	١٨	٣٧.٥%
	المجموع	٤٨	١٠٠.٠%
المنصب الإداري	رئيس قسم	٩	١٨.٨%
	عضو هيئة تدريس بدون منصب اداري	١٥	٣١.٣%
	عميد عمادة مساندة	٦	١٢.٥%
	عميد كلية	٣	٦.٣%
	نائب رئيس قسم	٦	١٢.٥%
	وكيل كلية	٩	١٨.٨%
	المجموع	٤٨	١٠٠.٠%
سنوات العمل في الجامعة	أقل من ٥ سنوات	٩	١٨.٨%
	من ٥ إلى أقل من ١٠	١٢	٢٥.٠%
	١٠ سنوات فأكثر	٢٧	٥٦.٣%
المجموع	٤٨	١٠٠.٠%	

يتبين من جدول (١) أن عدد عضوات هيئة التدريس بلغ (٣٠) عضوة بنسبة مئوية (٦٢.٥٪)، في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (١٨) عضواً بنسبة مئوية (٣٧.٥٪)، بينما نجد أن الأعضاء من رتبة أستاذ بلغ عددهم (٦) عضواً وبنسبة مئوية (١٢.٥٪). بينما من يحمل رتبة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد بلغ عدد كل منهم (١٨) وبنسبة مئوية (٣٧.٥٪)، في حين بلغ عدد المعيد (٦) بنسبة مئوية (١٢.٥٪). ويتبين أيضاً أن عدد رؤساء الأقسام بلغ (٩) بنسبة مئوية (١٨.٨٪)، في حين كان عدد أعضاء هيئة التدريس بدون منصب اداري (١٥) وبنسبة مئوية (٣١.٣٪)، وعميد عماده مساندة (٦) بنسبة (١٢.٥٪)، وعميد كلية عدد (٣) بنسبة (٦.٣٪) في حين بلغ عدد نواب رؤساء الأقسام (٦) وبنسبة مئوية (١٢.٥٪)، ووكيل كلية عدد (٩) بنسبة (١٨.٨٪). ويتبين من الجدول أيضاً أن الأعضاء ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بلغ عددهم (٩) أعضاء، وبنسبة مئوية (١٨.٨٪)، في حين أن الأعضاء ذوي الخبرة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) بلغ عددهم (١٢) عضواً وبنسبة مئوية (٢٥.٠٪)، بينما نجد أن الأعضاء ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) بلغ عدده (٢٧)، وبنسبة مئوية (٥٦.٣٪).

### أداة الدراسة :

رغبة في تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة كأداة للدراسة، في ضوء الأهداف المحددة للدراسة. وهي قائمة أساساً على عبارات بطاقتي الأداء المتوازن (BSC)، وقد تكونت أداة الدراسة من (٦٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). وقد تم صياغة العبارات لكل محور بناء على الاطلاع الواسع على الإطار النظري باللغتين العربية والانجليزية وكذلك خبرة الباحثة في مجال التعليم العالي وأيضاً أهداف البحث الحالي. وبالتالي تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، يتضمن ( النوع، الدرجة العلمية، المنصب الإداري، سنوات العمل في الجامعة).

**الجزء الثاني:** يتكون من أربعة أبعاد وهي (البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

معايير الحكم على درجة الاستجابة :

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي)؛ لتحديد درجة الاستجابة بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة موافق جداً، الدرجة (٤) للاستجابة موافق، الدرجة (٣) للاستجابة محايد، الدرجة (٢) للاستجابة غير موافق، والدرجة (١) للاستجابة غير موافق بشدة. وبناءً على ذلك فقد تم استخدام المعيار التالي للحكم على قيم المتوسطات في الجداول:

- إذا كان المتوسط من (١) إلى أقل من (١.٨٠) يكون تقييم بدرجة ضعيفة جداً.
- إذا كان المتوسط أكبر من (١.٨٠) إلى أقل من (٢.٦٠) يكون تقييم بدرجة ضعيفة.
- إذا كان المتوسط أكبر من (٢.٦٠) إلى أقل من (٣.٤٠) يكون تقييم بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط أكبر من (٣.٤٠) إلى أقل من (٤.٢٠) يكون تقييم بدرجة عالية.
- إذا كان المتوسط أكبر من (٤.٢٠) إلى (٥) يكون تقييم بدرجة عالية جداً.

### تقنين أداة الدراسة

تم تقنين وضبط أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الصدق، والثبات، وذلك على النحو

التالي:

### صدق أداة الدراسة

التأكد من صدق الاداة باستخدام الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الادارة التربوية والبحث العلمي، واجريت التعديلات بناء على آرائهم وملاحظاتهم.  
وللتأكد من الاتساق الداخلي لأداة البحث، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من عشرة افراد من مجتمع مقارب لمجتمع الدراسة. وبعد الحصول على استجاباتهم، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين استجاباتهم حول كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو مبين بالجدول

#### الجدول (٢)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة (ن=٤٨)

بعد التعلم والنمو		بعد العمليات الداخلية		بعد العملاء		بعد المالي	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.580**	1.	.538**	1.	.296*	1.	.734**	1.
.710**	2.	.523**	2.	.608**	2.	.534**	2.
.490**	3.	.863**	3.	.484**	3.	.635**	3.
.439**	4.	.444**	4.	.470**	4.	.811**	4.
.659**	5.	.862**	5.	.647**	5.	.786**	5.
.318*	6.	.388**	6.	.635**	6.	.789**	6.
.506**	7.	.432**	7.	.572**	7.	.700**	7.
.654**	8.	.576**	8.	.511**	8.	.745**	8.
.644**	9.	.577**	9.	.684**	9.	.772**	9.
.662**	10.	.600**	10.	.513**	10.	.690**	10.
.773**	11.	.414**	11.	.491**	11.	.599**	11.
.780**	12.	.548**	12.	.455**	12.	.760**	12.
.312*	13.	.748**	13.	.507**	13.	.695**	13.
.662**	14.	.462**	14.	.487**	14.	.604**	14.
.659**	15.	.730**	15.	.631**	15.	.772**	15.
.616**	16.	.842**	16.	.541**	16.	.790**	16.
.459**	17.	.518**	17.	.515**	17.	.364*	17.
.607**	18.	.509**	18.	.395**	18.	.678**	18.
.583**	19.	.697**	19.	.565**	19.	.639**	19.
.531**	20.	.699**	20.	.552**		.712**	20.
.433**	21.	.836**	21.			.830**	21.
.430**	22.	.860**	22.				22.
.548**	23.	.833**	23.				23.
.625**	24.	.566**	24.				24.
.746**	25.	.673**	25.				25.
	26.	.594**	26.				26.

❖ دالت عند مستوى ٠.٠٥ ❖ دالت عند مستوى ٠.٠١

ويتبين من الجدول وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية لها، مما يدل على أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

### ثبات الأداة:

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات ألفا-كرونباخ (a) للبيانات التي تم جمعها وذلك للتعرف على مدى ثبات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، وجاءت النتائج التي توصلت إليها الباحثة كما يلي:

الجدول (٣)  
نتائج ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا-كرونباخ أداة الدراسة (ن=٤٨)

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا
الأول	٢١	0.936
الثاني	٢٠	0.864
الثالث	٢٦	0.938
الرابع	٢٥	0.897
الاستبانة ككل	-	0.946

تبين من الجدول ان معامل الثبات للاستبانة بطريقة ألفا-كرونباخ بلغ (٠,٩٤)، وهي قيمة مرتفعة، يكون الاعتماد عليها لأغراض الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها :

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة والذي ينص على " ما مدى إمكان استخدامه بطاقتة الأداء المتوازن BSC بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تقييم الأداء لجامعة AK من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في كل بعد من أبعاد الدراسة وعلى الأداة ككل، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

الجدول (٤)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لأبعاد الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب التنازلي	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط
١	4	بُعد التعلم والنمو	3.16	0.704	متوسطة
٢	3	بُعد العمليات الداخلية	3.01	0.774	متوسطة
٣	2	بُعد العملاء	2.84	0.666	متوسطة
٤	1	البُعد المالي	2.51	0.763	منخفضة
		دور الإدارة ككل	2.88		متوسطة

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة تراوحت بين (3.16 - 2.51)، وعليه فإن درجة إمكانية الاستخدام جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.88). ويمكن أن تعزى إلى اهتمام أفراد العينة، تبني مفهوم بطاقتة الأداء المتوازن وادراكهم لأهمية تطبيقه، وهذا بدوره انعكس على استجابة أفراد عينة الدراسة، وربما يعزى ذلك أن أفراد العينة يقرون بأن سياسة الجامعة لها دور كبير في تبني أنظمة

لتقييم أدائها المؤسسي حتى تطور أداؤها في كافة الأبعاد التي تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن؛ لما لها في نشر سمعة جيدة عن الجامعة خاصة أن الجامعة تخضع لتقييم مستمر وشامل وفق نموذج معد من قبل وزارة التعليم العالي؛ وهذا ما يجعل الجامعة تسعى بكل الإمكانيات المتاحة للحفاظ على مكانتها وعلى التقييم المميز لها. وهذا ما أكدته دراسة كابلان، نورتن (Kaplan&Norton,1992)

التي أكدت الغرض من بطاقة قياس الأداء المتوازن، هو أن تكون هناك آلية إبلاغ مباشرة أو لوحة بيانات تتيح للمسؤولين التنفيذيين سرعة تحديد ما إذا كانت شركاتهم قد تحسنت في جوانب معينة على حساب جوانب أخرى وعلى صلاحيتها للمؤسسات متعددة الوحدات الادارية كالجامعات.

ويتضح من الجدول أن البعد الرابع (بُعد التعلم والنمو) قد حصل على المرتبة الاولى وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة تعمل على تطوير كفايات ومهارات منسوبيها لأنهم الركيزة الأساسية التي من خلالها تتم عمليات التطوير والتحديث، وهذا أيضا ينعكس بشكل ايجابي على ادائهم الوظيفي، وبالمقابل الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة.

بينما حصل البعد الثالث (بُعد العمليات) على المرتبة الثانية وتعزو الباحثة ذلك إلى دور البعد في تحقيق رؤية الجامعة من خلال العناية بكفاءة تقديم الخدمة التعليمية، وكونها الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. ولتحديد سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية. وهذا ما أكدته ايفي (Ivy,2001) أنه من الضروري بالنسبة للجامعات الحفاظ على صورتها اللائقة في أعين جماهيرها من الفئات المختلفة. بينما حصل البعد الثاني (بُعد العميل) على المرتبة الثالثة وهذا يؤكد ضرورة تحسين الجامعة لخدماتها؛ حيث يعد الطالب أهم عملاء الجامعة ويمثل المحور الأساسي الذي تسخر الجامعة من أجله الجهود حيث هو العامل الرئيس لنجاح الجامعة. علماً بأن الجامعات التي تهتم ببُعد العملاء أكثر نجاحاً من غيرها. وهذا ما أكدته دراسة روبين (Ruben, 1999) إلى أن أحد المجالات التي تستحق مزيداً من الاهتمام في عملية القياس هذه هي تطلعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ومستويات رضاهم.

وأخيراً حصل البعد الأول (المالي) على المرتبة الأخيرة مما يؤكد حاجة الجامعة إلى تطبيق الإجراءات التنفيذية الخاصة ببطاقة الاداء المتوازن بالجوانب المالية، كتوفير مصادر بديلة للتمويل، وتحديد الطرق التي تضمن فعالية استخدام الموارد. وهذا ما أكدته كاليغان (Callaghan et al, 2007) على من مزايا بطاقة الأداء المتوازن القدرة على تقديم معلومات مالية شفافة وموثوقة يمكن استخدامها لخلق بيئات مراقبة داخلية فعالة تسهل الإجراءات "القائمة على النزاهة والقيم الأخلاقية".

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بفقرات كل بُعد على حدى كما يلي: وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

البُعد المالي: درجة ضعيفة  
استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المالي:  
(الجدول ٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البُعد المالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب التنازلي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط	رقم العبارة في الاستبانة
١	تعمل المؤسسة على تحسين التمويل الذاتي	3.00	1.473	متوسطة	١٨
٢	تغطي المؤسسة كافة تكاليف العملية التعليمية مثل دفع رواتب العاملين وإنشاء مباني	2.94	1.262	متوسطة	١٤
٣	تعمل المؤسسة على زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	2.88	1.468	متوسطة	٤
٤	توظف المؤسسة الموارد المالية لتطوير الأداء الأكاديمي	2.81	1.085	متوسطة	١
٥	تعمل المؤسسة على تحسين الإيرادات من خلال زيادة وتطوير البرامج	2.75	1.212	متوسطة	١٣
٦	تستغل المؤسسة زيادة الإيرادات لتحقيق أهدافها	2.75	1.212	متوسطة	٢
٧	الرسوم الدراسية تتناسب مع برامج المؤسسة وخدماتها	2.63	1.178	متوسطة	١٦
٨	تحدد المؤسسة مسبقاً أهدافها المالية	2.56	.873	ضعيفة	٥
٩	تعمل المؤسسة على تخفيض النفقات لزيادة تحسين الإنتاج	2.56	1.128	ضعيفة	١٢
١٠	تحقق المؤسسة التوازن المالي على المدى البعيد	2.50	.875	ضعيفة	٧
١١	تعمل المؤسسة على تنويع مصادر الدخل	2.50	1.288	ضعيفة	٨
١٢	تقدم المؤسسة الخدمات بأسعار مناسبة لمستوى الخدمة	2.50	1.185	ضعيفة	٣
١٣	توفر المؤسسة زيادة في الإيرادات هذه السنة عن السنوات السابقة	2.44	1.070	ضعيفة	١٥
١٤	تعمل المؤسسة شراكات خارجية لزيادة الدخل	2.38	1.178	ضعيفة	١٠
١٥	تمتلك المؤسسة مصروفات التشغيل لتطوير أعضاء هيئة التدريس	2.38	1.178	ضعيفة	١٧
١٦	توفر المؤسسة ما يكفي من إيرادات لتغطية نفقاتها	2.25	1.263	ضعيفة	٢١
١٧	يتوفر في المؤسسة فائض مادي يمكنها من تسديد ديونها	2.19	.641	ضعيفة	٦
١٨	تعمل المؤسسة على إنشاء وحدة لجمع التبرعات وتمويل مشاريع البناء	2.19	1.085	ضعيفة	١٩
١٩	تعمل المؤسسة على اتباع مناهج حديثة في إدارة التكلفة ومراقبة التسيير	2.19	1.024	ضعيفة	١١
٢٠	لدى المؤسسة خطة للاستثمار طويل الأجل	2.13	.937	ضعيفة	٩
٢١	تراعي المؤسسة مرونة السعر بين الفئات المستهدفة من طلاب البكالوريوس والدراسات العليا لمساعدة متخذي القرار في تسعير المناهج	2.13	.937	ضعيفة	٢٠
	البعد ككل	2.51	.763	ضعيفة	

- يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على البُعد المالي تراوحت بين (2.13- 3.00)، أي أن البعد جاء بمرتبة ضعيفة وبمتوسط مقداره (2.51). وقد جاءت العبارة رقم (٣) التي تنص على "تعمل المؤسسة على تحسين التمويل الذاتي" في المرتبة الأولى وبمتوسط (٣.٠٠). وتشير الباحثة إلى أن التمويل يتأثر بالظروف الاستثنائية حيث الجامعة في جنوب المملكة مما يجعل لها ميزة معينة تختلف عن بقية الجامعات. ومما يدل على الجهود المبذولة من قبل الجامعة، وأن من أولوياتها التفكير بموارد بديلة للتمويل لكي تصبح جامعة منتجة، بدلا من الاعتماد بشكل كبير على التمويل الحكومي. في حين جاءت العبارة رقم (٢٠) التي تنص على "تراعى المؤسسة مرونة السعر بين الفئات المستهدفة من طلاب البكالوريوس والدراسات العليا لمساعدة متخذي القرار في تسعير المناهج" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره (٢.١٣). وهذا يحتم على الجامعة مراجعة البعد المالي والاقتصادي لتطوير الأداء الجامعي بما يعود بالنفع على الطلبة، ورفع مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم للطلبة، وينبغي على الجامعة الحرص بشكل كبير على تحقيق التنااسب بين الوضع الاقتصادي والمعيشي للطلاب وبين تسعير المناهج. وهنا تبرز الحاجة لتشخيص الفعال لواقع احتياجات الطلبة وتقديم الخدمة المناسبة لهم لتحقيق رضاهم. بالإضافة أن هناك فقرات نالت على تقييم ضعيف وهي (٦.٧.١١.١٩) وقد يشير هناك بحاجة إلى تخطيط مسبق وإعادة تخطيط في توفير الدعم وفقا لاستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية. وهذا ما أكدته دراسة شولي (٢٠١٢) التي سلطت الضوء على أهمية الاستراتيجيات المالية، وكشفت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي ذات الاستراتيجيات المالية المحددة بدقة المرتبطة بالنتائج التعليمية ستكون في وضعية جيدة تتيح لها النجاح حتى مع تغير نماذج تمويلها، ومن الأفضل فهم القيمة المحتملة لبطاقة الأداء المتوازن في بيئة التعليم العالي من خلال النظر في كيفية توافق إطار عملها مع هذه البيئة.

#### بُعد العملاء: درجة متوسطة

#### استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد العملاء:

##### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد العملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب التنازلي	العبارات	للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط	رقم العبارة في الاستبانة
١	تقدم المؤسسة البرامج التي تخدم سوق العمل	3.44	1.382	عالية	٧
٢	تسعى المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات الرضا للطلبة	3.19	1.249	متوسطة	١٩
٣	تعمل المؤسسة على توجيه الطلاب بطريقة واضحة وبسيطة	3.13	1.424	متوسطة	٥
٤	تهتم المؤسسة بجودة الخدمة الأكاديمية للمجتمع	3.06	1.262	متوسطة	٢
٥	تستجيب المؤسسة لكافة الشكاوى والاقتراحات من قبل الطلبة	3.06	1.311	متوسطة	٢٠
٦	تشارك المؤسسة العاملين فيها لتطوير الخدمات المناسبة للطلبة	2.94	1.311	متوسطة	٨
٧	تقدم المؤسسة منح بحثية خارجية لكل موظف متفرغ	2.88	1.064	متوسطة	١
٨	يتوفر لدى المؤسسة إدارة معرفة ومعلومات للتسهيل على الطلبة والموظفين	2.88	1.424	متوسطة	٤
٩	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كاملة عن كل طالب وموظف فيها	2.88	1.231	متوسطة	٩
١٠	تعزز المؤسسة الرؤية المؤسسية لكافة موظفي المؤسسة	2.88	1.331	متوسطة	١٣
١١	تمتلك المؤسسة مؤشرات لقياس رضا الطلبة والموظفين	2.88	1.424	متوسطة	١٤
١٢	تعمل المؤسسة على تطوير الخدمات التعليمية	2.88	1.178	متوسطة	١٧
١٣	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات مع بقية المؤسسات التعليمية في الداخل والخارج	2.81	1.197	متوسطة	١١



الترتيب التنازلي	العبارات	للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط	رقم العبارة في الاستبانة
١٤	تعمل المؤسسة على إنشاء خط تواصل مع الطلبة الخريجين لمتابعهم والاستفادة من خدماتهم	2.81	1.249	متوسطة	٦
١٥	تقدم المؤسسة البرامج والخدمات على أساس الميزة التنافسية	2.81	1.249	متوسطة	١٢
١٦	تسعى المؤسسة الى المحافظة على الكوادر الجيدة	2.75	1.313	متوسطة	١٠
١٧	تعمل المؤسسة على زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة	2.69	1.170	متوسطة	١٨
١٨	تسعى المؤسسة الى تخريج دفعات متميزة منافسة في ميدان العمل	2.38	1.123	متوسطة	١٥
١٩	تسعى المؤسسة الى جذب ذوي الكفاءات العالية من أعضاء هيئة التدريس	2.31	1.274	متوسطة	٣
٢٠	تقدم المؤسسة منح بحثية داخلية لكل موظف متفرغ	2.25	.978	متوسطة	١٦
	البعد ككل	2.84	.66602	متوسطة	

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بعد العملاء تراوحت بين (٢.٢٥-٣.٤٤). ونالت العبارة رقم (٧) التي تنص على "تقدم المؤسسة البرامج التي تخدم سوق العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٤٤). علما بأنها الفقرة الوحيدة في هذا البعد التي نالت على تقييم عالي، مما يؤكد أن الجامعة تسعى لتقديم العديد من البرامج المتنوعة التي تسهم في نمو الأفراد وتتوافق مع متطلبات سوق العمل في المستقبل. ومما يدل على اهتمام الجامعة بخريجها مما انعكس على ادائهم في عملهم وعلى سمعتها وحصتها السوقية من الطلبة. وتشير الباحثة إلى أهمية حرص الجامعة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، ولا شك أن عدم قياس أداء المؤسسة سيسهم في تراجعها وبقاؤها خارج الميدان التنافسي؛ لأن الأداء كما فسره الغالبي وإدريس (٢٠٠٩) انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، مما يحتم تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم ولكن ذلك قد يواجه بعض الصعوبات بسبب سوء الوضع الاقتصادي والذي يحول دون إمكانية استيعاب الخريجين في سوق العمل يؤكد أهمية الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.

وقد قامت ايضى (Ivy,2001) بعمل دراسة حول كيفية استغلال التسويق في جامعات كل من المملكة المتحدة وجنوب أفريقيا من أجل تمييز مكانتها في سوق التعليم العالي، وفي الوقت الذي تواجه فيه مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم انخفاضاً في أعداد الطلاب ومنح التمويل، تجد الجامعات أنه من الضروري بالنسبة لها الحفاظ على صورتها اللائقة في أعين جماهيرها من الفئات المختلفة.

بينما نالت الفقرة لعبارة رقم (١٦) التي تنص على "تقدم المؤسسة منح بحثية داخلية لكل موظف متفرغ" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره (٢.٢٥) وتعزو الباحثة النتيجة إلى اهتمام الجامعة بالمنح الخارجية، دون الداخلية؛ حتى تتنوع الخبرات بما يعود بالنفع على الجامعة، ويعتبر ذلك استثماراً للمستقبل.

بُعد العمليات الداخلية: درجة متوسطة  
استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد العمليات الداخلية:  
(الجدول ٧)

المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب التنازلي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط في الاستبانة	رقم العبارة
١	تعتمد المؤسسة على أنظمة محاسبية متطورة	3.44	1.009	عالية	١٢
٢	تسعى ادارة المؤسسة الى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم المراكز والأنشطة البحثية	3.38	1.378	عالية	٤
٣	تعمل المؤسسة على تحسين طرق الأداء والتشغيل	3.38	1.123	عالية	٨
٤	تستخدم المؤسسة بعض البرامج التكنولوجية في عمليات الإدارة والتشغيل	3.38	1.178	عالية	١١
٥	تسعى المؤسسة الى تطبيق برامج حديثة لدعم مجال الأنشطة	3.31	1.223	متوسطة	٩
٦	يتجاوب موظفي المؤسسة مع الإجراءات المفروضة من الإدارة	3.31	1.274	متوسطة	١٥
٧	تعمل المؤسسة على تطوير المناهج العلمية	3.25	1.042	متوسطة	٢
٨	تعمل المؤسسة على توظيف طرق حديثة لقياس جودة العمليات الداخلية والتقييم	3.25	1.158	متوسطة	١٠
٩	تعمل إدارة المؤسسة على تحديث العمليات الإدارية لخدمة الطلبة	3.19	1.483	متوسطة	٦
١٠	حصلت المؤسسة على الاعتماد المؤسسي	3.19	1.197	متوسطة	١٤
١١	تتمتع المؤسسة بقدرة على الاستجابات لكافة الطلاب الخاصة بالطلبة	3.19	1.142	متوسطة	١٨
١٢	تسعى المؤسسة على الحصول على الشهادات الدولية للجودة	3.19	1.249	متوسطة	١٩
١٣	تعمل المؤسسة على تطوير موظفيها	3.13	.937	متوسطة	١
١٤	تتعاقد المؤسسة مع جهات متخصصة خارجية لتقديم الدورات التدريبية لطلبة المؤسسة	3.13	1.231	متوسطة	٧
١٥	تعمل المؤسسة على تعزيز خدمات الدعم الأكاديمي والطلابي	3.13	1.378	متوسطة	٢٣
١٦	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق تعليمية حديثة	3.06	1.210	متوسطة	٣
١٧	حصلت المؤسسة على الاعتماد البرامجي	2.88	1.123	متوسطة	١٣
١٨	تتمتع المؤسسة بقدرة على استجابة كافة الطلاب الخاصة بالموظفين	2.88	1.064	متوسطة	١٧
١٩	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجميع البرامج والفعالية التعليمية	2.81	1.299	متوسطة	٢٢
٢٠	تعمل المؤسسة على تحديث برامجها لتتوافق مع المجتمع ومتطلباته	2.81	1.197	متوسطة	٥
٢١	تسعى المؤسسة الى بناء بيئة تعليمية متميزة	2.75	1.263	متوسطة	٢١
٢٢	تتحكم المؤسسة في عامل الوقت في تنفيذ عملياتها الداخلية	2.69	1.274	متوسطة	١٦
٢٣	تستجيب المؤسسة لأراء الطلاب حول كفاءة المحاضرات التدريسية	2.69	1.417	متوسطة	٢٦

الترتيب التأزلي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط في الاستبانة	رقم العبارة
٢٤	تتمتع المؤسسة بدقة في عملية التخطيط الاستراتيجي	2.63	1.178	متوسطة	٢٠
٢٥	توفر المؤسسة أجهزة كمبيوتر لكل طالب	2.25	1.495	متوسطة	٢٤
٢٦	تعمل المؤسسة على الموازنة بين نسبة الموظفين إلى الطلاب	2.25	1.451	متوسطة	٢٥
	البعد ككل	3.02	.77457	متوسطة	

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد العمليات الداخلية تراوحت بين (2.25 - 3.44). ونالت العبارة رقم (١٢) التي تنص على "تعتمد المؤسسة على أنظمة محاسبية متطورة" المرتبة الأولى كما أفاد شانج و شو (Chang and Chow 1999) في دراسة استقصائية قاما بها شملت ٦٩ من رؤساء أقسام المحاسبة بأنهم يؤيدون بشكل عام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظراً لفوائدها على برامج التعليم المحاسبي. وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير بتطوير الأنظمة المحاسبية لإمداد المسؤولين بالجامعة بالبيانات والمعلومات المطلوبة؛ لتحليل الأعمال واتخاذ القرارات باعتباره نظاماً للمعلومات حيث تتوقف نجاح القرارات على مدى دقة النظام المحاسبي المستخدم ومدى الاستفادة من البيانات. وهذا ما أكدته الفقرات ذات الأرقام (4.8.11) التي حصلت على تقييم عالي أيضاً مما يشير إلى مستوى التوافق المرتفع حول مؤشرات تقييم الأداء المتعلقة بمنظور المراكز والأنشطة البحثية والتكنولوجية. وتعزو الباحثة ذلك إلى جهود الجامعة من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي (NCAAA) وعلى تصنيف محلي عالمي حيث يؤخذ بعين الاعتبار أداء الجامعة في النشر الدولي، وحساب عدد الأبحاث المنشورة والاستشهادات وحجم الاستشهادات لكل بحث من أهم معايير التصنيفات العالمية للجامعة، وهذا ما يؤكد وجود ستة مراكز بحثية في الجامعة وهي: مركز الدراسات البيئية والسياحية، مركز الدراسات والبحوث الاجتماعية، مركز البحوث بكلية الشريعة الإسلامية، مركز البحوث بكلية العلوم العربية والاجتماعية والإدارية، مركز البحوث بكلية العلوم، مركز البحوث بكلية الطب. بينما نالت العبارة رقم (٢٥) التي تنص على "تعمل المؤسسة على تعزيز خدمات الدعم الأكاديمي والطلابي" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره (٣.١٣). مما يؤكد حاجة الجامعة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتوفير التسهيلات للطلبة لتحقيق رضاهم لكونهم الفئة المستهدفة بشكل مباشر والهدف الذي تسعى إليه الجامعة. وهذا ما أكدت عليه دراسة روبن (Ruben, 1999) حيث أشارت إلى أن أحد المجالات التي تستحق مزيداً من الاهتمام في عملية القياس هذه هي تطلعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ومستويات رضاهم.

**بُعد التعلم والنمو: درجة متوسطة**  
**استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التعلم والنمو:**  
**الجدول (٨)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التعلم والنمو مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	العبارات	للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط في الاستبانة	رقم العبارة
١	ترسخ برامج المؤسسة ثقافة استخدام التقنية الحديثة في إدارة المعرفة	3.81	1.024	عالية	٦
٢	تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة	3.75	1.212	عالية	٧
٣	تضع المؤسسة نظام ترقية وحوافز جيد	3.56	1.183	عالية	١٣
٤	ترسخ برامج المؤسسة ثقافة نشر المعرفة	3.44	1.287	عالية	٥
٥	تتمتع المؤسسة بمعدل تطور عالي في النشاط البحثي	3.38	1.231	عالية	٣
٦	تعمل المؤسسة على استحداث نظم جديدة للمعلومات والأساليب الإدارية	3.38	1.424	عالية	٨
٧	تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي	3.31	1.323	متوسطة	١
٨	تتمتع المؤسسة بمعدل عالي في الاستجابة التكنولوجية	3.31	1.223	متوسطة	٢
٩	تقدم المؤسسة عدد من الندوات حول كيفية نشر الأوراق البحثية في المجلات الدولية	3.31	1.274	متوسطة	١٩
١٠	تعمل المؤسسة على قياس مدى فاعلية النشاط البحثي فيها	3.25	1.451	متوسطة	٩
١١	تعمل المؤسسة على زيادة المشاركة في المؤتمرات والبرامج والفعاليات المحلية والدولية	3.25	1.263	متوسطة	١٧
١٢	تعمل المؤسسة على تطوير نظام الأمن والسلامة ومراجعتها لضمان سلامة الطلاب وتوفير أقصى درجات الحماية والأمان لهم	3.25	1.263	متوسطة	٢٣
١٣	تشجع المؤسسة النشر الدولي في جميع التخصصات الأكاديمية	3.19	1.394	متوسطة	٢٠
١٤	توفر المؤسسة بيئة جيدة لابتنكار العمال وتطويرهم	3.13	1.282	متوسطة	١٢
١٥	تمنح المؤسسة صلاحية كاملة لتطوير البحث العلمي	3.00	1.238	متوسطة	١٠
١٦	تسعى المؤسسة باستمرار الى تحسين جودة المرافق	3.00	1.288	متوسطة	٢١
١٧	تقدم المؤسسة العلاوات والترقيات للكفاءة الجيدة	3.00	1.473	متوسطة	١٥
١٨	تعمل المؤسسة على إقامة دورات مكثفة وتكوينية للعمال	2.94	1.359	متوسطة	١١
١٩	تقدم برامج المؤسسة الأكاديمية ما يعين على تطوير الكفاءات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس	2.94	1.405	متوسطة	٤
٢٠	تسعى المؤسسة الى رفع جودة الملاعب الرياضية على مستوى الضرع والتأكد من مطابقتها للمواصفات الفنية	2.94	1.450	متوسطة	٢٤
٢١	تسعى المؤسسة الى تطوير العلاقات مع المجتمع	2.88	1.424	متوسطة	١٦

الرقم	العبارات	للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المتوسط في الاستبانة	رقم العبارة
٢٢	تسعى المؤسسة الى تطبيق أقصى درجات الجودة في تقديم الأطعمة ومواد التغذية	2.88	1.424	متوسطة	٢٥
٢٣	توفر المؤسسة الروح المعنوية والمناخ التنظيمي الملائم بين الموظفين بكافة المسميات الوظيفية	2.81	1.347	متوسطة	١٤
٢٤	توفر المؤسسة التغذية الراجعة الاستراتيجية.	2.69	1.170	متوسطة	١٨
٢٥	تسعى المؤسسة الى تحسين خدمات المكتبة في جميع الفروع والالتزام بالمعايير الدولية في توريد الكتب والمراجع الحديثة	2.63	1.282	متوسطة	٢٢
	البعد ككل	3.16	.70437	متوسطة	

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بعد التعلم والنمو تراوحت بين (2.63-3.81)، وقد جاءت لعبارة رقم (٦) التي تنص على "ترسخ برامج المؤسسة ثقافة استخدام التقنية الحديثة في إدارة المعرفة" بالمرتبة الأولى وبمتوسط مقداره (3.81) وهذا ما أكدته الفقرات ذات الأرقام (3. 7.8.13) التي حصلت على تقييم عالي أيضاً وقد يعزى ذلك إلى سعي الجامعة إلى تطوير منسوبيها بشكل مستمر؛ لأن فواتجها التعليمية مرتبطة بتميز وخبرة أعضاء هيئة التدريس، ومدى اطلاعهم ومواكبتهم للتطور التقني والمعرفي، بالإضافة إلى أنهم عامل أساسي في تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات. وعليه دأبت الجامعة على تطوير وتحسين مهارات العاملين من خلال تدريبهم على التقنيات الحديثة لتحقيق رضاهم ورضا العملاء من أجل التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواجهة المنافسين. وهذا من ضمن أهداف الجامعة تحقيق رضا الطلبة وتقديم خدمات جامعية تتسم بالجودة والإتقان بواسطة فريق يتمتع بالكفاءة وبنشاط بحثي متطور. بينما حصلت لعبارة رقم (٢٢) التي تنص على "تسعى المؤسسة الى تحسين خدمات المكتبة في جميع الفروع والالتزام بالمعايير الدولية في توريد الكتب والمراجع الحديثة" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط مقداره (٢.٦٣) وبدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك إلى توفر قاعدة بيانات بحثية توفرها الجامعة وعدم حاجة أعضاء هيئة التدريس الى الخدمات داخل المكتبة حيث يستطيعون الحصول على ما يريدون دون الحاجة الى الذهاب الى الجامعة. وهذا ما تم الاشارة اليه سابقا في جهود العمادة في تقديم دورات متنوعة تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مجال استخدام التقنية من أجل الحصول على المعرفة من قاعدة بيانات ضخمة على مستوى العالم.

## التوصيات

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لمدى أمانة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة على أداة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة. ومن المهم أيضا فهم العلاقة بين أنظمة قياس الأداء والظروف الكلية والجزئية للجامعة وقد يساهم هذا البحث في اقتراح تحسينات عملية على أنظمة قياس الأداء في الجامعات السعودية ومن ثم فهم الطريقة التي يدرك بها الناس هذه القضايا ويتعاملون من خلالها داخل المنظمات. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحث:

١. يجب أن تتناول برامج الإصلاح في الجامعات السعودية، نظام متكامل لتحسين كفاءة الأداء الأكاديمي.
٢. العمل على رفع كفاءة البعد المالي من خلال التركيز على عقد شراكات خارجية والتعاون مع القطاع الخاص لزيادة مواردها المالية.
٣. يجب على صانعي القرار النظر فيما إذا كان عليهم التغيير بهدف التركيز على المخرجات والنتائج بدلا من التركيز على الجانب المادي لاسيما أن التوجه الحديث

ورؤية المملكة تتوجه نحو التخصصات الشياء الذي ربما يغير توجهات الجامعات بشكل جنري.

٤. يجب دراسة أثر المركزية في تعطل تطور البرامج والمشاريع الجامعية والتوجه نحو الاستقلالية التي تمكن الجامعات من إدارة جميع شؤونها في ضوء استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.

٥. النظر لتأثير الضغوط البيئية والسياسية والاجتماعية والثقافية والهوية الجامعية على تحقيق نظام قياس أداء واضح كبطاقة الأداء المتوازن.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. أبو شرح، جمال حسن محمد (٢٠١٢). مدى امكانية تقويم اداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالت ماجستير. قسم المحاسبة والتمويل. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢. الغالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وأئل محمد صبحي (٢٠٠٩) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط ١ دار وائل للنشر، عمان.
٣. مرازقة، عيسى (٢٠٠٦) معوقات تسيير الجماعات المحلية : بعض عناصر التحليل، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد ١

### المراجع الأجنبية

4. Al-Ali، N، (2012). Gendering the Arab Spring، Middle East Journal of Culture and Communication 5(1):26-31DOI:10.1163/187398612X624346
5. Aimudin، A.(2017)، Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard، Journal Pendidikan Ekonomi & Bisnis، 5(2)، PP 194-205
6. Allison، P. (2002). Missing data (Quantitative applications in the social sciences; no. 07-136). Thousand Oaks، Calif.: Sage Publications.
7. Al Shaikh A، Mohammed N، (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach، Masterresearch non publish، Collegeof Commerce، Islamic University- Gaza، Palestine
8. Ayvaz، E. and Pehlivanl، D. (2011). The use of time driven activity based costing and Analytic hierarchy process method in the Balanced Scorecard Implementation. International Journal of Business and Management، 6(3)، pp 146-158.
9. Callaghan، J.H، Savage، A، & Mintz، S. (2007). Assessing the Control Environment Using a Balanced Scorecard Approach.
10. Chang، O.H. and Chow، C.W. 1999. The Balanced Scorecard: A potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education، Issues in Accounting Education، Vol. 14، No. 3، pp.395-412.
11. Chen، S.H، Yang، C.C. and Shiau، J.Y. (2006) The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education. The TQM Magazine، 18، 190-205. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780610647892>

12. Chriyha, A., Beidouri, Z., Bouksour, O., (2012). Proposal of a Performance Model Based on the Balanced Scorecard for the Moroccan Textile Industry. **International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)**, 9(5), pp.410-417.
13. Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G. (2002). **The development of the balanced scorecard as a strategic management tool**, Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2002), Boston, MA, July.
14. Cullen et al. reply. *Physical review letters*, 67(9), 1175. <https://doi.org/10.1103/PhysRevLett.67.1175>
15. DeBusk, G.K. Crabtree, A.D. (2006) Does the balanced scorecard improve performance? **Management Accounting Quarterly**, 8 (1), 44-48.
16. Demetrius Karathanos & Patricia Karathanos (2005) Applying the Balanced Scorecard to Education, *Journal of Education for Business*, 80:4, 222-230, DOI: [10.3200/JOEB.80.4.222-230](https://doi.org/10.3200/JOEB.80.4.222-230)
17. Ewell, P.T. (1994), From the States: **A new look at accreditation**. *Assessment Update*, 6: 9-9.
18. Fandel, G. (2007) On the performance of universities in North Rhine-Westphalia, Germany: Government's redistribution of funds judged using DEA efficiency measures. *European Journal of Operational Research*. **176. 521-533. 10.1016/j.ejor.2005.06.043.**
19. Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. 22. 478-498. [10.1108/09513550910982850.](https://doi.org/10.1108/09513550910982850)
20. Ive, Jonathan, (2001). Higher education institution image: A correspondence analysis approach, **International Journal of Educational Management** · November 2001
21. Kaplan RS, Norton DP. (1992) The Balanced Scorecard—measures that drive performance. **Harv Bus Rev**.69:71–9.
22. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001b) **The Strategy Focused Organization**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
23. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2007). **Using balanced scorecard as a strategic management system**. *Harvard Business Review*. 1(1), pp. 2
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, 39(1), 53–79.



25. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review** ,74(1), 75–85.
26. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996c). **The balanced scorecard: Translating strategy into action**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
27. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: **Part II. Accounting Horizon**, 15(2), 147–160.
28. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: **Part I. Accounting Horizons**, 15 (1), 87-104.
29. Lee, Amy H.I. Wen-Chin Chen, Ching-Jan Chang , (2008) "A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of IT department in the manufacturing industry in Taiwan" , **Expert Systems with Applications** Vol. 34, pp. 96–107.
30. Lohr, L. and Park, T.A. (2007) **Efficiency analysis for organic agricultural producers: The role of soil-improving inputs**. Journal
31. Martello, M., Watson, J. and FISCHER, M. (2008), Implementing a Balanced Scorecard in a Not-for-profit Organization, **Journal of Business and Economics Research**, 6(9), pp.67-80.
32. of Environmental Management 83, 25-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.01.001>
33. Philbin, S. P. (2011). Design and Implementation of the Balanced Scorecard at a University Institute. **Measuring Business Excellence**, 15(3), pp. 34-45.
34. Rodrigues, P., Aibar, B., and Lima, L. (2014). Determinant Factors of the Implementation of the Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations. Review of **Business Management**,16(51), 199–222.
35. Ruben, B. D. (1999). **What students remember: Teaching, learning and human communication**. In B. D. Ruben (Ed.), Quality in higher education(pp. 189-200). New Brunswick, NJ: Transaction Books.
36. Schobel, k. Scholey, C. (2012). Balanced Scorecards in education Focusing on financial strategies. **Measuring Business Excellence**,16(3),17-28.
37. Seraphim, F. (2006) **War Memory and Social Politics In Japan**, 1945-2005. Cambridge, MA: Harvard University Asia Center.
38. Sutherland (2000), (cited in Karathanos and Karathanos, 2005)

39. Van Der Wal, Z., De Graaf, G.&Lasthuizen, K., (2008). What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector. **Public Administration**, 86(2), pp. 465- 482.
40. Worthington, F. (2008). Manufacturing shareholder value: The role of accounting in organizational transformation. Accounting, **Organizations and Society** 33(2-3), 107-140.