

**تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم
ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية – دراسة ميدانية**

الدكتورة

راوية رضا عبيد

الأستاذ المساعد بقسم المحاسبة

كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز

تشكر الباحثة عمادة البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز بجدّة للدعم المالى لهذا البحث من خلال برنامج باحث

مستخلص

تسعى الباحثة من خلال هذا البحث إلى بيان كيفية بيان تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم من خلال فلسفة الجودة الشاملة، وإنعكاس ذلك على دعم المركز التنافسي للجامعات السعودية. وقد تم اختيار الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية لإجراء الدراسة الميدانية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للجزء النظري للبحث للوصول إلى إطار نظري يتم تطبيقه على الجامعات السعودية يشمل مقومات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الجامعات. بينما يعتمد الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات بإستخدام قائمة إستبيان يتم توزيعها على متخذي القرارات بالجامعات السعودية بكلياتها المختلفة. وقد تم تحليل النتائج بإستخدام حزمة البرامج الإحصائية Spss. وتم التوصل إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - والمتمثلة في: النمو والإبتكار، الأداء الداخلي، العملاء وأصحاب المصالح، الأداء المالي - وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية، إضافة إلى علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل من بطاقة الأداء المتوازن ، وجودة التعليم وبين دعم المركز التنافسي للجامعات السعودية.

ومن توصيات البحث ضرورة نشر ثقافة الجودة الأكاديمية، تشجيع ودعم الابتكارات والإبداعات، تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، ضرورة تطوير قدرات الخريجين لتأهيل الجامعات السعودية في الحصول على مركز تنافسي متقدم عالمياً.

Abstract

In this research, the researcher seeks to explain how the use of the Balanced Scorecard affects the achievement of the quality of education through the philosophy of total quality. This reflects the support of the competitive position of Saudi universities.

Government universities were selected in Saudi Arabia for field study. To achieve this was based on the inductive method of the theoretical part of the research. The applied side was based on the analytical descriptive method through the collection of data using a questionnaire list distributed to the decision-makers in the various colleges of Saudi universities. The results were analyzed using the Spss statistical software package. A number of results have been found, including: a significant positive correlation between the dimensions of the balanced performance card - growth and innovation, internal performance, customers and stakeholders, financial performance - and achievement of quality education in Saudi universities, Positive between the balanced performance card, the quality of education and the support of the competitive position of Saudi universities.

Among the recommendations of the research is the need to spread the culture of academic quality, encourage and support innovation and creativity, develop the capacity of the faculty members, the need to develop the capabilities of graduates to qualify the Saudi universities to obtain a competitive position internationally.

تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسى للجامعات السعودية - دراسة ميدانية

1- الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة

نظراً لتزايد دور التعليم ونشر المعرفة فى الآونة الأخيرة، وفشل المنظمات إلى عدم كفاية التخطيط الاستراتيجى، عدم فعالية الرقابة الداخلية، ضعف الاتصال والتغذية المرتدة، ووجود موازنات ضعيفة. ولا تختلف المؤسسات التعليمية عن غيرها من المنظمات الهادفة للربح حيث تتأثر بالتغير المستمر فى البيئة والتنافس الحاد، وتمثل تحدياتها فى تميز التعليم، جودة التدريس، والطلب المتزايد من أصحاب المصالح، بتحقيق رضائهم، ومقابلة إحتياجاتهم، مما يستدعى ضرورة الاهتمام بتحسين جودة التعليم ، وضرورة البحث عن الطرق العلمية التى يمكن من خلالها قياس وتقييم أداء تلك المؤسسات لقياس الإنجازات فى مقابل الأهداف المعطنة، ومن ثم تركيز الاهتمام على قياس التميز فى التعليم والبحوث أكثر من قياس الأداء المالى، نظراً لأن القياس المالى التقليدى للأداء يشير إلى الأداء الماضى دون الأخذ فى الاعتبار التغيرات المتلاحقة فى البيئة الحديثة، (Umashankar & Dulta, 2007& Beard, 2009)

لقد أصبح الأداء التشغيلى للجامعات المرجع الرئيسى لأصحاب المصالح خاصة الطلاب، فى اختيار أحد هذه الجامعات التى تحتل مكاناً متميزاً محلياً وعالمياً فى ظل بيئة تتميز بالتغير و التطور السريع، حيث أن توفير الخدمة بجودة عالية يعتبر من أهم عوامل النجاح. وللوصول إلى خدمة متميزة ويقضى الأمر وجود مؤشرات شاملة ومتنوعة، تتفق مع الرسالة والرؤية الاستراتيجية للجامعة ، ويمكن من خلالها تطبيق نظام لتقييم الأداء من منظور استراتيجى يدفع سلوك العنصر البشرى فى جميع المستويات تجاه التحسين المستمر، بما يؤكد على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ويعد تقييم الأداء من الركائز الأساسية فى الجامعات الحكومية، لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، وتحديد الاستراتيجيات التى تساعد على تعزيز وتدعيم مجالات التميز، بما يساعد فى الحصول على مركز متقدم نسبياً إقليمياً وعالمياً.

ويعتبر النموذج المستخدم للتقييم أحد أهم عوامل النجاح لبقاء الجامعة وإستمرارها فى ممارسة نشاطها، والوصول إلى معدلات كفاءة عالية يتحدد من خلالها جوانب الأداء الجيد، ومدى تحقيق الأهداف المرسومة (Purbey et al., 2007). وهناك العديد من نماذج قياس وتقييم الأداء، منها بطاقة الأداء المتوازن، **Balanced Scorecards** والتي تعد احد أساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية، ولها تأثير على الأداء والتخطيط الاستراتيجي.

وفى سبيل ذلك يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى بيان تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن - والتي تمثل أحد أساليب قياس وتقييم الأداء الحديثة - فى تحقيق جودة التعليم من خلال فلسفة الجودة الشاملة لضمان تقديم الخدمة بجودة عالية لتلبية متطلبات المستفيدين فى بيئة التعلم، وتشجيع ودعم الابتكارات والإبداعات فى ظل دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر، وإنعكاس ذلك على دعم المركز التنافسى للجامعات السعودية.

وقد تم اختيار الجامعات الحكومية فى المملكة العربية السعودية، لإجراء الدراسة الميدانية نظراً للإهتمام الذى يوليه خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز -حفظه الله- بترشيد و تطوير أداء الجامعات خاصة الحكومية، لتأهيلها للحصول على مركز نسبي متميز فى مجال التعليم والبحث العلمى ونشر المعرفة محلياً وإقليمياً ودولياً، من خلال تقديم خدمة تعليمية، وبحثية مثمرة ، وذات جودة عالية، وتأهيل الخريجين وفقاً لمتطلبات سوق العمل، وإنجاز أبحاث علمية تمكن الجامعات من الحصول على تصنيف عالمى متقدم، إضافة إلى المشاركة المجتمعية لتلك الجامعات بما يساعد على تنمية وتطوير البيئة المحيطة.

1-2 مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث فى وجود فجوة كبيرة بين ما تستهدف الجامعات تحقيقه وما تم تحقيقه فعلاً، والإعتماد فى قياس وتقييم الأداء الحالي على الجوانب المالية فقط، دون النظر إلى الجوانب غير المالية، التى تتعلق بمخرجات تلك الجامعات - والتي تتصف بأنها غير ملموسة، عدم التماثل، وصعوبة القياس - فالقياس المالى التقليدى للأداء يتسم بالنظرة الضيقة التى تحد من القدرة على مواجهة المنافسة، لتجاهل الاتجاه الاستراتيجى فى الأجل الطويل، كما أن المؤشرات المالية تشير إلى الأداء الماضى دون الأخذ فى الاعتبار التغيرات المتلاحقة فى البيئة الحديثة، ومن ثم فإن الإعتماد على

نماذج القياس والتقييم الحالية للآداء لا يؤهل الجامعات السعودية فى الحصول على مركز تنافسى متقدم محلياً وعالمياً.

1-3 أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسى للبحث فى بيان تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تحقيق جودة التعليم وإنعكاسها على دعم المركز التنافسى للجامعات السعودية، بما يضمن التكيف مع متغيرات البيئة الداخلىة والخارجية، وتحقيق ترتيباً عالمياً متقدماً بين الجامعات المناظرة والمنافسة. وذلك من خلال دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية فى المملكة العربية السعودية .

ويمكن تحقيق الهدف الرئيسى للبحث من خلال ما يلى:

1. التعرف على جوانب تحسين آداء الجامعات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن
2. بيان معوقات تقييم الأداء فى الجامعات
3. التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق جودة اداء الخدمة فى الجامعات.
4. الوصول إلى إطار مقترح يمكن من خلاله تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لضمان تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة لتحسين الآداء فى الجامعات السعودية.
5. الاستفادة من النتائج التى يتم التوصل إليها فى تقديم الاقتراحات. والتوصيات الملاءمة، بما يفيد فى تحسين وتعزيز تقييم أداء الجامعات السعودية.

1-4 أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال الهدف الذى تسعى الباحثة إلى تحقيقه ومن خلال ندرة الأبحاث المحاسبية فى مجال تقييم أداء الجامعات بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتصميم مؤشرات تتفق مع الرسالة والرؤية الاستراتيجية للجامعات ، وتدعم القدية التنافسية لهذه الجامعات. وسوف يتحقق ذلك من خلال الدراسة الميدانية على الجامعات السعودية.

1-5 فروض البحث

لتحقيق الهدف الرئيسى للبحث قام الباحث بصياغة الفروض التالية لاختبارها إحصائياً:

الفرض الأول:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية".

ويمكن اختبار الفرض السابق من خلال اختبار فروضه الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو والإبتكار وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية.

الفرض الفرعي الثاني

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء الداخلي وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية.

الفرض الفرعي الثالث

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء وأصحاب المصالح وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية.

الفرض الفرعي الرابع

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء المالي وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية.

الفرض الثاني:

"هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل من بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق جودة التعليم وبين دعم المركز التنافسي للجامعات السعودية".

6-1 منهجية البحث

- في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، وفروضه، سوف تعتمد الباحثة على:
- المنهج الاستقرائي والإستنباطي حيث سيتم استقراء الفكر المحاسبي والدراسات المتعلقة بموضوع البحث لتكوين الإطار النظري للبحث.
 - بالنسبة للجانب التطبيقي ستعتمد للبحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام قائمة إستبيان يتم توزيعها على متخذى القرارات بالجامعات السعودية بكلياتها المختلفة. وسيتم تحليل نتائجها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية Spss من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة.

7-1 الدراسات السابقة

تتفق أغلب الدراسات على أن استخدام بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة يساعد على ربط رؤية واستراتيجية المؤسسة بأهدافها بالتالي يؤدي ذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (طويلة الأجل) والأهداف التشغيلية (قصيرة الأجل) بشكل أكثر كفاءة. (Frigo, et al, 2000, Kaplan, 2001, أبو الفتوح, 2010)

إن توضيح رؤية واستراتيجية المنظمة وترجمتها الى أهداف و تحديد القطاع الذي ستقوم بخدمته، يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، و الخطوات الرئيسية التي يتم من خلالها ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وفق القياس المتوازن للأداء بأقسام وأفراد المنظمة (Kaplan & Norton, 1996).

وتستعرض الباحثة الدراسات السابقة والتي تناولت مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات خاصة التعليمية على النحو التالي:

1. دراسة (Madsen & Stenheim, 2015)

هدفت الدراسة الى استكشاف الفوائد والمنافع المرتبطة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك بيان الجوانب التي ينظر اليها على انها مفيدة عند تطبيقها واستخدامها. وخلصت الدراسة الى ان كل من الاستشاريين والمستخدمين لبطاقة الاداء يرون انها مفيدة، ووضح الكثير منهم انها تعتبر من الممارسات الجيدة وأنها تستخدم لتحقيق التوازن بين مطالب كل من المساهمين واصحاب المصالح والمستخدمين و اسلوب بطاقة الاداء المتوازن يساعدهم على التركيز الاداري ويعطيهم شعوراً بالتوازن ويؤيد أهداف المنظمة واداة محفزة على العمل.

2. دراسة (عبد الرحمن , 2014)

إهتمت الدراسة بمعرفة أثر استخدام نموذج الاداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات بمحاورة الاربعة و خلصت الدراسة الى ان ادارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وان الموارد يتم استخدامها في تحقيق اهدافها، وان الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تمييز، وادارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب.

3. دراسة (Mendes, et al., 2012)

هدفت الدراسة إلى اقتراح وتبنى أدوات بطاقة الأداء المتوازن بلقطاع الخدمات العامة في البرتغال. وتبين من نتائج الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الأداء

تعطى مؤشرات جيدة، وأن البعد الداخلى يمثل أعلى وزن نسبى بـ 50% من الأوزان النسبية الكلية، وأن البعد المالى يمثل أقل الأوزان النسبية حيث يمثل 10%، وأن تطبيق الأداء يساعد فى التركيز على بعد العملاء والذى يمكن تحسينه من خلال تتبع الأهداف التى تم إنجازها.

4. دراسة (Northcott and Taulapapa, 2012)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى المنظمات الحكومية المحلية فى نيوزلاندا، وأهم التحديات التى تواجه تنفيذها، وتبين من نتائج الدراسة أن استخدامه فى القطاع الحكومى مازال منخفضاً، ومن توصيات الدراسة ضرورة مشاركة المستخدمين فى التنفيذ للتغلب على المعوقات التى تواجه تطبيقها.

5. دراسة (Schobel and Scholey, 2012)

هدفت الدراسة إلى تطوير مؤشرات لتقييم الأداء اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن لمراكز التعليم فى الجامعات التايلاندية. وتبين من نتائج الدراسة نجاح منظمات التعليم العالى التى تحدد جيداً الاستراتيجيات المالية التى ترتبط بنواتج التعليم، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فى الجامعات التى يتم تمويلها من الدولة سوف تكون أقل ملاءمة مقارنة بتلك الجامعات التى يتم تمويلها ذاتياً، وأن هناك استخدام متزايد للمقاييس المالية فى التعليم العالى بجانب مؤشرات التعليم. كما أن الاستراتيجيات المالية والتى تركز على الكفاءة والفعالية تلعب دوراً جوهرياً فى توفير البيانات الملاءمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6. دراسة (Chang, et al., 2011)

هدفت الدراسة إلى توضيح استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى بيئة التعلم فى التعليم العالى، وإلقاء الضوء على أهمية الاستراتيجيات المالية مقارنة بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء. وقد توصلت نتائج الدراسة أن المؤشرات المتعلقة بالنمو والتعلم ذات تأثير معنوى مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى، إضافة إلى أهمية البعد الداخلى والمالى لهما دور هام فى تقييم الأداء بالنسبة لمراكز التعليم.

7. دراسة (Tohidi et al, 2010)

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص فى المنشآت التعليمية الحكومية لتقييم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلى، لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات

التعليمية، من خلال زيادة أعداد المستفيدين من الخدمة، مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها.

8. دراسة (Zangouein-ezhad and Moshabaki,2010)

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية تطبيق منهج التحليل الهرمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم أداء المنظمات ودمجه مع مقاييس تتأسس على المعرفة لتقييم الجامعات ، واقترح إطار لقياس أداء الجامعات يعتمد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتبين من نتائج الدراسة معايير الأداء تساهم في تحسين أداء الجامعات، وتتغلب على نواحي القصور في عدم تحقيق الأهداف المرغوبة. وأن صعوبة قياس أداء الجامعات يرجع إلى معنوية خدمات صناعة التعليم، كما تبين أن بعد النمو والتعلم ذات أهمية نسبية أعلى بالنسبة لأداء الجامعة يليه بعد العملاء.

9. دراسة (Chen, et al., 2009)

هدفت الدراسة إلى وضع مؤشرات للأداء للوصول إلى جودة التعليم الجامعي، و مواجهة المنافسة مع التطبيق على تايوان، وقد تضمنت مؤشرات الأداء للأبعاد الأربعة الرئيسية للبطاقة، وتوصلت إلى أن الجامعات يمكنها استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أهدافها واستراتيجياتها، والتي يتم ترجمتها إلى مجالات تشغيلية تعزز من جودة الخدمة التعليمية لتلبية متطلبات وتوقعات العملاء.

10. دراسة (Umashankar and Dutta,2007)

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في برامج التعليم في الهند، وتبين من نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن توفر إطاراً للتقييم يشمل مقاييس لترجمة رسالة خلق المعرفة، ويوفر وسائل الاتصال لأصحاب المصالح وغيرهم. كما أن مؤسسات التعليم يمكنها أن تحقق منافع من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال التركيز على المجالات الأكثر أهمية وتصميم الاستراتيجيات الملائمة.

11. دراسة (Kaplan&Norton,2001)

هدفت الدراسة إلى قياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات غير الهادفة للربح. وخلصت إلى أن استخدام مقاييس الأداء المتوازن يساعد على ربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف الفرعية في المؤسسات، كما يساعد على إعادة تقسيم تلك المؤسسات بشكل جيد لأنه يسمح باستخدام مقاييس غير مالية تساعد على التخطيط لفترات طويلة.

12. دراسة (Frigo, et al, 2000)

هدفت الدراسة الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المصارف المحلية وذلك من خلال المقاييس المالية وغير المالية لتطبيق استراتيجيتها ورؤيتها. و خلصت الدراسة بأنه يجب على المنشأة أن تحدد اهدافها بدقة والمؤشرات المناسبة لقياس الأداء، ومن الممكن أن تستفيد من مناطق القوة وتعزيزها، وتجنب نقاط الضعف.
يتضح من الاستعراض السابق للدراسات السابقة ما يلي :

1. يتضح إن محاور بطاقات الأداء المتوازن في معظم الدراسات كانت تركز على أربعة محاور هي: المالي - العمليات الداخلية - التعلم والنمو - العملاء، ويمكن تعديل أو تغيير عدد المحاور حسب طبيعة الأداء في المؤسسات ذات القطاعات المختلفة. وكذلك يتضح أن فاعلية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن مرتبطة أساسا برؤية واستراتيجية و أهداف المؤسسات. كما تم ملاحظة أن من بين محاور البطاقة الأربعة، محور النمو والتعلم والابتكار والذي يشكل محور هام جداً، ويمثل نقطة البداية لمحاور ومؤشرات الأداء لكثير من المؤسسات، لاسيما الخدمية منها، وتلك التي لا تهدف إلى الربح. وأخيراً فإن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام شامل يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات العامة والخاصة سواء صناعية، تجارية، وخدمية والتي لا تهدف إلى تحقيق أرباح.

2. إستفادة الباحثة في دراستها الحالية مما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي لم تتناولها تلك الدراسات بما يفيد في تحديد مشكلة الدراسة، متغيرات الدراسة، صياغة الفروض، اختبار فروض الدراسة، وتفسير النتائج.

3. إتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بغرض تحسين وتطوير الأداء في الجامعات لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، وتحديد الاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز وتدعيم مجالات التميز، بما يساعد في الحصول على مركز متقدم نسبياً محلياً وعالمياً.

4. إختلاف هدف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع ، حيث تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها توفر مقومات ابعاد بطاقة الاداء المتوازن الأساسية لتطبيقها في الجامعات السعودية ، والتعرف الى اهم المعوقات التي يمكن ان تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة وفعالية.

5. الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة، بما يفيد في تحسين وتعزيز تقييم أداء الجامعات السعودية ودعم مركزها التنافسي، إلا أن اختلاف بيئة الدراسة التطبيقية وعينة الدراسة قد يؤدي إلى اختلاف النتائج عن نتائج الدراسات السابقة.

6. ندرة الأبحاث التطبيقية العربية التي تناولت مدى الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن الأساسية في الجامعات السعودية، باعتبارها أحد القطاعات التعليمية التي تهتم بالمجالات العلمية والمهنية في محاولة تطوير ورفع كفاءة الأداء المهني في سوق العمل، باعتباره ركيزة أساسية في منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية في العصر الحديث ، وذلك في حدود علم الباحثة.

2- الإطار النظري

1/2 مقدمة

في بداية العقد الأخير من القرن العشرين ومع انهيار بعض الشركات الأمريكية التي لم تكن نتائج أعمالها تنبئ بالإفلاس أو الانهيار، والتغيرات الاقتصادية الحديثة، والنمو السريع في تكنولوجيا المعلومات بدأ البحث عن أسلوب جديد لقياس وتقييم الأداء يكشف عن مسببات النتائج ، فقياس وإدارة الأداء أحد المحركات الأساسية للمنظمات الحكومية في الآونة الأخيرة، حيث تعتبر الأهداف غير المالية المحرك الرئيسي لاستراتيجية تلك المنظمات، وتاريخياً تم تطوير أنظمة قياس الأداء كأحد وسائل الرقابة الإدارية، والتي تؤكد على أن سعى المنظمة نحو استراتيجيات تؤدي إلى إنجاز الأهداف الكلية، حيث يتم من خلالها توفير الأساس لكيفية تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتحديد نواحي القوة والضعف، وتقرير مبادراتها المستقبلية والتي تتسق مع هدف تحسين الأداء في المنظمة.

ومن هنا برز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي يهتم برسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة وربطها بخطتها وأهدافها وتقويم الأداء من خلال الربط بين المقاييس المالية والغير مالية (أبو الفتوح، 2010).

2/2 مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن

انتشر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء وأمتد استخدامها لكي تكون أداة للتخطيط الاستراتيجي، من خلال ترجمة رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، والمؤشرات والمبادرات والتي توفر إطاراً لقياس وإدارة الاستراتيجية بربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالتصرفات قصيرة الأجل،

حيث تعكس بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة أنشطة خلق القيمة للمنظمة لإنجاز الحد الأقصى للنتائج. (Wu et al., 2009)

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج التي تم تطويرها، لتساعد في قياس وتقييم الأداء ونشر الاستراتيجية داخل المنظمة بكافة مستوياتها، كما أنها تدعم التحفيز والاتصال بكل الأطراف ذات العلاقة بصرف النظر عن الأداء (Kaplan and Norton, 2004). وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها ليست فقط أداة لإدارة الأداء الاستراتيجي وليست مجرد منهج متعدد الأبعاد لتقييم الأداء بل أيضاً هي أداة للرقابة الاستراتيجية والاتصال والتحفيز. (Zgoul, 2008, & Go'mez et al., 2007, Philbin, 2011 & Roberts, et al., 2007)

وقد تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن ومن هذه التعريفات ما تطرق إليه (Kaplan and Norton, 1996, pp: 75 -85) حيث عرفهما "بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المترابطة من خلال أبعاد متعددة، وإجراء مقارنة للأداء الفعلي بالأداء المخطط".

بينما يرى (Horngren, et al., 2009) بأن بطاقة الأداء المتوازن "ترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء، والتي تمثل إطار عملي لتطبيق استراتيجيتها".

ومن ناحية أخرى يرى كل من (Dorweiler and Yakhou, 2005, pp: 138-144) بأن بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدامها لمواجهة التحديات التي تواجه استراتيجيات المنظمة، وعملياتها التشغيلية، بما يساير التغير في البيئة الحديثة، والتي تحتاج إلى رقابة ومساءلة أكثر، من خلال الاستفادة من التغذية المرتدة عن نتائج الأداء الداخلي والخارجي لتحسين الأداء الاستراتيجي.

بينما تبين من مفهوم (عبد الملك، 2006) بأنها تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال ما تتضمنه مقاييس أداء تتصف بالموضوعية والتوازن وتعكس رؤية المؤسسة لتحقيق أهدافها".

ووفقاً للمفاهيم السابقة لبطاقة الأداء المتوازن ترى الباحثة أنها تمثل ترجمة لرؤية واستراتيجية المنظمة، وتساهم في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وكيفية قياس مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف والإجراءات وتدعيم التعلم والتغذية المرتدة، وأن بطاقة الأداء المتوازن يتم استخدامها لمواجهة

التحديات التي تواجه استراتيجيات المنظمة، وعملياتها التشغيلية، بما يساير التغير في البيئة الحديثة، والتي تحتاج إلى رقابة ومساءلة أكثر، من خلال الاستفادة من التغذية المرتدة عن نتائج الأداء الداخلى والخارجى لتحسين الأداء الاستراتيجى.

3/2 أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم أداء الجامعات الحكومية تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من اساليب تقييم الاداء في الجمع بين مقاييس الاداء المالي ومقاييس الاداء غير المالي، كما أنها تساعد المنظمات علي تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي.

وينظر لبطاقة الأداء المتوازن من منظور متعدد فهي بمثابة نظام لقياس الأداء - من خلال ترجمة الرؤية إلى أهداف ومؤشرات - ونظام للإدارة الاستراتيجية للأداء - من خلال ربط المستهدفات قصيرة الأجل مع الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل - ونظام لإدارة الأتصال - من خلال تحقيق الربط والاتصال بهدف النجاح والتميز والتفوق - مع مراعاة الفصل بين نوعين من الأبعاد: الأول يركز على المنظور الداخلى والذى يتمثل فى بعد العمليات الداخلية النمو والتعلم، ويركز البعد الثانى على المنظور الخارجى، من خلال بعد العملاء والبعد المالى.(زغلول،2006)

وتتبع أهمية قياس وتقييم الاداء من كونها توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الاقسام المختلفة في المؤسسات، فعملية القياس والتقييم تساعد المؤسسات على التحقق من ان تلك الاقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة. وتتمثل أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وضع ضوابط لقياس الأداء تتلخص في صياغة الأهداف بالمؤسسة في شكل نتائج محددة وواضحة قابلة للقياس الكمي، ووجود خطط وبرامج العمل القابلة لتنفيذ مختلف الأنشطة.

وقد إهتمت العديد من الدراسات بقياس وتقييم الأداء المالى وغير المالى فى المنظمات الهادفة للربح، إلا أن القليل منها ركز على كيفية بناء مؤشرات لقياس وتقييم الأداء، وتحديد الوضع الاستراتيجى للمؤسسات التعليمية المملوكة للدولة ،لدعم جودة التعليم، وتحسين نقاط الضعف لديها، على أن ترتبط هذه المؤشرات بالوظائف الرئيسية للمؤسسات التعليمية، على ألا تعتمد طرق التقييم المستخدمة على القياس المالى فقط، وتوفير معلومات لمتخذى القرارات فيما يتعلق بالسياسة التعليمية ومراجعة التشريعات لى تتوافق مع ثقافة المجتمع، وتوفير مرجعيات لإدارة وتخصيص موارد التعليم بما يساعد فى تحسين جودة التعليم ومقابلة متطلبات أصحاب المصالح وإنجاز مسئولياتها.

فى ضوء نلك ترى الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أهم وأحدث أدوات القياس والتقييم للأداء فى المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات ، كونها تقود إلى تحليل الأداء على أساس الرؤية والأهداف الاستراتيجية. كما تترجم الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الاستراتيجية، ولذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب متكامل يساعد الجامعات على تقييم ادائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي.

إن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى قياس وتقييم الأداء للجامعات يساهم فى مواكبة التطور العلمي من خلال وجود مؤشرات تناسب أنشطة الجامعات وأهدافها، ومخرجاتها والتي تتصف بالتنوع والتعدد وصعوبة القياس، إضافة إلى توفير قاعدة معلومات دقيقة عن الكفاءات والمهارات المتخصصة، وسبل تطوير البرامج الأكاديمية بما يؤهل الخريجين لمتطلبات سوق العمل، خلق فرص عمل لهم، مع مراعاة تكلفة الخدمات المقدمة. ويمكن بيان جوانب تحسين أداء الجامعات من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى النواحي التالية:

(عبد الرحمن، 2014&2007&Roberts, et al., 2004&O'Neill and Palmer)

- تحقيق التوازن بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن ، من خلال أحداث التوازن بين إنجازات الطلاب ونمو المستخدمين، وتحسين الكفاءات التشغيلية، والحصول على ثقة المجتمع.
- توفير الوسائل التي يمكن من خلالها التقرير عن مختلف مجالات تطوير الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج الأكاديمية ، وتكنولوجيا التعليم.
- نشر ثقافة الجودة الأكاديمية بما يتفق مع معايير الجودة، ويتحقق ذلك من خلال مساعدة كل فرد فى النظام، على التركيز على الأدوات والعمليات للاستفادة من البيانات بكفاءة وفعالية، وبما يساعد على إحداث التغيير الإيجابي.
- تحقيق الاتصال الفعال داخل الهيكل التنظيمي للجامعى، لمعرفة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالجامعات المنافسة.
- توفير قاعدة معلومات دقيقة عن الكفاءات والمهارات المتخصصة.
- تأهيل الخريجين لمتطلبات سوق العمل، وخلق فرص عمل لهم من خلال لفت نظر الإدارة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية.
- تدعيم القدرة التنافسية والحصول على مركز متقدم محلياً وإقليمياً ودولياً.

4/2 معوقات تقييم الأداء فى الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
إن بطاقة الأداء المتوازن، قد تم استخدامها بنجاح فى المنظمات الهادفة للربح كأداة
للإدارة الإستراتيجية، وبالرغم من ذلك فإن هناك تحديات تواجه تطبيقها فى المنظمات
غير الهادفة للربح، حيث لا يمثل الأداء المالى الهدف الرئيسى لتلك المنظمات، مما
يستدعى ضرورة إعادة ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. (Wilson et al., 2003)
إن صعوبة القياس والتقييم للأداء فى المؤسسات التعليمية خاصة الحكومية تكمن
فى وجود عدة معوقات قد تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح. وتمثل أهم
تلك المعوقات فيما يلى:

(Ogawa and Tanahashi, 2008 & Gomes and Liddle, 2009 &
2009، دودين)

- عدم القدرة على مراقبة مدى التقدم فى تحقيق الأهداف نتيجة القيود المفروضة على
المعلومات المتاحة مما يؤدي إلى صعوبة التقييم الشامل للأداء، والمقاومة من
الداخل للتغيير والتطوير والتي تعتبر من أهم التحديات التي تتطلب مزيد من الوقت
للتغلب عليها وقد يرجع ذلك لضعف الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع
نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام،
وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- الإفتقار للتفكير المنتظم لعدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافى للأشخاص المعنيين
بتطبيقها، وقد الإرتباط بالإستراتيجية، والإفتقار للمنهج المتوازن وعدم الإلتزام
بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة وطويلة الأجل فى الزمن المحدد لها، حيث لا توجد
رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات
الإدارية حيث يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة
لاستراتيجية متفق عليها.
- ثقافة المساءلة والتي لا يرحب بها أفراد المنظمة نتيجة الإكتفاء بالطرق التقليدية
للتقييم، وعدم الرغبة فى تغييرها بطرق مستحدثة أو مبتكرة، كما أن قصور النظم
المالية والمحاسبية فى المؤسسات التعليمية الحكومية قد لا يسمح باستخدام
البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقييم الأداء.
- تعدد وتعارض الأهداف ، وغياب المنافسة نتيجة عدم وجود هدف تعظيم الربحية
مقارنة بالمنظمات الخاصة التي تسعى لتعظيم الأرباح.

وبالرغم من هذه المعوقات إلا أنه يمكن تذليلها من خلال تقديم الأدلة التجريبية لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات الغير ربحية. على أن يكون بعد العملاء ذات أولوية في الخريطة الاستراتيجية، وتطويرها كأداة مستقلة لتعزيز التعاون بدلا من التنافس مما يؤدي إلى تضافر الجهود.

(Gomes and Liddle, 2009 & Greiling, 2010)

5/2 بطاقة الأداء المتوازن وفلسفة الجودة الشاملة في الجامعات

لكي تتأصل قيم الجامعات المتمثلة في الجودة، التميز، الشفافية، والعمل الجماعي فلا بد من توافر: المصادقية من خلال تقديم أعلى مستويات الخدمة والجودة لكسب ثقة ورضاء المستفيدين وأصحاب المصالح، من خلال نشر بيئة التعلم والتحسين المستمر لتشجيع ودعم الابتكارات والإبداعات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لتدعيم تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية من خلال تصميم إطار متكامل بمؤشرات لاداء تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، تسمح بقياس وتقييم الأداء في إطار الجودة الشاملة بمعاييرها وركائزها المختلفة، التوجه للعميل، والعمل كفريق متكامل، مما يدعم من إستخدام التكنولوجيا والقدرات المعرفية للمخرجات التعليمية، وينعكس ذلك على تحسين الأداء.

(Lawrie and Cobbold, 2004)

وتعد الركائز الأساسية للجودة الشاملة التي يتم الاستناد إليها في حالة التطبيق العملي، والممارسة الفعالة لبطاقة الأداء المتوازن وتوافر بيئة عمل مناسبة، ذات أهمية كبيرة لمساندة الجامعة في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية، ونشر ثقافة البحث العلمي الذي يؤهل الجامعة في الحصول على مركز تنافسي عالمي. وتتمثل تلك الركائز فيما يلي: (حمود، 2005 & زاهر، 2005 & أحمد، 2007 & عليمات، 2004 & الحربي، 2003)

- مساندة ودعم الإدارة العليا: فال்தغير في الأساليب التي تعمل الإدارة بمقتضاها تكون ذات تأثير في مجالات السياسة الإدارية وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها، ولا تكون هذه التغيرات فعالة إلا إذا حظيت عملية بدعم من الإدارة العليا، التي يقع على عاتقها اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وصياغة العديد من الإجراءات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة منها صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة لتوزيع المهام والمسؤوليات، مشاركة العاملين لتوفير البيئة المناسبة للعمل الإيجابي في المؤسسة، ونشر ثقافة الجودة من خلال تغيير ثقافة ومنهج المؤسسة.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة: لما له من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة سعياً للوصول إلى التغيير المطلوب وكمن في تحليل الأهداف وتحليل عناصر القوى والضعف والتهديدات والفرص وربط جميع العمليات الإدارية بالمنظمة، وفق خطة زمنية قابلة للتنفيذ.

- التركيز على العميل من خلال الإهتمام بتحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة ، والذي يتحقق من خلال تقديم الخدمة التي تلبى توقعات وإحتياجاته، والتي يتم ترجمتها إلى إلى معايير جودة للمخرجات.

- التدريب المستمر للمستخدمين حيث أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها ومواجهة تحديات المنافسة .

- المشاركة الجماعية من خلال العمل الجماعي ونشر ثقافة الفريق الواحد، لتنمية مهارات العمل والاستفادة الكاملة من نقاط القوة والموارد لدي المؤسسة.

- التحسين والتطوير المستمر من خلال التركيز على إجراء تحسينات مستمرة في العمليات والنتائج معاً، وتصميم برامج وآليات التحسين المستمر، وتجنب وقوع الأخطاء من خلال التأكيد على ضرورة أداء العمل بشكل صحيح، التأكيد على أهمية إيجاد ثقافة الوقاية من الأخطاء، الفحص والرقابة والمراجعة والتحليل لجميع العمليات بشكل مستمر لتفادي حدوث المشاكل قبل وقوعها

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق - الإدارة بالحقائق- وليست مجرد تكهنات أو تخمينات مبنية على آراء شخصية، ويتطلب ذلك وجود نظام فعال للمعلومات بحيث يمد متخذ القرار بكافة الحقائق التي يطلبها، وفي الوقت المناسب لإتخاذ قرارات دقيقة.

- التقدير والتحفيز من خلال توفير مناخ عمل إيجابي يتحقق فيه المساهمة الفعالة لجميع الأفراد في المنظمة لتمكينهم من تنفيذ التغييرات وإعطائهم الصلاحيات المناسبة، إحترام مشاعرهم ، وإثارة قدراتهم الإبداعية وطاقتهم وإمكاناتهم الكامنة لتقديم ما لديهم من اقتراحات.

3- الإطار المقترح و الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في بيان تأثير إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية ، وإنعكاسها على دعم المركز التنافسي لهذه الجامعات ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إطار نظري تقترحه الباحثة لبيان كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية بمقوماتها الأساسية، وأيضاً دراسة ميدانية

على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لإختبارات الفروض المتعلقة بالدراسة. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1/3 إطار نظري مقترح يوضح مقومات إستخدام بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية

يستند مقومات وأبعاد الإطار النظري الذي تقترحه الباحثة من الأهمية التي تستمدها بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم وإدارة الأداء وتوفير قنوات الاتصال لتسهيل تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم الأهداف إستراتيجية قصيرة وطويلة الأجل، وما تتضمنه من مؤشرات تساند الإدارة العليا في إتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية وفي التوقيت المناسب. ولكي يتحقق النجاح المطلوب من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية، لابد من إتباع الخطوات التالية لبناء بطاقة الأداء المتوازن بأهدافها الإستراتيجية ومؤشرات الأداء بأبعادها المختلفة والوصول إلى ملامح الإطار النظري الذي تقترحه الباحثة:

(1) تحديد الرؤية والرسالة، وتمثل الرؤية في الحصول على مركز نسبي متميز في مجال التعليم ونشر المعرفة والبحث العلمي. أما الرسالة فتتمثل في تقديم خدمة تعليمية، وذات جودة عالية لتحقيق معايير الجودة، وتقديم أبحاث متميزة وخريجين على مستوى عالي من الكفاءة العلمية والعملية.

(2) ترجمة الرؤية والرسالة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، لتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تحقق رؤية ورسالة الجامعة، وتشمل: التميز والابتكار في التدريس والتعلم والمناهج، تحفيز وتطوير أعضاء هيئة التدريس، التميز الأكاديمي وجودة العملية التعليمية، تميز للبحوث العلمية، تنمية وتطوير المجتمع، كفاءة وفعالية الخريجين، والاستخدام الكفاء للموارد

(3) رسم خريطة الاستراتيجية والتي تعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتي يتم بموجبها ربط الأبعاد الأربعة للبطاقة من خلال علاقات السبب والنتيجة، وذلك لمعرفة مدى إنجاز الأهداف الاستراتيجية، في ضوء الرؤية والرسالة، من خلال التركيز على النمو والتعلم والابتكار والمتمثلة في: تحسين القدرات التكنولوجية، تحديد أولويات الابتكار، تطوير وتحسين جودة أعضاء هيئة التدريس، ومن خلال التركيز على عمليات التشغيل الداخلية والمتمثلة في: تطوير البرامج والمناهج، كفاءة وفاعلية الخدمة التعليمية، تدعيم وتطوير طرق التدريس،

وتحسين جودة الأنظمة والسياسات، والتركيز على بعد العملاء لإرضاء أصحاب المصالح والمتمثلة في: الحفاظ على الطلاب، مقابلة الخدمات المتوقعة للطلاب، و خدمة المجتمع.

4) تصميم بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأبعاد المختلفة لعوامل النجاح الجوهرية والتي تمثل الأداء المتميز مع توضيح الأهداف والمؤشرات المتعددة لكل بعد من الأبعاد، على أن يكون كل مؤشر على صلة باستراتيجية الجامعة.

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد، ويحتوي كل بعد على مقاييس للأهداف، بحيث تحقق الأبعاد الأربعة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل وبين محركات الأداء والمخرجات المرغوب فيها. وتختلف الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد، ففي المنظمات الهادفة للربح يحتل البعد المالى الأهمية النسبية الأكبر بينما فى المنظمات الخدمية وخاصة الجامعات يشكل محور النمو والتعلم والابتكار أهمية كبيرة، حيث تحتل مؤشرات الأداء المتعلقة به الأهمية النسبية الأعلى، مقارنة بالبعد المالى الذى يحتل الأهمية النسبية الأقل.

فى ضوء ذلك فإن الأهداف الاستراتيجية وأهم مؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن فى الأبعاد الأربعة فى الجامعات السعودية مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية تكون على النحو التالى:

أ- بعد النمو والإبتكار: ويركز هذا البعد على الابتكار والنمو من خلال تحسين وتطوير القدرات الداخلية، وتحسين البنية التحتية والتجهيزات والتطوير لأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة والإداريين ، وتطوير الإجراءات التنظيمية. وتمثل أهم أهداف هذا البعد ومؤشرات كل هدف فيما يلى:(Oliveira, 2004).

- التميز والابتكار فى التدريس والتعلم والمناهج: متوسط عدد ساعات التدريس لكل عضو هيئة تدريس، عدد المقررات المحلية والإقليمية، وعدد المناهج التى تم تطويرها.

- الابتكار فى استخدام تكنولوجيا حديثة فى التدريس: عدد المقررات التى تستخدم تكنولوجيا جديدة، و نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يستخدموا تكنولوجيا حديثة فى التدريس

- تحفيز وتطوير أعضاء هيئة التدريس: عدد الأوراق العلمية المنشورة لكل عضو هيئة تدريس فى المجلات المحلية والعالمية، وعدد براءات الاختراع والابتكارات لكل عضو هيئة تدريس.

ب- بعد الأداء الداخلي: يركز هذا البعد على العمليات والأنشطة الداخلية التي تتفوق فيها وتحقق الكفاءة والفعالية والتميز التشغيلي. وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء من واقع بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لهذا البعد فيما يلي:
(Hilton, 2000)

- التميز الأكاديمي وجودة العملية التعليمية: عدد الدورات التدريبية لتأهيل الخريجين لسوق العمل، عدد الطلاب المشاركين في الأنشطة الجامعية والمجتمعية، وعدد الجوائز المحلية والدولية.

- التميز والابتكار في المناهج وطرق التدريس: عدد المقررات التي تم تطويرها أو تحديثها، نسبة المقررات الإلكترونية، و نسبة المقررات المعرفية إلى المقررات المهنية.

- تحسين بيئة التعلم المادية وقدرات تكنولوجية متطورة: متوسط كثافة الطلاب، متوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، ومتوسط تكلفة المكتبة لكل طالب.

- اعتماد الجودة: عدد البرامج التي اجتازت معايير اعتماد الجودة.
- الجودة العالية للبحوث العلمية وتميزها: نسبة المبعوثين للدراسة للخارج، و عدد الاتفاقيات العلمية والبحثية مع مؤسسات أكاديمية وبحثية ومهنية عالمية.

ج- بعد العملاء وأصحاب المصالح: يركز هذا البعد على العلاقة مع السوق، وتحقيق رضا أصحاب المصالح، وتعظيم رضا وولاء العملاء. وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء من واقع بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لهذا البعد فيما يلي: (Andey, 2005)

- تنمية وتطوير المجتمع: عدد المشاركات في الخدمات الاجتماعية، عدد المشاركات في الخدمات الاجتماعية، وعدد الخريجين المشاركين في خدمة المجتمع

- جذب الطلاب والحفاظ عليهم ورضاءهم: معدل الانسحاب، معدل التسجيل، نسبة الطلاب الناجحين دون رسوب، نسبة الطلاب الذين حصلوا على تقدير جيد جدا فيما أعلى، ومعدل الرسوب.

- كفاءة وفعالية الخريجين: عدد الوظائف المقدمة لكل طالب، نسبة عدد الدورات المقدمة للخريجين، والنسبة المئوية للطلاب الذين انهوا البرنامج في المدة المحددة.

د- البعد المالي: يعتبر هذا البعد مقياساً للكفاءة والفعالية في مقابلة احتياجات أصحاب المصالح في أسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة. وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية

ومؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لهذا البعد فيما يلي: (Hongren, 2000)

- تعظيم الموارد الذاتية: نسبة المنح السنوية، ونسبة قيمة التبرعات من المؤسسات.
- الاستخدام الكفاء للموارد: نفقات تطوير هيئة التدريس، نفقات تطوير التعليم وطرق التدريس، ونسبة برامج التعليم التي يتم تمويلها.
- تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف للعملية التعليمية المطلوبة: نسبة مبالغ التمويل الموجه لدعم الطلاب، نسبة نفقات التشغيل لكل طالب، نسبة مرتبات هيئة التدريس، متوسط تكلفة الطالب، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب.

2/3 منهجية الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الميدانية في اختبارات الفروض المتعلقة بالدراسة المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم وانعكاسها على دعم المركز التنافسي للجامعات السعودية، بما يضمن التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق ترتيباً عالمياً متقدماً بين الجامعات المناظرة والمنافسة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على الجامعات السعودية.

3/2/1 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الحكومية في العديد من الكليات التي تتضمنها تلك الجامعات في المملكة العربية السعودية. وقد اشتملت عينة الدراسة على 42 مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة أسلوب العينات في تحديد الكليات محل الدراسة، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية كافية لإمكانية تعميم نتائج الدراسة على كافة مفردات مجتمع الدراسة.

3/2/2 أداة جمع البيانات: إتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء، تم توزيعها على عينة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية في هذه المرحلة، وبعد التأكد من ملائمتها لأهداف البحث تم صياغتها بشكلها الأخير وتوزيعها على عينة الدراسة.

3/2/3 متغيرات الدراسة: في ضوء فروض الدراسة يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة كما يلي:

جدول رقم (1) المتغيرات المستقلة والتابعة في ضوء فروض الدراسة

الفرع الرئيس	فرعي	متغيرات مستقلة	متغير تابع
الأول	الأول	X21 بعد النمو والابتكار	X3 جودة التعليم
	الثاني	X22 بعد الأداء الداخلي	
	الثالث	X23 بعد العملاء وأصحاب المصالح	
	الرابع	X24 بعد الأداء المالي	
الثاني		X2 أبعاد بطاقة الأداء	X1 دعم المركز التنافسي
		X3 جودة التعليم	

3/2/4 الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليل الإحصائي لاختبار صلاحية بيانات الدراسة، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- مقياس الاعتمادية Reliability: وذلك من خلال مقياس (ألفا) Cronbatch's Alpha وهو مقياس الثبات والتناسق الداخلي لأسئلة وعبارات قائمة الاستبيان، لمعرفة مدى الوثوقية في استجابات عينة البحث، وإمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.
 - المتوسط المرجح Mean والانحراف المعياري Standard Deviation: لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية .
 - اختبار T Test لعينة واحدة
 - معامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة واتجاه ودلالة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
 - تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار فروض الدراسة، والتحقق من قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع باستخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد.
 - تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression للتحقق من قوة العلاقة بين متغير تابع، وأكثر من متغير مستقل (أي عدد من المتغيرات المستقلة)
- 3/2/4 التحليل الإحصائي واختبار الفروض: يشمل التحليل الإحصائي واختبارات الفروض ما يلي:
- 1) مقياس صدق وثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة Reliability من خلال استخدام معامل الثبات Cronbatch's alpha وذلك لقياس مدى اعتمادية Reliability

النتائج المتحصل عليها من العينة، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر، 100%، وإذا زاد هذه المقياس عن 60% أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة، وفيما يلي تطبيق هذا المقياس على أبعاد الدراسة.

جدول (2) مقاييس الثبات Reliability لأقسام الدراسة

معامل الصدق (*)	معامل الثبات Alfa	عدد العبارات	الأقسام	
0.970	7	0.940	دعم المركز التنافسي	X1
0.948	3	0.898	بعد النمو والابتكار	X21
0.980	5	0.960	بعد الأداء الداخلي	X22
0.941	3	0.885	بعد العملاء وأصحاب المصالح	X23
0.973	3	0.947	بعد الأداء المالي	X23
0.990	14	0.981	أبعاد بطاقة الأداء	X2
0.964	8	0.929	جودة التعليم	X3
0.986	8	0.972	معوقات تقييم الأداء في الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	X4

(*) معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهو الصدق البنائي Structure Validity. يتضح من الجدول أن متغيرات الدراسة تتمتع بصلاحية عالية Reliability حيث قيمة ألفا تجاوزت 88% على كافة الأبعاد، الأمر الذي يدل على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة. (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: لتحديد الأهمية النسبية لتلك المتغيرات وترتيبها حسب تلك الأهمية من وجهة نظر عينة البحث، وفيما يلي نتائج توصيف تلك المتغيرات:

أ- الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لدعم المركز التنافسي للجامعات يوضحها الجدول التالي:

جدول (3) الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لدعم المركز التنافسي

المتغيرات	وسط حسابي	وسط حسابي نسبي %	* انحراف معياري	معامل الاختلاف %	قيمة T	مستوى المعنوية	ترتيب
X1 دعم المركز التنافسي (المتوسط العلم)	4.16	83.20	0.74	17.9	10.1	0.00	
X11 تحقيق التوازن بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن	4.17	83.40	0.82	19.8	9.2	0.00	4
X12 توفير الوسائل التي يمكن من خلالها التقرير عن مختلف مجالات تطوير الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج الأكاديمية، وتكنولوجيا التعليم.	4.33	86.60	0.85	19.5	10.2	0.00	1
X13 نشر ثقافة الجودة الأكاديمية بما يتفق مع معايير الجودة.	4.21	84.20	0.81	19.3	9.7	0.00	2
X14 توفير قاعدة معلومات دقيقة عن الكفاءات والمهارات المتخصصة	4.02	80.40	0.98	24.3	6.8	0.00	7
X15 تأهيل الخريجين لمتطلبات سوق العمل، وخلق فرص عمل لهم من خلال لفت نظر الإدارة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية.	4.05	81.00	0.99	24.4	6.9	0.00	6
X16 تحقيق الاتصال الفعال داخل الهيكل التنظيمي للجامعي، لمعرفة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالجامعات المنافسة.	4.17	83.40	0.79	19.0	9.5	0.00	3
X17 تدعيم القدرة التنافسية والحصول على مركز متقدم محلياً وإقليمياً ودولياً.	4.17	83.40	0.82	19.8	9.2	0.00	5

$$\begin{aligned} * \text{الوسط الحسابي النسبي} &= (\text{الوسط الحسابي} \div 5) \times 100 \\ * \text{معامل الاختلاف} &= (\text{الانحراف المعياري} \div \text{الوسط الحسابي}) \times 100 \end{aligned}$$

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

✓ فيما يتعلق بدعم المركز التنافسي للجامعات بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة 4.16، والوسط الحسابي النسبي بلغ 83.2%، بانحراف معياري قدره 0.74، ومعامل الاختلاف بلغ 17.9% أي بنسبة اتفاق 73.6%، كما بلغت قيمة T = 10.1 بمستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على أن هذه الجوانب نالت القبول من وجهة نظر عينة الدراسة.

✓ تراوحت متوسط الاستجابات بين 4.33 ، 4.02 والوسط الحسابي النسبي تراوح بين 86.6%، 80.4%، وقيمة T الموجبة، تدل على معنوية كافة العبارات، ومن ثم أهميتها. ويوضح الشكل التالي متوسط استجابات عينة البحث حول دعم المركز التنافسي للجامعات مرتبة وفقاً لأهميتها.

ب- الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T أبعاد بطاقة الأداء المتوازن X2 : يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

جدول (4) الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات	المتوسط الحسابي	النسبي % المتوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف %	قيمة T	مستوى المعنوية	ترتيبها
X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3.70	73.9	0.86	23.2	5.25	0.000	
X21 بعد النمو والابتكار	3.74	74.8	0.92	24.6	5.21	0.000	2
X22 بعد الأداء الداخلي	3.70	73.9	0.83	22.4	5.44	0.000	3
X23 بعد العملاء وأصحاب المصالح	3.37	67.3	0.95	28.1	2.50	0.016	4
X24 بعد الأداء المالي	3.98	79.7	0.88	22.0	7.27	0.000	1

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

✓ بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن 3.70، والوسط الحسابي النسبي بلغ 73.9%، بانحراف معياري قدره 0.86، ومعامل الاختلاف 23.2% بنسبة اتفاق 76.8%، كما بلغت قيمة $T = 5.25$ بمستوى معنوية 0.000. وقيمة T موجبة، ومستوى المعنوية أقل من 0.05. وهذا يدل على معنويتها.

✓ احتل بعد الأداء المالي الترتيب الأول: حيث بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة 3.98، والوسط الحسابي النسبي 79.7%، ومعامل الاختلاف 22% ونسبة اتفاق 78%، وقيمة T الموجبة بمستوى معنوية 0.000.

✓ جاء بعد العملاء وأصحاب المصالح في الترتيب الأخير: حيث بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة 3.37، والوسط الحسابي النسبي 67.3%، ومعامل الاختلاف 28.1% بنسبة اتفاق 71.9%، وقيمة T الموجبة بمستوى معنوية 0.016.

ج- الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لجودة الخدمة التعليمية X3: يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للجودة الشاملة:

جدول (5) الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لجودة التعليم

المتغيرات	وسط حسابي	وسط حسابي نسبي %	التحراف المعياري	معامل الاختلاف %	قيمة T	مستوى المعنوية	ترتيب
X3 جودة التعليم	4.23	84.6	0.66	15.6	12.1	0.0000	
X31 مساندة ودعم الإدارة العليا.	4.33	86.6	0.79	18.2	11.0	0.0000	3
X32 التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة.	4.36	87.2	0.73	16.7	12.1	0.0000	2
X33 التركيز على العميل.	4.19	83.8	0.86	20.6	8.9	0.0000	6
X34 التدريب المستمر للمستخدمين.	3.90	78.0	1.03	26.4	5.7	0.0000	8
X35 المشاركة الجماعية.	4.29	85.8	0.77	18.0	10.8	0.0000	4
X36 التحسين المستمر.	4.10	82.0	0.69	16.9	10.3	0.0000	7
X37 اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.	4.29	85.8	0.84	19.5	10.0	0.0000	5
X38 التغيير والتحسين.	4.38	87.6	0.70	15.9	12.8	0.0000	1

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

✓ بلغ متوسط استجابات جودة التعليم على المستوى العام 4.23، والوسط الحسابي النسبي 84.6%، ومعامل الاختلاف 15.6% بنسبة اتفاق 84.4%، وقيمة T موجبة بمستوى معنوية 0.000.

✓ جاءت التقدير والتحفيز X38 من خلال توفير مناخ عمل إيجابي يتحقق فيه المساهمة الفعالة لجميع الأفراد الأعلى في ترتيب العبارات، حيث كانت على درجة كبيرة من الأهمية، بينما جاء التدريب المستمر للمستخدمين X34 في الترتيب الأخير.

د- الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لمعوقات تقييم الأداء في الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن X4 :

جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار T لمعوقات تقييم الأداء في الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات	وسيط حسابي	وسيط حسابي نسبي %	انحراف معياري	معامل الاختلاف %	قيمة T	مستوى المعنوية	ترتيبها
X4 معوقات تقييم الأداء في الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	4.00	79.9	0.85	21.4	7.56	0.0000	
X41 الإفتقار للتفكير المنتظم.	4.26	85.2	0.77	18.0	10.66	0.0000	1
X42 عدم تطبيق الخطط.	3.95	79.0	0.88	22.3	7.00	0.0000	4
X43 عدم مراقبة مدى تحقيق الأهداف.	4.14	82.8	0.75	18.1	9.86	0.0000	2
X44 المقاومة للتغيير والتطوير.	3.88	77.6	1.02	26.2	5.61	0.0000	7
X45 نقص الأفراد المؤهلين.	4.05	81.0	0.94	23.1	7.26	0.0000	3
X46 ثقافة المحاسبة والمساءلة ا.	3.93	78.6	0.89	22.7	6.73	0.0000	5
X47 قصور النظم المالية والمحاسبية.	3.90	78.0	1.08	27.6	5.44	0.0000	6
X48 تعدد وتعارض الأولويات والأهداف.	3.86	77.2	1.10	28.4	5.07	0.0000	8

يتضح من الجدول ما يلي:

✓ بلغ متوسط الاستجابات عينة البحث لمعوقات تقييم الأداء في الجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن 4.00، والوسط الحسابي النسبي 79.9%، بانحراف معياري قدره 0.85 ومعامل الاختلاف 21.4% بنسبة اتفاق 78.6%، وقيمة T موجبة بمستوى معنوية 0.000.

✓ جاء في مقدمة المعوقات الإفتقار للتفكير المنتظم، وفقد الإتصال بالإستراتيجية X41 بمتوسط حسابي نسبي 85.2% بانحراف معياري قدره 0.77 ومعامل اختلاف 18.0% بنسبة اتفاق 82.0%، وقيمة T موجبة بمستوى معنوية 0.0000.

✓ احتل المرتبة الأخيرة في الترتيب تعدد وتعارض الأولويات والأهداف والضغط السياسية وغياب المنافسة X48 بمتوسط حسابي نسبي 77.2% بانحراف معياري 1.10 ومعامل اختلاف 28.4% بنسبة اتفاق 71.6% وقيمة T موجبة بمستوى معنوية 0.0000

(3) نتائج إختبارات الفروض

لتحقيق الهدف الرئيسي للبحث قام الباحث بصياغه فروض الدراسة لاختبارها

إحصائياً، وكانت نتائج الإختبارات كما يلي:

نتائج إختبار الفرض الأول:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية".

وقد تم إختبار هذا الفرض من خلال اختبار فروضه الفرعية بإجراء تحليل الانحدار البسيط Simple Regression، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (7): نتائج الانحدار البسيط للفرض الأول

المتغير التابع: جودة التعليم في الجامعات X3							
المعاملات			R square	R	مستوى المعنوية	F المحسوبة	المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	قيمة المعامل					
0.000	9.80	1.79 = α	0.826	0.909	0.000	189.3	X21 النمو والابتكار
0.000	13.76	0.65 = β					
0.000	7.34	1.62 = α	0.787	0.887	0.000	147.5	X22 الأداء الداخلي
0.000	12.14	0.71 = β					
0.000	12.09	2.14 = α	0.788	0.888	0.000	148.9	X23 العملاء
0.000	12.20	0.62 = β					
0.000	8.25	1.43 = α	0.872	0.934	0.000	272.3	X24 الأداء المالي
0.000	16.51	0.70 = β					

من الجدول السابق يتضح ما يلي بالنسبة للفروض الفرعية للفرض الأول:

(1) إختبار الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد النمو

والإبتكار وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية"

ولاختبار هذا الفرض أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple

Regression بين X21 بعد النمو والابتكار، و X3 جودة التعليم في الجامعات

السعودية، ما يلي:

- أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين X21 بعد النمو

والابتكار، و X3 جودة التعليم في الجامعات السعودية.

- يمكن صياغة معادلة الانحدار بعد تقدير معالم نموذج الانحدار بالشكل التالي:

$$X3 = 1.79 + 0.66 * X21 + \epsilon$$

حيث:

X3 جودة التعليم في الجامعات السعودية (المتغير التابع)، X21 بعد النمو والابتكار

(المتغير المستقل)، ϵ الخطأ العشوائي.

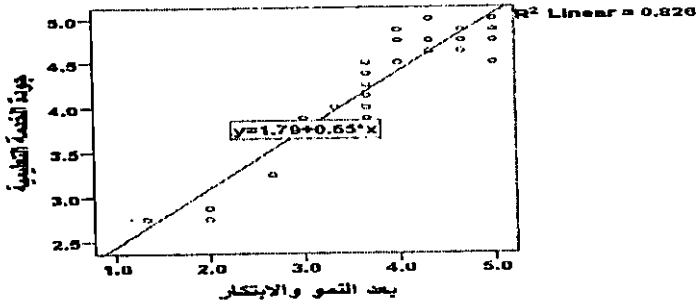
- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المتغير المستقل وذلك من اختبار T

test حيث بلغت قيمة $T = 13.76$ ، بمستوى معنوية 0.000 مما يؤكد معنوية

العلاقة عند مستوى معنوية 0.01، ويتضح من قيمة β (0.65) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير.

- القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 82.6% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن 82.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل.

والشكل التالي يوضح قوة العلاقة بين بعد النمو والابتكار، وجودة التعليم في الجامعات السعودية:



شكل (1) العلاقة بين بعد النمو والابتكار، وجودة التعليم بالجامعات السعودية نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الأول

(2) اختبار الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء الداخلي وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية *

ولاختبار ذلك الفرض أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression بين X22 بعد الأداء الداخلي، و X3 جودة التعليم في الجامعات السعودية، ما يلي:

- أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين X22 بعد الأداء الداخلي، و X3 جودة التعليم في الجامعات السعودية.

- يمكن صياغة معادلة الانحدار بعد تقدير معالم نموذج الانحدار بالشكل التالي:

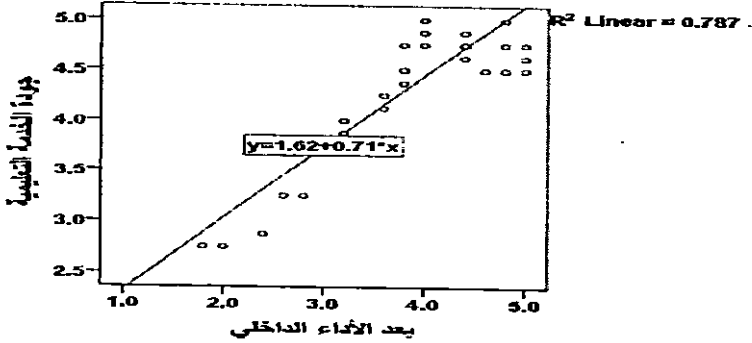
$$X3 = 1.62 + 0.71 * X22 + \varepsilon$$

- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المتغير المستقل وذلك من اختبار T test حيث بلغت قيمة $T = 12.14$ ، بمستوى معنوية 0.000 مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01، ويتضح من قيمة β (0.71) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير.

- القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 78.7% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن 78.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل.

والشكل التالي يوضح قوة العلاقة بين بعد الأداء الداخلي ، وجودة التعليم في

الجامعات السعودية



شكل (2) العلاقة بين بعد الأداء الداخلي، وجودة التعليم في الجامعات السعودية

نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الثاني

(3) إختبار الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العملاء

وأصحاب المصالح وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية

ولاختبار ذلك الفرض أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple

Regression بين X23 بعد العملاء وأصحاب المصالح ، و X3 جودة التعليم في

الجامعات السعودية ، ما يلي:

- أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين X23 بعد العملاء

وأصحاب المصالح، و X3 جودة التعليم في الجامعات السعودية.

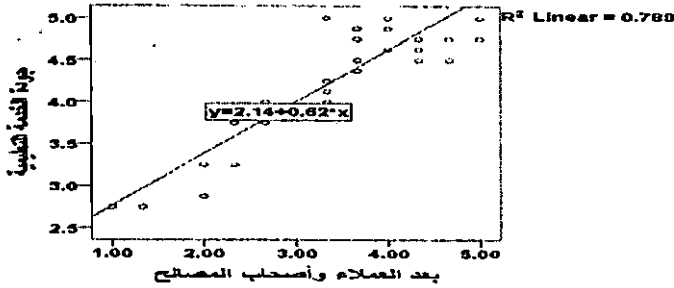
- يمكن صياغة معادلة الانحدار بعد تقدير معالم نموذج الانحدار بالشكل التالي:

$$X3 = 2.14 + 0.62 * X21 + \varepsilon$$

- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المتغير المستقل وذلك من اختبار T test حيث بلغت قيمة $T = 12.2$ ، بمستوى معنوية 0.000 مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.01، ويتضح من قيمة β (0.62) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير.

- القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 78.8% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن 78.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل.

والشكل التالي يوضح قوة العلاقة بين بعد العملاء وأصحاب المصالح، وجودة التعليم في الجامعات السعودية



شكل (3) العلاقة بين بعد العملاء وأصحاب المصالح، وجودة التعليم في الجامعات السعودية
نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الثالث

(4) اختبار الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأداء المالي وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية *

ولاختبار ذلك الفرض أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple

Regression بين المتغير X24 بعد الأداء المالي، و X3 جودة التعليم في الجامعات السعودية ، ما يلي:

- أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين X24 بعد الأداء المالي، و X3 جودة التعليم في الجامعات السعودية.

- يمكن صياغة معادلة الانحدار بعد تقدير معالم نموذج الانحدار بالشكل التالي:

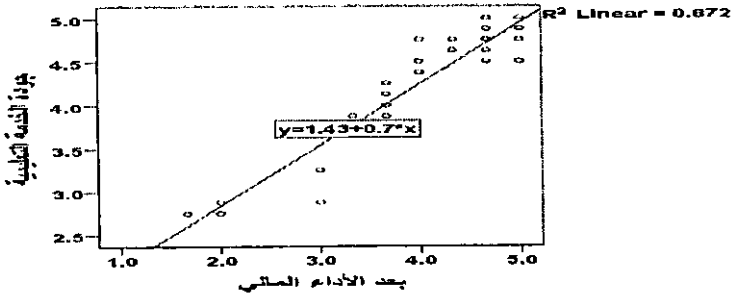
$$X3 = 1.43 + 0.70 * X24 + \varepsilon$$

- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح معنوية المتغير المستقل وذلك من اختبار T test حيث بلغت قيمة $T = 16.51$ ، بمستوى معنوية 0.000 مما يؤكد معنوية

العلاقة عند مستوى معنوية 0.01، ويتضح من قيمة β (0.70) والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير.

- القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 87.2% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن 87.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يقسرها المتغير المستقل.

والشكل التالي يوضح قوة العلاقة بين بعد الأداء المالي، وجودة التعليم في الجامعات السعودية



شكل (4) العلاقة بين بعد الأداء المالي، وجودة التعليم في الجامعات السعودية

نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الفرعي الرابع

مما سبق نخلص إلى قبول الفرض الرئيسي الأول، وذلك لقبول جميع فروضه الفرعية.

نتائج اختبار الفرض الثاني:

"هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل من بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق جودة التعليم

وبين دعم المركز التنافسي للجامعات السعودية "

لإختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد

Multiple Regression بين X1 دعم المركز التنافسي للجامعات كمتغير تابع،

والمتغيرين X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، X3 جودة التعليم كمتغيرين مستقلين،

وجاءت النتائج كما يلي:

1) تحليل الارتباط الخطي لبيرسون Person Correlation

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الارتباط الخطي لبيرسون بين X1 دعم المركز

التنافسي للجامعات والمتغيرين X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، X3 جودة التعليم:

جدول (8) نتائج تحليل الارتباط الخطي لبيرسون بين X1 ، والمتغيرين X2 ، X3

	X2 أبعاد بطاقة الأداء	X3 جودة التعليم
Pearson Correlation	.933**	.940**
X1 دعم المركز التنافسي Sig. (2-tailed)	.000	.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين X1 دعم المركز التنافسي للجامعات ، X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الارتباط 0.933 بمستوى معنوية 0.000 .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين X1 دعم المركز التنافسي للجامعات ، X3 جودة التعليم حيث بلغ معامل الارتباط 0.940 بمستوى معنوية 0.000 .

(2) تحليل الانحدار المتعدد

بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بين دعم المركز التنافسي للجامعات وكل من أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن، وجودة التعليم، جاءت النتائج كما يلي:

جدول (9) نتائج الانحدار المتعدد بين X1 ، والمتغيرين X2 ، X3

المتغير التابع X1 دعم المركز التنافسي			المتغيرات المستقلة
المعاملات			
مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	قيمة المعامل	
	0.704	0.197	ثابت الانحدار = α
0.002	3.356	0.374	X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن" = β_1
0.000	4.204	0.610	X3 " جودة التعليم " = β_2
مستوى المعنوية = 0.000			197.9 = F Test
معامل التحديد $R^2 = 0.910$			معامل الارتباط المتعدد $R = 0.954$

يتضح من الجدول ما يلي:

- أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين X1 دعم المركز التنافسي للجامعات وكل من المتغيرين X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، X3 جودة التعليم.
- يمكن صياغة معادلة الانحدار بعد تقدير معالم نموذج الانحدار بالشكل التالي:

$$X1 = 0.197 + 0.374 \cdot X2 + 0.610 \cdot X3 + \varepsilon$$

حيث:

- X1 دعم المركز التنافسي للجامعات (المتغير التابع)، X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، X3 جودة التعليم، ε الخطأ العشوائي.

- إختبار معنوية المتغيرين المستقلين: يتضح معنوية المتغير المستقل X2 وذلك من إختبار T test حيث بلغت قيمة $T=3.356$ ، بمستوى معنوية 0.002 0.01، وكذلك معنوية المتغير المستقل X3 حيث بلغت قيمة $T=4.204$ بمستوى معنوية 0.000.

ويتضح من النموذج ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين X1 دعم المركز التنافسى للجامعات ، و X2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة $\beta=1=0.347$.
- وجود علاقة طردية بين X1 دعم المركز التنافسى للجامعات ، و X3 جودة التعليم ، حيث بلغت قيمة $\beta=2=0.610$.

- القدرة التفسيرية للنموذج: بلغت القدرة التفسيرية للنموذج 91% وذلك كما يتضح من قيمة R square أي أن 91% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع يفسرها المتغيرين المستقلين، وهي قدرة تفسيرية مرتفعة.

نخلص من ذلك إلى قبول الفرض الثاني.

4- نتائج وتوصيات الدراسة

4/1 نتائج الدراسة

يتضح بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية توصل الباحث للنتائج التالية:

(1) قبول الفرض الأول حيث:

- تم قبول الفرض الفرعي الأول حيث وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد النمو والإبتكار وبين تحقيق جودة التعليم فى الجامعات السعودية، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له 82.6%.
- تم قبول الفرض الفرعي الثاني حيث وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الأداء الداخلى وبين تحقيق جودة التعليم فى الجامعات السعودية، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له 78.7%.
- تم قبول الفرض الفرعي الثالث: حيث وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد العملاء وأصحاب المصالح وبين تحقيق جودة التعليم فى الجامعات السعودية، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له 78.8%.

- تم قبول الفرض الفرعي الرابع حيث وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الأداء المالي وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية، وقد ثبتت معنوية النموذج، وبلغت القدرة التفسيرية له 87.2%.

في ضوء ذلك فإنه يمكن القول بقبول الفرض الأول من خلال قبول فروضه الفرعية باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression حيث وجدت علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - والمتمثلة في: النمو والإبتكار، الأداء الداخلي، العملاء وأصحاب المصالح، الأداء المالي - وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية.

(2) تم قبول الفرض الثاني حيث وجدت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل من بطاقة الأداء المتوازن، وجودة التعليم وبين دعم المركز التنافسي للجامعات السعودية وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد Simple Regression وقد ثبتت معنوية النموذج وبلغت القدرة التفسيرية له 91%.

4/2 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي:

- الإعتماد على نماذج القياس والتقييم الحالية للأداء التي تؤهل الجامعات السعودية في الحصول على مركز تنافسي متقدم عالمياً.
- تحديد الاستراتيجيات وصياغة الأهداف وبناء مؤشرات لقياس وتقييم الأداء تناسب أنشطة الجامعات، ومخرجاتها لدعم جودة التعليم.
- تطوير الأداء المهني لضمان تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، وتلبية إحتياجات سوق العمل.
- تطوير قدرات الخريجين وتأهيلهم لتلبية متطلبات سوق العمل، وخلق فرص عمل لهم من خلال عقد الدورات التدريبية.
- نشر ثقافة الجودة الأكاديمية بما يتفق مع معايير الجودة، من خلال تطوير طرق التدريس، المقررات، المناهج، البرامج الأكاديمية، وتميز البحوث العلمية.
- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم وحثهم على المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية.
- الإهتمام بالاستخدام الأمثل للموارد المحدودة وتوزيعها على أوجه الإستخدام الضرورية دون إسراف.

- تشجيع ودعم الابتكارات والإبداعات لدعم المركز التنافسي عالمياً للجامعات السعودية.
- تحسين وتطوير أداء الجامعات السعودية لما لها مردود إيجابي في تأهيلها للحصول على مركز نسبي متميز دولياً.

4/3 الاستفادة من الدراسة بالنسبة للجامعات السعودية

ترى الباحثة أن هذه المقترحات يمكن أن تساهم في تحسين وتطوير أداء الجامعات السعودية، والتي يكون لها مردود إيجابي في تأهيلها للحصول على مركز نسبي متميز دولياً. إن هذه الدراسة تعتبر مساهمة إيجابية تفيد الباحثين من الأكاديمين، ومتخذي القرارات في الجامعات السعودية على التنافس للحصول على مراكز متقدمة في المؤشر الدولي للتعليم الجامعي. حيث من المتوقع أن تساهم النتائج التي توصلت لها الباحثة في:

- 1- تحقيق جودة التعليم لضمان تقديمها بجودة عالية لتلبية متطلبات المستفيدين في بيئة التعلم، تأهيل الخريجين وفقاً لمتطلبات سوق العمل، وتشجيع ودعم الابتكارات والإبداعات، وإنعكاس ذلك على تحسين أداء الجامعات السعودية.

- 2- استخدام نتائج البحث في ترشيد و تطوير أداء الجامعات خاصة الحكومية لإتجاز أبحاث علمية وتأهيلها للحصول على مركز نسبي متميز في مجال التعليم والبحث العلمي ونشر المعرفة محلياً وإقليمياً ودولياً، وخصوصاً مع قلة الأبحاث والدراسات العلمية في هذا المجال في المنطقة العربية، وخاصة في المملكة العربية السعودية.
- 3- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في عمل أبحاث مستقبلية تتعلق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاعات خدمية أخرى بخلاف قطاع التعليم.

قائمة المراجع

1. أبو الفتوح، يحيى عبد الغني، (2010م) "استخدام مخطط الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم و الاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي" جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أبحاث الندوة الثالثة حول: الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الإسلامي، الرياض.
2. أحمد، حافظ فرج. (2007م). الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ص 185.
3. الحربي، حياة بنت محمد. (2003م). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
4. العمري، هاني عبد الرحمن (2012م). " منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، الرياض.
5. حمود، خضير كاظم. (2005م). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 98 - 99.

6. دودين، أحمد يوسف (2009م) "معوقات استخدام بطاقة الداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية" مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 9 ، العدد2، الاردن .
7. زاهر، ضياء الدين. (2005م). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، القاهرة: دار السحاب، ص 109-111.
8. زغلول ، جودة عبد الرؤوف (2006م) " تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن "، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة: جامعة طنطا* ، العدد الثاني ، ص ص:223-296.
9. عبد الرحمن، مدني سوار الذهب محمد(2014م) "تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن- دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية " *مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، العدد الرابع، يناير، افريقيا .*
10. عبد الملك، أحمد رجب (2006م) "مدخل القياس المتوازن كإداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: نظرية وتطبيقية" *المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية، كلية التجارة : جامعة حلوان، العدد 81، مصر.*
11. عليمان، صالح ناصر. (2004م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - تطبيقات ومقترحات للتطوير، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص: 127.
12. Andey, I M. (2005) " Balanced Scorecard: Myth and Reality" *Vikalpa, The Journal of Decision-Makers, Vol., 30, No., 1.*
13. Beard, D.F. (2009) "Successful Applications of the Balanced Score Card in Higher Education", *Journal of Education for Business, Vol. 84, No. 5, 275-282.*
14. Chang , Sandra Martin et al., (2011) "The Impact of Schooling on Academic Achievement: Evidence From Homeschooled and Traditionally Schooled Students", *Canadian Journal of Behavioral Science, Vol. 43, No. 3, 195-202.*
15. Chen, Shun-Hsing, et al., (2009) "Establishment and Application of Performance Measure Indicators for Universities", *The TQM Journal, Vol. 21, No. 3.*
16. Dorweiler, V.P. and Yakhou, M.(2005) "Scorecard for Academic Administration Performance on the Campus" *Managerial Auditing Journal, Vol. 20 No. 2, 138-144.*
17. Frigo, M. L. Pustoring, P. G. Krull Jr, G. W (2000)" The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action" *Bank Accounting & Finance, 13(3), 17-17.*
18. Gomez, P., et al., (2007) "Assessing the Relevance of Higher Education Courses", *Evaluation and Program Planning, Vol. 30, No. 2, 149-160.*
19. Hilton,R. W, Maher. M.W, Selto .F. H (2000) "**Cost Management: Strategies for Business Decisions**" the McGraw-Hill, Inc.

20. Horngren, C.T., Foster. G, Dater. S (2000)"**Cost Accounting**" Prentice Hall international, Inc.
21. Horengren, Charles, et al.(2009) **Cost Accounting a Managerial Emphasis**, 13th, Pearson Prentic Hall.
22. Gomes, R. C, and Liddle, J (2009)"The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations" **the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil, BAR, Curitiba**, Vol, 6, n. 4, art. 5.
23. Greiling, Dorothea. (2010) "Balanced Scorecard Implementation in German non-profit Organizations" **International Journal of Productivity and Performance Management** Vol. 59 No. 6, 534-554.
24. Kaplan, R.S., Norton, D.P (1992) " The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance " **Harvard Business Review**.
25. Kaplan, R. S., Norton, D.P (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Boston, MA: **Harvard Business School, Press.** , 75 –85
26. Kaplan, R. S., Norton, D. P (2001)"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", **Accounting Horizons**, Vol. 15, Issue 1.
27. Kaplan, R. S., Norton, D. P (2004) " Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes" **Harvard Business School Press,Boston**, MA, 10-17
28. Kulatunga, U. et al., (2007)"Performance Measurement in the Construction Research and Development", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 56, No. 8, 121-132.
29. Lawrie, Gavin and Cobbold, Ian, (2004) "Third-Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53, No. 7, 611-623.
30. Madsen, D. and Stenheim, T (2015)"Perceived Benefits of Balanced Scorecard Implementation: some Preliminary" **Evidence Problems and Perspectives in Management**, 12(3), 81-90.
31. Manville, G. (2007)"Implementing a Balanced Scorecard Framework in a Not for Profit SME". **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 56, No. 2, 162-169.

32. Oliveira J.(2004) "The balanced Scorecard: an Integrative Approach to Performance Evaluation" **Management Accounting Research**, Vol. 15, issu.2.
33. Mendes, Paula 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, .
34. Northcott, Deryl and Taulapapa, Maamora, (2012) "Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and challenges", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 25, No. 3.
35. Ogawa, H. and Tanahashi, K.(2008) "Effect of New Public Management: Data Environment Analysis: **Government Auditing Review**, Vol. 15, 47-62.
36. O' Neill, M.A. and Palmer, A. (2004) "Importance Performance Analysis: A Useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education". **Qual. Assur. Educ.** Vol. 12, No. 1, pp 39-52.
37. Olsen' E. et al., (2007)"Performance Measurement System and Relationships with Performance Results", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 56, No. 7, 559-582.
38. Pereira, Manuela and Melao, Filipe,(2012) "The Implementation of the Balanced Scorecard in a School District: Lessons Learned from an Action Research Study". **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 61, No. 8, 919-939.
39. Philbin, S. (2011) "Design and Implementation of the Balanced Scorecard at a University Institute", **Measuring Business Excellence**, Vol. 15, No. 3, 34-45
40. Purbey, S. et al.,(2007) "Performance Measurement System for Healthcare Processes", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 56, No. 3, 241-251.
41. Roberts, Gray C. et al., (2007) "Evaluating School Capacity to Implement New Programs" **Evaluation and Program Planning**, Vol. 30, No. 3, 247-257
42. Schobel, Kurt and Scholey, Cam, (2012) "Balanced Scorecards in Education: Focusing on Financial Strategies", **Measuring Business Excellence**, Vol. 16, No. 3.

43. Tohidi, H. et al., (2010) "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations" **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. Vol., 2.
44. Umashankar, Venkatesh and Dutta Kirti, (2007) "Balanced Scorecard in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective". **International Journal of Educational Management**, Vol. 21, No. 1, 54-67.
45. Wilson, C. et al., (2003) "Result Using the Balanced Scorecard in the Public Sector", **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 6, No. 1, 53-63.
46. Wu, H.Y. et al., (2009) "A Fuzzy MCDM Approach for Evaluating Banking Performance Based on Balanced Scorecard", **Expert Systems with Applications**, Vol. 36, No. 6, 1135-1147
47. Wu, hung-Yi et al.,(2011) "Performance Evaluation of Extension Education Centers in Universities Based on the Balanced Scorecard? **Evaluation of Program Planning**, Vol. 34.
48. Zangoueinezhad, Hbouzar and Moshabaki, (2011)"Measuring University Performance Using a Knowledge Based Balanced Scorecard", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 60, No. 8.