

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام

عبدالرحمن بن فيصل

(فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري أستاذ مشارك قسم الإدارة والتخطيط التربوي/ كلية

التربية / جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل. وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، والمقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام علمية ومديري إدارات بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (1.57) وهي تقع في درجة الموافقة الضعيفة. وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.71)، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (1.58)، وفي المرتبة الثالثة البعد المالي بمتوسط حسابي (1.51)، وفي المرتبة الرابعة بعد العملاء بمتوسط حسابي (1.46). كما أظهرت النتائج أن المتوسط العام على درجة حدة المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (2.66) وهي تقع في درجة الموافقة العالية. كما أظهرت النتائج أن المتوسط العام على درجة أهمية المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (2.78) وهي تقع في درجة الموافق العالية. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن. الجامعات.

Abstract:

The study aimed to build a proposed concept for the application of balanced scorecard at Imam Abdulrahman bin Faisal University

through the recognition of the degree of application of balanced scorecard dimensions (financial, learning and growth, internal processes, customers), and obstacles that limit its use, and suggestions to activate its application, The study community consisted of all academic and administrative leaders of the deans of colleges and support deanship, and heads and agents of scientific departments, and directors of departments at Imam Abdulrahman bin Faisal University.

To collect the study data, the questionnaire was used.

The results of the study showed that the general mean of application of dimensions of the balanced scorecard was (1.57) which is in the weak category. Learning and growth dimensions came in first at (1.71), internal operations came in second at (1.58), financial dimension came in third at (1.51), and the customers dimensions came in fourth at (1.46). The results also indicated that the overall average of the severity of obstacles that limit the implementation of the balanced scorecard came in high at (2.66). The results indicated that the overall average on the importance of the suggestions to activate the application of the balanced scorecard came in high at (2.78). In light of the results, the study presented a proposed concept for applying the balanced scorecard at Imam Abdul Rahman bin Faisal University.

Keywords: Balanced Scorecard / Universities.

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام

عبدالرحمن بن فيصل

(فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري أستاذ مشارك قسم الإدارة والتخطيط التربوي/ كلية

التربية / جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)

المقدمة:

يشهد العالم منذ بداية القرن الواحد والعشرون تغيرات وتطورات متلاحقة في مختلف مجالات الحياة، ومنها مؤسسات التعليم؛ مما يفرض عليها مواكبة هذه التحولات وتحديث أساليبها ونظم العمل فيها لكي تتمكن من أداء وظائفها الرئيسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويعد قطاع التعليم الجامعي من أهم القطاعات التي تؤثر في البيئة الاقتصادية والاجتماعية للدول؛ لذا فإنه مناط به القيام بدور رئيس في استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق التوجهات الاستراتيجية؛ وهذا بلا شك يتطلب منه تحقيق مستويات عالية من الأداء (أبو غبن، ٢٠١٦، ٢٦). ومع توجه الجامعات نحو تحقيق الميزة التنافسية؛ فإنه يتوجب عليها ضرورة الارتقاء بجودة خدماتها، والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات العالمية، حيث أكد المؤتمر والمعرض الدولي للتعليم العالي (٢٠١٧) "الجامعات السعودية ورؤية ٢٠٣٠: المعرفة وقود المستقبل" على الدور الهام للجامعات في اعداد القيادات المزودة بالمعرفة والمهارة القادرة على المساهمة الفعالة في بناء الاقتصاد الوطني. ومما لا شك فيه أن التغيرات السريعة والتحول إلى عصر المعلومات ترتب عليه تحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، وهو ما دفع الجامعات إلى استثمار المعرفة لتحقيق عوائد اقتصادية (Sudriman, 2012, p991) كما أن سرعة وتيرة التطورات المتلاحقة أثرت بشكل كبير على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها الجامعات لقياس وتقييم الأداء في ضوء أهدافها الاستراتيجية، ولاسيما أن عملية قياس الأداء تعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها الجامعات لتحقيق الاستثمار الأمثل

للموارد، ولتحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة، ولتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها باتجاه مواطن التحسين (الفيومي، ٢٠١٢، ٢٠٣).

وبالرغم من الدور المحوري الذي تقوم به الجامعات في دفع عجلة التنمية إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود عدد من التحديات التي تواجهها منها أن الجامعات في جميع أنحاء العالم تواجه تحدي كبير في أن تكون مراكز متميزة للتدريس والبحث العلمي؛ ولا سيما مع الضغوط بقبول عدد أكبر من الطلاب في الوقت الذي هي مطالبة بالاهتمام بنوعية البرامج التعليمية (Smeby,2003,p27)، مع تحدي زيادة المنافسة والتطور التكنولوجي (Deborah,2009,p275). كما أشارت نادية (٢٠١١،٣) إلى أن الجامعات تواجه عدة تحديات تتمثل في: زيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتدني مستوى المخرجات، وتبني أساليب غير فعالة في إدارة الأداء، مع تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويدعم هذا الرأي الحبوني (٢٠١٤،٨٣٢) حيث أكد على أنه بالرغم من دور الجامعات الكبير في دعم المجتمع وتطويره من خلال إعداد الكوادر البشرية القادرة على قيادة النهضة الاقتصادية ودرها في صناعة المعرفة والبحث العلمي؛ إلا أنه يلاحظ من خلال بعض المؤشرات تدني جودة الخدمات الجامعية. ولمواجهة هذه التحديات، وفي الوقت ذاته زيادة قدرتها التنافسية؛ فإن الجامعات بحاجة إلى قياس وتقويم أدائها لضمان عمليات التطوير والتحسين. وفي هذا الصدد يؤكد فوده (٢٠٠٥،٢) على أن عملية قياس وتقويم الأداء مرحلة من مراحل الوظيفة الرقابية للجامعة، والتي تتحدد أهدافها من خلال أهداف المنظمة، والتي تتطلب ضرورة توفير مقاييس فعالة لقياس الأداء.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أدوات الرقابة الإدارية حيث تجمع بين البيانات المالية وغير مالية في قالب موحد لقياس وتقييم الأداء وربطه بالأهداف الاستراتيجية للجامعة؛ وهذا بلا شك سوف يساعد على زيادة قدراتها التنافسية. ويؤكد عبدالقادر (٢٠١٣،٤) على أن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات، كما تعد نظاماً إدارياً لتقييم أنشطة المنظمة وفق رؤيتها واستراتيجياتها، وهي نظام يوازن بين الأبعاد المالية والتعلم والنمو والعمليات

الداخلية ورضا العملاء. إضافة لكونها وسيلة لتبادل المعلومات وأداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية. وبناءً على ما سبق يمكن القول أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سوف يدعم الجامعات للالتزام بترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف ومبادرات تساهم في دعم الجامعة لتحسين قدرتها التنافسية ورفع الكفاءة العلمية للمخرجات.

تحديد المشكلة وأسئلتها:

يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات الحيوية الفاعلة التي تساهم في نمو الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية، وقد حظي هذا القطاع باهتمام كبير من الدولة؛ ويتضح ذلك في النمو الكمي في أعداد الجامعات. لكن هذا التوسع قابله العديد من القضايا الجوهرية التي تتطلب حلها والتعامل معها ومنها: التوسع الأفقي في الكليات، وتطوير البنية التحتية، وفي الوقت ذاته واجه هذه الجامعات العديد من التحديات التي تؤثر على كفاءة أدائها وبالتالي قدرتها على المنافسة منها: التطور التكنولوجي المتسارع، وارتفاع التكاليف والذي يقابله توجه الدولة لترشيد الانفاق الحكومي، وانخفاض مهارات الخريجين، وتوقع دخول جامعات أجنبية لسوق التعليم العالي وفق لائحة الجامعات الجديدة.

تعيش المملكة العربية السعودية مرحلة جديدة في ظل (رؤية المملكة ٢٠٣٠م) والتي تتجه إلى الاهتمام ببناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، مع العمل على تحقيق (٥) جامعات سعودية لقائمة أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية. وفي ظل هذه التوجهات ولمواجهة التحديات التي تواجهها عمدت الجامعات إلى تطوير خططها الاستراتيجية. لكن تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية يفرض عليها تحديث نظمها الإدارية لضمان البقاء والاستمرارية والنمو. الأمر الذي يشير إلى أهمية تقويم الأداء وتطويره باعتباره مدخل رئيس لعمليات التحسين المستمر.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أدوات إدارة الأداء وقياس جميع أبعاده؛ لأنها مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم. كما يمكن القول بأنها أداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من

المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩، ٧٤٣). وفي نفس السياق يؤكد ملكاوي (٢٠١٥، ٦١) على أن بطاقة الأداء المتوازن آلية متكاملة لضبط نظم الرقابة؛ ولا سيما مع التطورات الجوهرية التي طالت مختلف جوانب الحياة والتي كان لها أثرها اللامحدود على المنظمات؛ مما دفعها إلى بناء مفاهيم إدارية وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية جمعت بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة. وبناء على ما سبق يمكن القول إنه لتحقيق ميزة تنافسية، وضمان زيادة فعالية الأداء للجامعة؛ يتوجب على الجامعات التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها تساعد على بناء الأهداف الاستراتيجية للجامعة في ضوء أبعاد ومحاور رئيسية وينسب متوازنة مع تحديد مؤشرات للأداء، وفي ظل ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وفلسفة إدارية تدعم التعلم والنمو للموارد البشرية؛ مما ينعكس على أداء العمليات الداخلية، وكمحصلة نهائية سوف تحقق الجامعة جودة في الخدمة ترضي العملاء (يوسف، ٢٠٠٦، ١٢٧).

تعد جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بمدينة الدمام أحد الجامعات السعودية القديمة والحديثة النشأة في آن واحد، حيث تأسست عام ١٩٧٥م كفرع من جامعة الملك فيصل، وقد صدر القرار السامي بتحويلها إلى جامعة مستقلة عام ٢٠٠٩م تحت مسمى جامعة الدمام، وفي العام ٢٠١٥م صدر الأمر السامي بتحويل اسمها لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. وانطلاقاً مع المستجدات التي فرضتها منطلقات رؤية المملكة ٢٠٣٠ سعت الجامعة إلى مراجعة شاملة لخطتها الاستراتيجية والتشغيلية لتلبية المتطلبات الجديدة والطموحات المتزايدة للجامعة والارتقاء بجودة خدماتها. ومما لا شك فيه أن تحقيق أهداف الخطة يتطلب تطبيق أدوات قياس تدعم الرقابة الداخلية للإنجاز من جهة، وتتوافق مع توجهات مركز القياس الوطني أداء من جهة أخرى. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الرائدة لقياس الأداء؛ لأنها تركز على المحاور الرئيسية على مستوى الجامعة مما يساعد على تحديد جوانب القصور والقوة بالأداء، والعمل على التركيز تحقيق توازن بين الأبعاد المادية وغير المادية للأداء من نمو وتعلم وعمليات داخلية

ورضا العملاء، أيضاً سيدعم تطبيقها نظم الرقابة على تحقيق العمادات والإدارات بالجامعة للأهداف في ضوء مؤشرات الأداء المعتمدة. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما التصور المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

س١: ما درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل؟

س٢: ما المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل؟

س٣: ما المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل من خلال:

- تعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل.
- تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل.
- تحديد المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من الاعتبارات التالية:

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

- أهمية التحول من النظم التقليدية للرقابة إلى نظم أكثر حداثة تساهم في بناء الأهداف الاستراتيجية وفق محاور شاملة وقياس الأداء وتقييمه.
- أهمية الهدف الذي تسعى إليه وهو بناء تصور مقترح لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مما يساعد على تدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تقليل فجوة الأداء بين الخطة الاستراتيجية والأداء الفعلي.
- حاجة جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل إلى تطوير الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها في توليد البيانات وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وكفاءتها الإنتاجية.
- يؤمل أن تساعد الباحثين والمهتمين في مجال تطوير الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بمدينة الدمام وتم اختيار هذه الجامعة لتطبيق الدراسة فيها لأنها تعد من الجامعات الناشئة، وفي الوقت ذاته عدد من كلياتها قديمة النشأة حيث استقبلت طلابها منذ عام ١٩٧٥ عندما كانت فرع لجامعة الملك فيصل، كما أن الجامعة تتميز بموقع استراتيجي حيث تتوسط مدن تزخر بالنشاط والحيوية مما يجعلها ركن أساسي في دعم عملية التنمية. يضاف إلى ذلك حرص قيادة الجامعة على إجراء مراجعة شاملة وتفصيلية لخطة الجامعة الاستراتيجية وتحديثها لكي تتلاءم مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ وبرامجها التنفيذية المختلفة، مع العمل على رفع تصنيف الجامعة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard: تعرف بأنها "نظام لتفعيل إدارة الإستراتيجية للمدى الطويل من خلال وضوح الرؤية والإستراتيجية للمنظمة وترجمتها إلى نشاطات تقاس على أرض الواقع، وكذلك ربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس ووضع خطط وتحدي المسارات وأخيراً تدعيم التغذية الراجعة" (الملكاوي، ٢٠٠٩، ٧٣). وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: أداة توجه إستراتيجي تستخدمها الجامعة لترجمة الرؤية والرسالة إلى أهداف إستراتيجية موزعة بتوازن على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال قياسات دقيقة ومترابطة.

أدبيات الدراسة:

أولاً: الإطار النظري:

يعد الأداء مفهوم جوهرى للمنظمات لكونه البعد الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وفي إطار سعي الجامعات إلى تجويد أدائها وتحقيق معايير التميز؛ فهي مطالبة بقياس أدائها. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الإدارية التي تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال عدد من المقاييس المالية وغير المالية.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميته:

تعددت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن، وارتبطت هذه المفاهيم بمراحل نشأتها وتطورها التاريخي. حيث عرفت كنظام لقياس وتقويم الأداء في الجيل الأول منها، وكنظام إداري للجيل الثاني، وكنظام للتغيير المؤسسي والاتصال وربط الاستراتيجية بكل مستويات المؤسسة بالجيل الثالث (إبراهيم، ٢٠١٥، ١٨). وقد عرفها (حسن وأحمد، ٢٠١١، ١٧٠) على أنها أداة لقياس توجه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التحديد الواضح للرؤية وترجمة الرسالة والأهداف إلى مقاييس مرتبطة بمجموعة من الأبعاد. في حين عرفها (الملكاوي، ٢٠٠٨، ٧٥) بأنها إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق وإدارة الاستراتيجية في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأهداف، المبادرات، والمؤشرات باستراتيجية المنظمة. كما عرفت أيضاً بأنها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

وكافة المستويات بالمنظمة لتحقيق الأهداف من خلال معايير دقيقة وواقعية و مترابطة تتعكس إيجاباً على الأداء المتكامل للمنظمة (Niven,2002,p21). في حين يعرفها مصممو البطاقة (Kaplan&Norton,1996,p10) بأنها نظام استراتيجي يترجم مهمة المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء والتي توفر إطار لنظام وقياس وإدارة استراتيجي.

ويرى (Hladchenko,2015,p167) أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تبرز في توضيحها للرؤية والاستراتيجية وترجمتها إلى أهداف استراتيجية مع مواءمة المبادرات الاستراتيجية، كما أنها تتيح التوازن بين جميع العمليات الداخلية والعوامل الخارجية التي تشكل أساس استراتيجية الجامعة. ويدعم (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩، ١٥٥) هذه الأهمية للبطاقة والمتمثلة في التركيز على استراتيجية المنظمة، وربط الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة، ودعم الممارسات الصحيحة، وتقديم التغذية الراجعة لتحسين وتطوير الأداء.

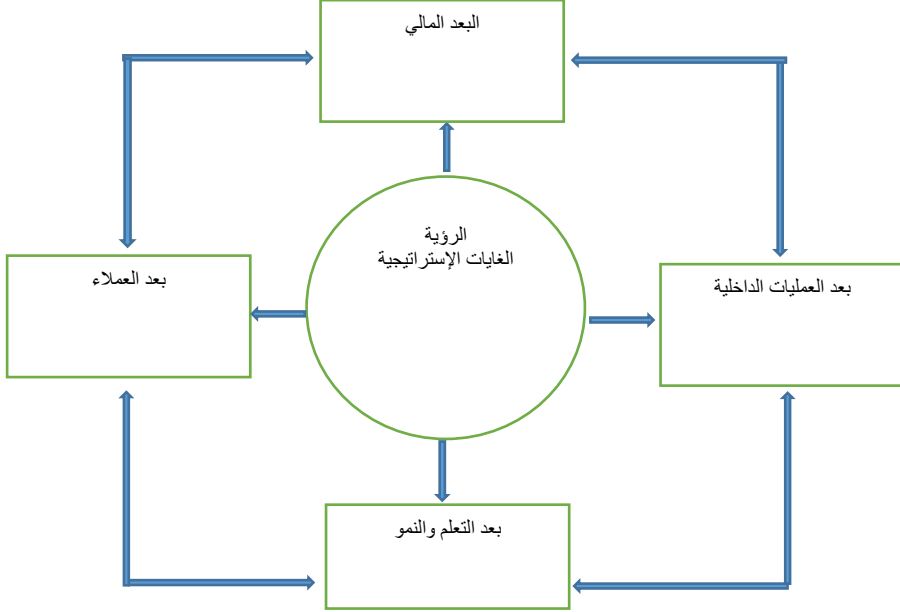
ويؤكد (Fahmi,2015,p29) على أن بطاقة الأداء المتوازن توفر هيكل واضح لتحسين الجودة المستمرة، وتعزيز ثقافة الجودة الأكاديمية، وتقييم الإستخدام الكفء للموارد لكل من البرامج الأكاديمية، وتحديد الأولويات في التخطيط الإستراتيجي.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد، البعد الأول منها المنظور المالي: كيف يجب أن نظهر لأصحاب المصلحة لدينا؟، ومنظور العملاء: كيف يجب أن نظهر لعملائنا؟، ومنظور العمليات الداخلية: ماهي العمليات التي يجب أن نمتاز بها؟، ومنظور التعلم والنمو: كيف يمكننا الحفاظ على قدرتنا على التحسين والتغيير. وجميع وجهات النظر هذه لابد أن تكون بمحاذاة رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، مع تحديد التدابير لتتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف (Beard,2009,p276). وفيما يلي عرض مفصل لأبعاد بطاقة الأداء:

- **بعد التعلم والنمو:** ويمثل هذا البعد الأساس الذي يبني عليه نجاح الجامعة وكلياتها؛ لأنه يركز على تطوير الكفاءات والمهارات لجميع الكوادر البشرية من أكاديميين وإداريين، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية (إبراهيم، ٢٠١٥، ٥٤).
- **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على تطوير الأداء الجامعي من خلال تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتميز بها الجامعة والتي تؤثر على رضا الطلاب من جهة ومن جهة أخرى تساعد على تحقيق نتائج مالية. ومن خلال هذا البعد تستطيع الجامعة تقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها، وتحديد آليات ترشيد التكاليف، وتحديد العمليات المحورية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف (العباس، ٢٠٠٩، ١٥).
- **البعد المالي:** تحرص الجامعات من خلال هذا البعد على المحافظة على بقائها واستمرار أنشطتها ووظائفها من خلال موارد مالية كافية. ويركز هذا البعد على العمل على زيادة الموارد المالية، وتحديد كيفية تحقيق قيمة اقتصادية من الخدمات التي تقدمها، والاستفادة من الشراكات مع المؤسسات الأخرى (إبراهيم، ٢٠١٥، ٥٨).
- **بعد العملاء:** يهتم هذا البعد بجعل العملاء هم محور استراتيجية الجامعة. ويشتمل على مجموعة من المقاييس التي تستهدف المحافظة على العملاء بشكل دائم واستطلاع اتجاهاتهم ومستوى رضاهم بشكل دوري. ويوضح الشكل (١) أبعاد البطاقة

شكل رقم (١) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

في ضوء ما ذكرته الدراسات يمكن حصر فوائد بطاقة الأداء فيما يلي (إبراهيم، ٢٨، ٢٠١٥)، (الملكاوي، ٨٩، ٢٠٠٩-٩٣)، (أبو شرخ، ٤٦، ٢٠١٢)، (الجاعوني، ٤٨، ٢٠١٢):

- تساعد الجامعة على تحسين وتحقيق الأهداف في ضوء الرؤية والرسالة.
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات الجامعة.
- توفر وسائل لقياس النتائج.
- تعمل على تقديم تغذية عكسية عن العمليات الداخلية والمخرجات النهائية من أجل التحسين المستمر بالأداء والمخرجات.

- تكييف الاستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسة على مستويات الجامعة وكلياتها.

- تقديم نظرة شاملة عن الأداء في الجامعة لأنها تركز على كافة الجوانب الملموسة وغير الملموسة.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن تطبيق البطاقة العمليات التالية:

- تحويل رؤية الجامعة إلى أهداف استراتيجية موزعة بتوازن على أبعاد البطاقة.
- وتحديد مؤشرات للقياس ومعايير، وبناء مبادرات.
- توصيل الرؤية وربطها بالأداء.
- التخطيط للعمل.
- التغذية الراجعة والتعلم وتكييف الإستراتيجية بناءً على ذلك (الملكوي، ٢٠٠٩، ٩٤).

جامعة الإمام فيصل بن عبد الرحمن:

كانت بدايات جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام عبارة عن مجموعة كليات استقبلت عدد من الطلاب منذ عام ١٩٧٥، حيث كانت فرعاً من جامعة الملك فيصل بالأحساء، وفي عام ٢٠٠٩ أصبحت هذه الكليات جامعة مستقلة تحت مسمى جامعة الدمام. وانطلقت الجامعة حاملة إرثاً أكاديمياً وبحثياً امتد إلى أربعة عقود. وقد مرت الجامعة منذ استقلالها بتغيرات ديموغرافية وجغرافية كبيرة تمثلت في زيادة عدد الكليات إلى ٢٨ كلية والتخصصات الأكاديمية إلى ١٨٩ تخصصاً، مع زيادة في أعداد الطلاب والطالبات وصل إلى (٤١٧٠٥) وعدد أعضاء هيئة التدريس إلى (٢٠٦٧) والموظفين إلى (٤٩١٧). وامتدت فروع الجامعة لتغطي مدينة الدمام وست محافظات أخرى هي (القطيف، الجبيل، قرية العليا، النعيرية، الخفجي، حفر

الباطن). وفي عام ١٤٣٥هـ صدر الأمر مرسوم ملكي بفصل أربعة فروع عن الجامعة وهي (حفر الباطن، قرية العليا، النعيرية، الخفجي) لتشكيل جامعة جديدة تحت مسمى جامعة حفر الباطن. وجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل عاقدة العزم على تطوير مناهجها ومقرراتها، وتحديثها، وتوفير البيئة الأكاديمية للنهوض بمختلف مجالات العلم والمعرفة، وإجراء الدراسات والبحوث العلمية الهادفة المرتبطة بمشاكل البيئة والمجتمع. وفي عام ٢٠١٦ صدر مرسوم ملكي بتغيير مسمى الجامعة إلى جامعة الإمام فيصل بن عبدالرحمن. وتتمثل رؤية الجامعة بأن تكون جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً. وتصبو الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى تحقيق أهداف استراتيجية ثمانية وهي: تقديم خدمات معرفية وتعليمية عالية الجودة، وتطوير منظومة البحث العلمي والابتكار، وتعزيز المسؤولية والشراكة المجتمعية، وترسيخ قيم الجامعة وتنمية قدرات منسوبيها، واستدامة البيئة العمرانية الجامعية، وبناء نظام إداري مؤسسي عصري، واستدامة موارد الجامعة المالية، وتعزيز أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات (جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل).

ثانياً: الدراسات السابقة:

- دراسة (Umashankar (2011)

"Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective

: بطاقة الأداء المتوازن في إدارة مؤسسات التعليم العالي: وجهة نظر هندية" والتي هدفت إلى دراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على برامج مؤسسات التعليم العالي في الهند. واستندت الدراسة على تحليل البطاقة مع تطبيقات شهادة البكالوريوس. وأظهرت الدراسة قابلية تطبيق وتصميم البطاقة في البيئة الهندية؛ ولكن عليها إعادة النظر في استراتيجياتها وعملياتها مع إنشاء أصول المعرفة الخاصة بها. كما أكدت الدراسة على

عدد من التحديات التي قد تواجه التطبيق من أبرزها مقاومة التغيير، والخوف من المساءلة، وعدم الالتزام والخوف من الفشل.

- دراسة قرني (٢٠١١) بعنوان "تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية" والتي هدفت إلى رصد الأسس النظرية لمدخل الأداء المتوازن ومحاورة المختلفة ومراحل تطور استخدامه بالمؤسسات المختلفة ومراحل تطبيقه بالجامعات، وعرض بعض النماذج التطبيقية بالجامعات المختلفة، ومبررات تطبيقه بالجامعات المصرية، ومراحل دمج هذه المداخل في إدارة الجامعات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وذلك بدراسة الأسس النظرية وتحليل النماذج للوصول للتصور المقترح. وتوصلت الدراسة إلى التصور المقترح وفق ابعاد التعلم والنمو والعمليات الداخلية وبعد المستفيدين والبعد المالي، على أن تتضمن مراحل التطبيق: تشكيل فرق العمل، وضع رؤية ورسالة للجامعة، وتحديد استراتيجيات الجامعة، وعوامل النجاح الحرجة، ورسم الخريطة الاستراتيجية، وتحديد مقاييس الأداء، وتحديد وتطوير خطة التطبيق، واعداد التقارير، والمتابعة والتقييم.

- دراسة ميرزا (٢٠١١) بعنوان "إستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص الكويتي": وهدفت الدراسة إلى معرفة دور إستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص بدولة الكويت. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مع استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازنة بأبعادها (المنظور: المالي، العمليات، التعليم والنمو، العملاء(الموظفين)) في تحسين جودة أداء قطاع العليم الجامعي.

- دراسة محمد وحمودي (٢٠١١) بعنوان "إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية" وهدفت الدراسة دراسة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وسد الفجوة بين الأساليب التقليدية المستخدمة ومقاييس الأداء الحديثة، وتقديم إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الداء. واعتمدت

الدراسة المنهج المكتبي بالرجوع للأدبيات والدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام تقويم الأداء المطبق بالجامعات يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العملية التعليمية، يفنقر النظام المالي المطبق حالياً إلى المؤشرات التي تعكس مدى توافق التخصيصات المالية المخططة مع التخصيصات المالية المعتمدة من وزارة المالية، عدم معرفة الجامعات بالمؤشرات والمعايير التي تتضمنها بطاقة الأداء لقياس الأداء الاستراتيجي والتي تضيف قيمة بهدف تحقيق التميز الجامعي، أن تقويم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز على التحسين للخطط والتطوير للأداء.

- دراسة حسن وأحمد (٢٠١١) بعنوان " قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة)" والتي هدفت للتعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية والاستشارات علي النحو الذي يعكس كفاءة وفاعلية أداء الجامعة تجاه زبائنها، والتعرف على الاستثمار في البحث والتطوير والذي يعكس فاعلية أداء عمليات الجامعة الداخلية، ورصد قدرة الجامعة على تطوير رأس المال البشري والتنظيمي والمعرفي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة. وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية تمثل طلاب الدراسات العليا والقيادات الأكاديمية. وأسفرت النتائج عن أن الجامعة تقوم بعمليات الابداع، وأن نسبة الاتفاق لم تكن تشير إلى وجود عملية مخطط لها في العمليات الداخلية، وأن رأس المال البشري في منظور التعلم والنمو لم يكن بالمستوى المطلوب،

- دراسة أبو شرح (٢٠١٢) بعنوان " مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة):" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة. واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها أن الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة، الأمر الذي يمكنها من تطبيق البطاقة،

إضافة الى أن الجامعة تحرص على تطوير دورها وإبراز سمعتها وتطوير العلاقة مع الخريجين، ومتابعة أوضاعهم.

- دراسة سفر (٢٠١٣) بعنوان " مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن" وقد هدفت الدراسة الوصول إلى مؤشرات لتقييم أداء جامعة أم القرى تستنبط من رؤية ورسالة الجامعة في ضوء ما تحدده خطتها الاستراتيجية وفق منظور كل من العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والمنظور المالي.

- دراسة الحبوني (٢٠١٤) بعنوان " استخدام مدخل الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الجامعات في ليبيا (دراسة تطبيقية على جامعة بن غازي)" وهدفت الدراسة التحقق من صلاحية نموذج قياس الأداء المتوازن باعتباره مقياس لجودة خدمة التعليم، والتعرف على العوامل التي يمكن أن تسهم في تطوير جودة الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة. وتم تطبيق الدراسة على جميع المستويات القيادية بالجامعة. وتبين من النتائج أن جودة أداء الجامعة من المنظور المالي ضعيف، ومرضي نسبياً لمنظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، كما أظهرت النتائج توافر مقومات تطبيق النموذج بالجامعة، مع اعتبار أن منظور العمليات أكثرها أهمية يليه منظور التعلم والنمو.

- دراسة (Hladchenko 2015)

"Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution : بطاقة الأداء المتوازن – نظام إدارة إستراتيجي لمؤسسة

التعليم العالي"

سعت الدراسة إلى تحليل المحتوى المقارن لسجلات الأداء المتوازن لأربعة مؤسسات للتعليم العالي بالنمسا وألمانيا، وتحديد الإطار العام لهذه البطاقة والذي يتعلق بهيكل وعناصر البطاقة، وتطوير البطاقة على مختلف مستويات نظام إدارة مؤسسات التعليم العالي. وأظهرت النتائج أن البطاقة تقدم كوثيقة منفصلة في جامعة كولونيا للعلوم التطبيقية وفي بقية الجامعات جزء من الخطة الاستراتيجية. وتسمى بطاقة الأداء الأكاديمية والتي تم تطويرها وفقاً لاحتياجات المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن تطوير

السجل المتكامل لقياس الأداء يتطلب التشاركية لتحقيق توافق الآراء للإدارة الاستراتيجية من قبل رئيس الجامعة والعمداء وممثلي إدارة الجودة في جميع الإدارات مع الأخذ في الاعتبار أن عملية التطوير صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً.

(2016) Yudatama دراسة -

" Priority Determination for Higher Education Strategic Planning " Using Balanced Scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University): تحديد الأولويات للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة إكس واي زد"

هدفت الدراسة إلى تحديد الأولويات لصانع القرار الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء لبرامج الدراسات العليا بجامعة XYZ مع معايير الاعتماد لبرامج الدراسة الجامعية فيها وهي الرؤية والرسالة والأهداف والغايات، القيادة وأنظمة الإدارة والجودة، والخريجون، الموارد البشرية، المناهج والجو الأكادي، التمويل والبنية التحتية ونظم المعلومات، البحث وخدمة المجتمع. وأظهرت النتائج أن معيار البحث العلمي احتل المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية شؤون الطلاب، في حين حصلت الرؤية والرسالة على أقل قيمة. وعليه أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام الجدي بالرؤية والرسالة باعتبارها المكون الأول الذي تنطلق منه البطاقة في التطبيق.

- دراسة (2016) Brown

Application of the Balanced Scorecard in Higher Education تطبيق

بطاقة الأداء المتوازن في: التعليم"

سعت الدراسة لتقييم تطبيق إطار بطاقة الأداء المتوازن في القطاع غير الربحي للتعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية ومناقشة الفرص والتحديات في تنفيذ الإطار. وتوصلت الدراسة إلى أن عمل BSC هو نظام إدارة ممتاز يعتمد على الاستراتيجية ويمكن استخدامه في الجامعات لمساعدتهم في توضيح المهمة والرؤية وترجمة الرؤية إلى استراتيجيات وهذه الاستراتيجيات بدورها يمكن أن تكون بمثابة أساس لتطوير الأهداف

التشغيلية لتقييم تحسن الأداء. ومن أبرز الفرص إعادة ترتيب أولويات تخصيص الموارد، ومراجعة الممارسات غير المالية، وملاحظة الطلاب وأصحاب المصلحة، ورضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتحقيق الكفاءة الداخلية لعمليات الجامعة.

- دراسة بني مصطفى (٢٠١٦) بعنوان " أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء دراسة (حالة في جامعة عمان العربية):" هدفت الدراسة تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئي) علي تحسين الأداء (المالي والتشغيلي) في جامعة عمان العربية. وتكونت العينة من العاملين والطلبة بالجامعة. واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء، كما تبين وجود أثر دال احصائياً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التشغيلي والمالي.

- دراسة أبو مسامح (٢٠١٦) بعنوان " درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية:" هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد البطاقة متحقق بدرجة متوسطة. مع وجود فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجامعة والمنصب القيادي، مع عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة. وأن درجة تحسين القرارات بالجامعات الفلسطينية متحقق بدرجة كبيرة. مع وجود علاقة طردية موجبة بين درجات تقدير العينة لدرجة تطبيق أبعاد القيادة ومستوى تحسين القرارات الإدارية.

- دراسة أبو غبن (٢٠١٦) بعنوان " مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى:" والتي هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر العاملين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، كما تم تطبيق المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تحرص على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح وتقديم العملية

التعليمية، كما وتعمل إدارة الجامعة على تقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقرار والانسجام بالدراسة مما ينعكس بالإيجاب على قوة ودرجة التحصيل العلمي للطلبة، كما وتسعى الجامعة جاهدة إلى تطوير سمعتها ومكانتها بين الجامعات الفلسطينية والعربية.

- دراسة أمين (٢٠١٧) بعنوان " بطاقة الأداء لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية": والتي هدفت إلى تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات، وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومبررات استخدام بطاقة الأداء لتحقيق الميزة التنافسية، وبناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء لتحقيق الميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء البعد المالي، يليه بعد المستفيدين، ثم بعد العمليات، وفي الترتيب الرابع البعد البيئي والاجتماعي، وفي المرتبة الأخيرة بعد التعلم والابتكار. وأكدت العينة على عدد من المتطلبات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

تعليق على الدراسات السابقة:

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراستها للجامعات وبطاقة الأداء المتوازن، في حين اختلفت في كونها تتناول أحد الجامعات الناشئة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وبناء أداة الدراسة والتصور المقترح.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد من الدراسات النادرة التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية مع تقديم تصور مقترح للتطبيق، كما تختلف في مجتمع الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد رجعت الدراسة إلى عددٍ من المراجع والمصادر ذات الصلة بالاتجاهات الحديثة في إدارة وقياس الأداء لاستخلاص المفاهيم الأولية لبطاقة الأداء، كذلك استخدمت الدراسة من أدوات المنهج الوصفي (الاستبانة)

فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري

وذلك لدراسة درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والمعوقات التي تحد من التطبيق، والمتطلبات اللازمة لتفعيل التطبيق.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية من عمداء كليات وعمادات مساندة ووكلاء ورؤساء أقسام علمية ومديري إدارات بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وعددهم (٢٤٢). و تم تطبيق الدراسة على عينة تمثل (٦١٪) من مجتمع الدراسة. وقد بلغت الردود الكاملة والصالحة للتحليل الاحصائي (٩٠) بنسبة (٦١٪) من عينة الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفق بياناتهم الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
العمل الحالي	عميد كلية	14	15.6
	وكيل كلية	21	23.3
	عميد عمادة مساندة	2	2.2
	وكيل عمادة مساندة	5	5.6
	رئيس قسم	22	24.4
	مدير إدارة	12	13.3
	أخرى	14	15.6
- الخبرة في الإدارة الجامعية	1 - 5 سنوات	29	32.2
	6 - 10 سنوات	26	28.9
	من 11 سنة فأكثر	35	38.9
المجموع		90	100.0

إعداد أداة الدراسة:

- تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- واحتوت الدراسة على جزئين أساسيين هما

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية (العمل الحالي، الخبرة في الإدارة الجامعية
الجزء الثاني: ويتكون من ثلاثة محاور. الأول درجة التطبيق ويحتوي (٣٤) عبارة موزعة على أربعة أبعاد: المالي، التعلم والنمو، العلاء، العمليات الداخلية، والثاني المعوقات وتحتوي (١٤) عبارة، والثالث المقترحات ويحتوي (١٢) عبارة.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (عالية=3، متوسطة=2، ضعيفة=1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:
طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $3 - 1 = 2$ ÷ 3 = 0.67
لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٢)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	3.00 – 2.34
متوسطة	2.33 – 1.68
ضعيفة	1.67 – 1.00

- قامت الباحثة بتقنين الاستبانة، حيث تم حساب صدق الاستبانة وثباتها على النحو التالي:

صدق الأداة:

الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الأداة والتأكد من قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه؛ تم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (٩). وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بحذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، وإعادة صياغة البعض الآخر.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة. عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. كما توضحها الجداول (٧،٣)

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

جدول (٣) معاملات ارتباط بنود المحور الأول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه
(العينة الاستطلاعية: ن=30)

بعد العملاء		بعد العمليات الداخلية		بعد التعلم والنمو		البعد المالي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.8051	1	0.8422 **	1	**0.7049	1	*0.6450 *	
**0.9028	2	0.8068 **	2	**0.7868	2	*0.5329 *	
**0.8109	3	0.8107 **	3	**0.7185	3	*0.6968 *	
**0.7283	4	0.7675 **	4	**0.6340	4	*0.7528 *	
**0.4810	5	0.8011 **	5	**0.8413	5	*0.8971 *	
**0.8510	6	0.5862 **	6	**0.8136	6	*0.8529 *	
**0.7573	7	0.8075 **	7	**0.7697	7	*0.7878 *	
**0.8009	8	0.5824 **	8	**0.8747	8	*0.8433 *	
				**0.8545	9	*0.7875 *	

** دالة عند مستوى 0.

جدول (٤) معاملات ارتباط بنود المحور الأول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بالدرجة الكلية للمحور

(العينة الاستطلاعية: ن=30)

بعد العملاء		بعد العمليات الداخلية		بعد التعلم والنمو		البعد المالي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط		معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	
**0.7575	1	*0.8452	*	**0.6759	1	**0.5356	
**0.8655	2	*0.7238	*	**0.7870	2	*0.4158	
**0.7253	3	*0.7471	*	**0.7511	3	**0.6755	
**0.7172	4	*0.7834	*	**0.5451	4	**0.7736	
**0.5784	5	*0.7893	*	**0.8637	5	**0.8755	
**0.7559	6	*0.5080	*	**0.7871	6	**0.8374	
**0.6584	7	*0.7636	*	**0.7310	7	**0.6905	
**0.7599	8	*0.6050	*	**0.8183	8	**0.7745	
				**0.7849	9	**0.7654	

* دالة عند مستوى 0.05

** دالة عند مستوى 0.01

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

جدول (٥) معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بالدرجة الكلية للمحور

(العينة الاستطلاعية: ن=30)

البعاد	معامل الارتباط
البعاد المالي	**0.9325
بعد التعلم والنمو	**0.9646
بعد العمليات الداخلية	**0.9568
بعد العملاء	**0.9395

** دالة عند مستوى 0.01

جدول (٦) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني المعوقات التي تحد من تطبيق

بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة

الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=30)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.7548	8	**0.6654
2	**0.7621	9	**0.7834
3	**0.8198	10	**0.7884
4	**0.8215	11	**0.7518
5	**0.6179	12	**0.7693
6	**0.8509	13	**0.6859
7	**0.7703	14	**0.8078

** دالة عند مستوى 0.01

جدول (٧) معاملات ارتباط بنود المحور الثالث المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=30)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.9202	7	**0.9301
2	**0.9239	8	**0.9130
3	**0.9346	9	**0.9359
4	**0.9599	10	**0.8935
5	**0.9613	11	**0.9299
6	**0.9382	12	**0.8736

* دالة عند مستوى 0.05

** دالة عند مستوى 0.01

ثبات الأداة:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لجميع المحاور. وقد بلغ للمحور الأول درجة التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن (٠.٩٧)، وللمحور الثاني المعوقات (٠.٩٤)، وللمحور الثالث المقترحات (٠.٩٨). ويعد هذا المقدار دالاً على الثبات.

جدول (٨) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=30)

البعد/المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البعد المالي	9	0.90
بعد التعلم والنمو	9	0.92
بعد العمليات الداخلية	8	0.89
بعد العملاء	8	0.90

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

المعيار	عدد البنود	البعد/المحور
0.97	34	المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.94	14	المحور الثاني: المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
0.98	12	المحور الثالث: المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والانحراف المعياري.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام

عبدالرحمن بن فيصل؟

البعد الأول: البعد المالي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً

لإجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام

عبدالرحمن بن فيصل (البعد المالي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبرة		
			ضعيفة	متوسطة	عالية			
1	0.60	1.67	36	48	6	ت	يتوافر لدي الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم البرامج التعليمية.	
			40.0	53.3	6.7	%		
2	0.57	1.61	39	47	4	ت	7	تسعى الجامعة إلى التحسين

فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	عالية	
			43.3	52.2	4.4	% المستمر من خلال خفض التكلفة وزيادة قيمة الخدمات الجامعية.
3	0.60	1.60	41	44	5	ت تتبع الجامعة سياسات واضحة لترشيد الإنفاق.
			45.6	48.9	5.6	%
4	0.56	1.58	41	46	3	ت تدعم الجامعة نظم المراجعة الداخلية لتحسين قراراتها المالية.
			45.6	51.1	3.3	%
5	0.58	1.54	45	41	4	ت تسعى الجامعة إلى زيادة إيراداتها من خلال مصادر تمويل بديلة.
			50.0	45.6	4.4	%
6	0.55	1.52	45	43	2	ت تتناسب تكلفة الطالب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة له.
			50.0	47.8	2.2	%
7	0.57	1.50	48	39	3	ت تستثمر الجامعة مواردها المالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
			53.3	43.3	3.3	%
8	0.54	1.40	56	32	2	ت من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تطبقها الجامعة مقياس النمو المتوازن للإيرادات المالية.
			62.2	35.6	2.2	%
9	0.37	1.17	75	15		ت يرتبط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين.
			83.3	16.7		%
	0.32	1.51	المتوسط* العام للبعد			

* المتوسط الحسابي من 3 درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للبعد المالي بلغ

(1.51). وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن. كما يتضح من الجدول أن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة ضعيفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية (1.17-1.67). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحبوني (٢٠١٤) التي أظهرت أن جودة أداء الجامعة من منظور الأداء المالي غير مرضي، في حين تختلف عن نتائج دراسة أبو مسامح (٢٠١٦) التي أظهرت موافقة متوسطة لتطبيق البعد المالي، وكذلك دراسة أبو شرح (٢٠١٢) التي أظهرت أيضاً موافقة متوسطة على درجة توافر مقومات البعد المالي للبطاقة لأغراض تقويم الأداء بجامعة الأقصى.

كما يتبين من الجدول أن العبارات التي حصلت على أعلى درجة موافقة في هذا البعد وإن كانت في درجة الضعيف، تتمثل في (يتوافر لدي الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم البرامج التعليمية، تسعى الجامعة إلى التحسين المستمر من خلال خفض التكلفة وزيادة قيمة الخدمات الجامعية ، تتبع الجامعة سياسات واضحة لترشيد الإنفاق)، أما العبارات التي حصلت على أدنى درجة موافقة فهي (تستثمر الجامعة مواردها المالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تطبقها الجامعة مقياس النمو المتوازن للإيرادات المالية، يرتبط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين). وتأتي موافقة أفراد الدراسة بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق البعد المالي للبطاقة متوافقة من جهة مع تأكيد الجامعة في خطتها الاستراتيجية على أنها كبقية الجامعات السعودية تواجه تحديات رئيسة يؤثر كلٌ منها في الآخر وهي التوسع الأفقي الكمي في أعداد الطلاب وما يتبعه من خدمات تعليمية وبحثية وتحقيق مستويات جودة عالية، وطلب زيادة في النفقات للإنفاق على توسعها، مع انكماش في الموارد المالية الحكومية. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل ٢٠١٨-٢٠٢٥، ص ٣٠). وترى الباحثة أن الجامعة بحاجة لاستثمار مواردها المالية الذاتية بدرجة عالية من الفعالية، وتعزيز الدور الرقابي من خلال تفعيل دور إدارة المراجعة الداخلية في تقييم الأداء المالي والتشغيلي والتأكد من تحقيق الجامعة لأهدافها؛

فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري

ولاسيما مع توجه رؤية ٢٠٣٠ نحو رفع كفاءة الانفاق والحد من الهدر، والعمل على تحقيق الفاعلية في الصرف وذلك بربطه بأهداف محدودة يمكن قياس فاعليتها بما يحفظ استدامة الموارد والأصول والموجودات (رؤية المملكة ٢٠٣٠) وحرص ادارة الجامعة أيضاً على المراجعة الشاملة للخطة الاستراتيجية وتحديثها لكي تتلاءم وتتوافق مع أهداف الرؤية من خلال برنامج أنشئ خصيصاً لهذا الغرض أطلق عليه "برنامج الموازنة". أما فيما يتعلق بضعف درجة تطبيق ربط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين فذلك لكون الجامعة حكومية والعاملين يخضعون لنظام وزارة الخدمة المدنية ولوائح الترقيات فيها والتي تعتمد بشكل كبير على سنوات الخدمة في المرتبة بالنسبة للموظف الإداري، وعلى النشر البحثي لعضو هيئة التدريس.

البعد الثاني: بعد التعلم والنمو:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل (بعد التعلم والنمو)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	عالية	
1	0.53	1.94	15	65	10	تعمل الجامعة على تدريب الهيئة التعليمية على استخدام التقنيات الحديثة، والمهارات الداعمة لتطوير الأداء الأكاديمي.
			16.7	72.2	11.1	
2	0.56	1.93	17	62	11	تراجع الأقسام العلمية البرامج التعليمية والمقررات الدراسية بشكل دوري.
			18.9	68.9	12.2	
3	0.54	1.77	26	59	5	تمكن الجامعة القيادات الأكاديمية والإدارية في كافة المستويات التنظيمية من أداء مهامها.
			28.9	65.6	5.6	
4	0.61	1.68	36	47	7	تعمل الجامعة على التطوير المستمر لمجالات البحث العلمي.
			40.0	52.2	7.8	
5	0.56	1.67	34	52	4	توفر الجامعة كتيبات وأدلة تنظيمية

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

لترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة
			ضعيفة	متوسطة	عالية	
			37.8	57.8	4.4	% لإجراءات العمل ووصف الوظائف.
6	0.62	1.66	38	45	7	ت تدعم الجامعة الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.
			42.2	50.0	7.8	%
7	0.55	1.63	36	51	3	ت تسعى الجامعة للتحسين المستمر بناءً على المقارنة المرجعية للأداء.
			40.0	56.7	3.3	%
8	0.60	1.58	43	42	5	ت تقدم الجامعة الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع.
			47.8	46.7	5.6	%
9	0.52	1.51	45	44	1	ت تعمل الجامعة على تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.
			50.0	48.9	1.1	%
	0.	1.	المتوسط* العام للبعد			
	33	71				

* المتوسط الحسابي من 3 درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لبعد التعلم والنمو بلغ (1.71). وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحبوني (٢٠١٤) التي أظهرت رضا نسبي عن جودة أداء الجامعة من منظور التعلم والنمو، في حين تختلف عن نتائج دراسة أبو شرح (٢٠١٢) التي أظهرت موافقة عالية على درجة توافر مقومات بعد التعلم والنمو بالجامعة الإسلامية بغزة، كما تختلف عن نتائج دراسة ميرزا (٢٠١١) التي بينت موافقة مرتفعة على أهمية توافر مقومات بعد التعلم والنمو لتحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص في دولة الكويت وإن كانت هذه الدراسة تبحث في درجة الأهمية والدراسة الحالية في درجة التطبيق. كما يتضح من الجدول أن (٤) عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (1.68-1.94) وهي العبارات (تعمل الجامعة على تدريب الهيئة التعليمية على استخدام التقنيات الحديثة، تراجع الأقسام العلمية البرامج التعليمية

والمقررات الدراسية بشكل دوري، والمهارات الداعمة لتطوير الأداء الأكاديمي، تمكن الجامعة القيادات الأكاديمية والإدارية في كافة المستويات التنظيمية من أداء مهامها، تعمل الجامعة على التطوير المستمر لمجالات البحث العلمي). وهذه النتيجة وإن كانت لا تلبى تطلعات الجامعة نحو تحقيق الميزة التنافسية إلا أنها مؤشر على التزام الجامعة نحو تحقيق التنمية المهنية للهيئة التدريسية وتمكينها من استخدام التقنيات الحديثة الداعمة لعمليتي التعليم والتعلم. كما أن الأقسام العلمية في ضوء التوجه نحو الاعتماد البرامجي ملزمة بالمراجعة الدورية للبرنامج العلمي وتحديث المقررات الدراسية في ضوء التقارير الدورية التي تعد من قبل أعضاء هيئة التدريس واستبانات قياس رضا الطلاب عن المقرر والبرنامج. كما ترى الباحثة أن حرص إدارة الجامعة على تمكين القيادات من أداء مهامها وإن لم يكن يرتقي للتطلعات إلا أنه مؤشر على وجود توجه نحو تطوير القدرة التنظيمية للكليات والإدارات. كما يمكن القول إن الموافقة المتوسطة على تطوير مجالات البحث العلمي لا يلبي التطلعات لأن البحث العلمي وظيفته من وظائف الجامعة الرئيسية وفي ظل تقليص الدعم الحكومي للجامعات فهي ملزمة بتفعيل النشاط البحثي والاستثمار فيه باعتباره مصدر من مصادر التمويل الذاتي؛ ولاسيما مع توافر مقومات طبيعية داعمة بالمنطقة.

كما يتبين من الجدول أن (١٠) عبارات حصلت على درجة موافقة ضعيفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (1.51-1.67) والعبارات التي حصلت على أقل درجة موافقة حول تطبيقها هي (تعمل الجامعة على تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين، تقدم الجامعة الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع، تسعى الجامعة للتحسين المستمر بناءً على المقارنة المرجعية للأداء) إن ضعف تطوير المسار الوظيفي للموظف الإداري يعكس واقع نظام التعيين والترقية بالجامعات الحكومية، فالرغم من أهمية بناء مسار وظيفي للموظف من بداية تعيينه وتوجيهه لكيفية تطوير هذا المسار إلا أن المسميات الوظيفية للموظفين بالجامعات محدودة والترقيات إن حصلت تكون في المرتبة مع استمرار الموظف على

نفس الوظيفة؛ وهذا يتطلب من الجامعة العناية بالموارد البشرية فيها حيث أكد مركز قياس الأداء الحكومي " أداء " على أن من مقومات نجاح إطار عمل قياس الأداء توفر مقومات القياس والمعني بكيفية تخصيص الموارد واستثمار المهارات وإدارة المعارف التي تقود إلى إدارة ناجحة للأداء وهذا سوف يترتب عليه بلا شك الاحتفاظ بالمعرفة والحد من تسرب الموارد(ص٢٤). كما أن التأكيد على ضعف التحسين في ضوء المقارنات المرجعية يسلط الضوء علي أهمية العناية بهذا المدخل للتحسين والتطوير من خلال اجراء المقارنات مع الجامعات المماثلة وبناد مؤشرات أداء ومستهدفات مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للجامعة بهدف إلغاء أو تقليص فجوة الأداء. أيضاً النتيجة تشير إلى ضرورة عناية الجامعة بتفعيل دورها في الاستشارات العلمية وحث أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في هذه الأنشطة وتوفير البيئة التنظيمية والحوافز المناسبة لدعم الأعضاء ولاسيما أن هذا النشاط إذا فعل سوف يكون مصدر من مصادر استثمارات الجامعة.

البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية:

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها
تنازلياً لإجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة
الإمام عبدالرحمن بن فيصل (بعد العمليات الداخلية)

الترتيب	لانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة	الترتيب
			ضعيفة	متوسطة	عالية		
1	0.54	1.81	23	61	6	تعتمد الجامعة التحسين المستمر لخدماتها التعليمية.	1
			25.6	67.8	6.7		
2	0.58	1.80	26	56	8	تطبق الجامعة التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل الإدارية والأكاديمية.	4
			28.9	62.2	8.9		
3	0.60	1.68	35	49	6	ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية للخطة الإستراتيجية للجامعة بمهام الإدارات والعمادات.	5
			38.9	54.4	6.7		
4	0.53	1.62	36	52	2	تعمل الجامعة على التطوير المستمر لإدارات ومراكز البحوث فيها.	3
			40.0	57.8	2.2		
5	0.57	1.51	47	40	3	تعمل الجامعة على تبسيط الإجراءات الإدارية.	2
			52.2	44.4	3.3		
6	0.60	1.46	54	31	5	تعتمد الجامعة التقييم الدوري (الربع سنوي، سنوي) للتأكد من تحقق المستهدفات لكل من مؤشرات الأداء.	8
			60.0	34.4	5.6		
7	0.58	1.41	57	29	4	تعمل الجامعة على التشخيص الدوري لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.	7
			63.3	32.2	4.4		
8	0.53	1.37	59	29	2	تستخدم الجامعة خريطة إستراتيجية توضح فيها العلاقات بين كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	6
			65.6	32.2	2.2		
	0.36	1.58	المتوسط* العام للبعد				

* المتوسط الحسابي من 3 درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لبعد التعلم والنمو بلغ (1.58) وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن. وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة بني

مصطفى (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها الأهمية المرتفعة لاستخدام التكنولوجيا في التعليم والأنشطة الطلابية ووجود خريطة لتنفيذ الاستراتيجية وتوضيح العلاقات لبعده العمليات الداخلية، كما تختلف مع نتائج دراسة أبو شرح (٢٠١٢) التي أظهرت موافقة عالية على درجة توافر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، كما تختلف عن نتائج دراسة أبو غبن (٢٠١٦) التي بينت موافقة متوسطة على توفر مقومات بعد العمليات الداخلية. كما يتضح من الجدول أن (٣) عبارات حصلت على درجة موافقة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (1.68-1.81) وهي (تعتمد الجامعة التحسين المستمر لخدماتها التعليمية، تطبق الجامعة التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل الإدارية والأكاديمية، ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية للخطة الإستراتيجية للجامعة بمهام الإدارات والعمادات) وبالرغم من أن الدرجة الكلية للبعد ضعيفة إلا أن حصول (٣) عبارات على موافقة متوسطة دليل على توجه الجامعة لتطوير الخدمات التي تقدمها؛ ولأسيما مع توجهات الدولة نحو التحول الرقمي. ومما لاشك فيه أن ارتباط مؤشرات الأداء الرئيسية للخطة بمهام الإدارات والعمادات مرتكز رئيس يعكس درجة ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالكليات والعمادات؛ لأنه من مقومات نجاح اطار عمل قياس الأداء مشاركة المعنيين أثناء مراحل قياس الأداء مما يساعد على إيجاد الحلول وصنع القرارات المناسبة وبالتالي زيادة فرص النجاح.

كما يتبين من الجدول أن (١١) عبارات حصلت على درجة موافقة ضعيفة حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (1.37-1.51) والعبارات التي حصلت على أقل درجة موافقة من حيث التطبيق هي (تستخدم الجامعة خريطة إستراتيجية توضح فيها العلاقات بين كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، تعمل الجامعة على التشخيص الدوري لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، تعتمد الجامعة التقييم الدوري (الربع سنوي، سنوي) للتأكد من تحقق المستهدفات لكل من مؤشرات الأداء) إن توافر التقارير الربع سنوية سوف يدعم عملية صنع القرار في تطوير وتحسين الأداء وهو من متطلبات مركز القياس الحكومي للأداء تزويد جميع الجهات للمركز بالتقارير الربع سنوية لمتابعة

مؤشر تحقق الأهداف. ويمكن عزو نتيجة ضعف عمل الجامعة الخاص بتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل إلى مركزية الأداء وعدم استقلالية الجامعات، فالموافقة على عمليات التطوير تأخذ سلسلة طويلة من الإجراءات، ولكن مع لائحة الجامعات الجديد المقر مؤخراً والذي يؤكد على استقلالية الجامعات في إقرار تخصصاتها وبرامجها وفق الاحتياجات التنموية وفرص العمل بالمنطقة التي تخدمها سوف يساعد الجامعة على تحقيق تطبيق عالٍ في هذا الجانب. كما يتضح من النتائج أن أقل العبارات تحققاً في هذا البعد استخدام الجامعة للخريطة الاستراتيجية التي تربط الأهداف الاستراتيجية لكل بعد من أبعاد البطاقة وهذه النتيجة دليل على عدم ربط الخطة الاستراتيجية للجامعة ببطاقة الأداء بالرغم من أهمية البطاقة، واستخدام الخريطة الاستراتيجية لربط الأهداف الاستراتيجية بالأبعاد من خلال نموذج السبب والنتيجة.

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

البعد الرابع: بعد العملاء:

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل (بعد العملاء)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق			العبارة	
			ضعيفة	متوسطة	عالية		
1	0.77	1.82	36	34	20	ت	5
			40.0	37.8	22.2	%	
2	0.62	1.52	49	35	6	ت	2
			54.4	38.9	6.7	%	
3	0.62	1.51	50	34	6	ت	7
			55.6	37.8	6.7	%	
4	0.54	1.44	52	36	2	ت	8
			57.8	40.0	2.2	%	
5	0.54	1.42	54	34	2	ت	1
			60.0	37.8	2.2	%	
5	0.58	1.42	56	30	4	ت	3
			62.2	33.3	4.4	%	
7	0.53	1.30	66	21	3	ت	4
			73.3	23.3	3.3	%	
8	0.45	1.23	70	19	1	ت	6
			77.8	21.1	1.1	%	
	0.44	1.46	المتوسط* العام للبعد				

* المتوسط الحسابي من 3 درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لبعد العملاء بلغ (1.46). وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق بعد

العملاء لبطاقة الأداء المتوازن. وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة ميرزا (٢٠١١) التي أظهرت موافقة مرتفعة على أهمية توافر مقومات بعد العملاء لتحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص بدولة الكويت، ودراسة أبو شرح (٢٠١٢) التي بينت موافقة مرتفعة على توافر مقومات بعد رضا الطلبة بالجامعة الإسلامية بغزة، في حين تتقارب بعض النتائج مع نتائج دراسة أبو مسامح (٢٠١٦) التي أظهرت ضعف فرص التدريب والتوظيف لخريجي الجامعة. كما يتضح من الجدول أن عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.82) وهي العبارة (تعلم الجامعة على موقعها الالكتروني سياسات قبول الطلاب وتلتزم بها) وهذه النتيجة تعكس التزام الجامعة بالشفافية في الإعلان عن قبول الطلبة على موقعها الالكتروني؛ والذي يعد من مؤشرات جودة عمليات قبول الطلبة.

كما يتبين من الجدول أن (٧) عبارات حصلت على درجة موافقة ضعيفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (1.23-1.52) و العبارات التي حصلت على أقل درجة موافقة هي (تعلم الجامعة على استطلاع رأي أولياء الأمور وأصحاب العمل عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، تتابع الجامعة أداء خريجها في سوق العمل، يتناسب عدد الطلبة الملتحقين بالأقسام المختلفة مع الطاقة الاستيعابية للقسم، تربط الأقسام العلمية برامجها باحتياجات سوق العمل) يعد الطالب أهم عملاء الجامعة ومن المهم العناية به، وقد لا تتمكن الجامعة من ضبط عدد الطلبة بالبرنامج وفق الطاقة الاستيعابية للقسم بحكم أنها جامعة حكومية و مواد سياسة التعليم تدعم التعليم المجاني للطلاب؛ لذا تعد هذه المشكلة من أبرز التحديات الرئيسية التي تواجهها الجامعة حيث أكدت في خطتها الاستراتيجية على أن من أبرز التحديات التوسع الأفقي الكمي لمجابهة الزيادة الكمية المستمرة في أعداد الطلاب المقبولين، ولكن الجامعة مطالبة بإعادة صياغة برامجها بحيث تتلاءم مع سوق العمل؛ وفي الوقت ذاته مطالبة بالتركيز على تزويد الطالب بالمهارات الجوهرية اللازمة للممارسة المهنية والمعرفة التخصصية في المجال. مع ضرورة متابعة الخريجين في سوق العمل لأنهم القناة الحقيقية لتطوير

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

البرامج والمقررات. وترى الباحثة أهمية المتابعة من بداية الخبرة الميدانية للطالب بحيث تعمل الأقسام العلمية على التطوير الفوري للمقررات وتحسين مهارات الطلاب في ضوء هذا التقييم؛ بما يضمن تحقيق تطوير فعلي لمهاراته عند التخرج. واعتماد أساليب متنوعة في استطلاعات رضا أولياء الأمور وجهات التوظيف؛ لأن استطلاع رأي الأطراف المتأثرة له أهمية كبيرة في تقييم البرنامج والتأكد من مناسبة نواتج التعلم المستهدفة ودرجة تحققها والذي يعد من المؤشرات المهمة في قياس جودة البرنامج. وترى الباحثة أن استمرار العلاقة بين الجامعة والخريج ومتابعة الخريج في سوق العمل وتقديم الدعم اللازم له سوف يعزز من انتمائه وولائه للجامعة.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجة تطبيق

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البعد المالي	1.51	0.32	3
بعد التعلم والنمو	1.71	0.33	1
بعد العمليات الداخلية	1.58	0.36	2
بعد العملاء	1.46	0.44	4
الدرجة الكلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	1.57	0.27	

* المتوسط الحسابي من 3 درجات

يتضح من الجدول السابق أن موافقة أفراد الدراسة على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل جاء ضعيف بمتوسط حسابي (1.57). كما يتضح من الجدول أن بعد التعلم والنمو جاء بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (1.71) وجاءت الموافقة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك لجهود الجامعة نحو تحقيق التنمية المهنية للهيئة التدريسية باعتبارهم مرتكز رئيس لتحقيق

فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري

التطوير بالجامعة، كما أنهم شريك رئيس لإدارة الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمبادرات. كما يتضح من الجدول أن بقية الأبعاد جاءت الموافقة عليها ضعيفة. وقد جاء في الترتيب الثاني بعد العمليات بمتوسط حسابي (1.58)، وفي الترتيب الثالث البعد المالي بمتوسط حسابي (1.51)، وفي الترتيب الأخير بعد العملاء بمتوسط حسابي (1.46). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة أبو مسامح (٢٠١٦) التي أظهرت موافقة متوسطة حول درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء بالجامعات الفلسطينية، ونتائج دراسة ميرزا (٢٠١١) والتي بينت موافقة مرتفعة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة أداء قطاع العالي الجامعي الخاص، ودراسة أبو غبن (٢٠١٦) التي أظهرت موافقة متوسطة على درجة توافر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة

الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حدة المعوق			العبارة	
			ضعيفة	متوسطة	عالية		
1	0.41	2.86	2	9	79	ت	قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
			2.2	10.0	87.8	%	
2	0.52	2.80	5	8	77	ت	ضعف نظام الحوافز والمكافآت للموظفين الإداريين.
			5.6	8.9	85.6	%	
3	0.55	2.79	6	7	77	ت	التركيز على تحقيق الأهداف التشغيلية في الخطة الإستراتيجية وليس الأهداف التي تستشرف المستقبل.
			6.7	7.8	85.6	%	

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حدة المعوق			العبارة		
			ضعيفة	متوسطة	عالية			
4	0.61	2.76	8	6	76	ت	انخفاض مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية قياس وتقويم الأداء.	4
			8.9	6.7	84.4	%		
5	0.62	2.72	8	9	73	ت	ضعف بنية قواعد البيانات الداعمة لتطبيق بطاقة الأداء.	3
			8.9	10.0	81.1	%		
6	0.62	2.71	8	10	72	ت	عدم قناعة إدارة الجامعة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس.	2
			8.9	11.1	80.0	%		
7	0.67	2.68	10	9	71	ت	قلة المخصصات المالية لتطبيق بطاقة الأداء.	7
			11.1	10.0	78.9	%		
8	0.71	2.63	12	9	69	ت	ضعف الاهتمام بإعداد التقارير الدورية عن مستوى التقدم في تحقيق الأهداف	13
			13.3	10.0	76.7	%		
8	0.74	2.63	14	5	71	ت	ضعف المقارنة المرجعية لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية.	12
			15.6	5.6	78.9	%		
10	0.73	2.61	13	9	68	ت	غياب الإجماع القيادي في كافة المستويات الإدارية والأكاديمية على أهداف وأولويات الخطة الإستراتيجية للجامعة.	10
			14.4	10.0	75.6	%		
11	0.78	2.56	16	8	66	ت	صعوبة تحديد مؤشرات أداء رئيسية ومستهدفات لكل مؤشر مرتبطة وشاملة للأهداف الإستراتيجية.	11
			17.8	8.9	73.3	%		
12	0.75	2.53	14	14	62	ت	عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وربطه إلكترونياً مع بقية أنظمة للجامعة.	6
			15.6	15.6	68.9	%		

فاطمة بنت عبدالعزيز التويجري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حدة المعوق			العبارة		
			ضعيفة	متوسطة	عالية			
13	0.82	2.49	19	8	63	ت	14	
			21.1	8.9	70.0	%		
14	0.82	2.44	19	12	59	ت	5	
			21.1	13.3	65.6	%		
			المتوسط* العام					
			0.48	2.66				

* المتوسط الحسابي من 3 درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بلغ (2.66). وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على حدة جميع المعوقات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.44- 2.86). كما يتبين من الجدول أن العبارات التي حصلت على أعلى درجة موافقة من حيث حدة اعاققتها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي (قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ضعف نظام الحوافز والمكافآت للموظفين الإداريين، التركيز على تحقيق الأهداف التشغيلية في الخطة الإستراتيجية وليس الأهداف التي تستشرف المستقبل، انخفاض مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية قياس وتقويم الأداء، ضعف بنية قواعد البيانات الداعمة لتطبيق بطاقة الأداء). وفي ضوء هذه النتائج ترى الباحثة أنه من الضروري أن تتوجه الجامعة إلى تذليل جميع المعوقات التي تحد من تطبيق البطاقة ولاسيما مع توجه الجامعة إلى تطوير خطتها الاستراتيجية ومحاولة موائمة أهداف الخطة مع التوجهات الرئيسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠. وذلك ببناء برامج تدريبية في بطاقة الأداء وتدريب كافة العاملين من قمة الهرم بالجامعة إلى كافة المواقع التنفيذية؛

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

ليكونوا قادرين على تطبيق البطاقة، مع إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت؛ ولاسيما مع إقرار مجلس الوزراء لنظام الجامعات الجديد والذي منح الجامعات الاستقلالية الكاملة في إدارة مواردها المالية والبشرية، كما أكد على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية الأكاديمية والإدارية. والعمل على التسويق الإعلامي للبطاقة وربطها برؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. مع أهمية نشر الثقافة الداعمة للتغيير وتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وحفز قيادة الجامعة على تبني هذا الاتجاه؛ ولا سيما أن مركز قياس الأداء الحكومي "أداء" يدعم تطبيق هذه البطاقة لتحقيق الحوكمة الرشيدة ودعم اتخاذ القرار من خلال ضبط الأهداف الاستراتيجية وليس الأهداف التشغيلية بمؤشرات أداء رئيسية ومبادرات وربطها بعلاقة التأثير السبب والنتيجة.

السؤال الثالث: ما المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة

الإمام عبدالرحمن بن فيصل؟

جدول (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات

أفراد الدراسة حول

درجة أهمية المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة

الإمام عبدالرحمن بن فيصل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية			العبارة		
			ضعيفة	متوسطة	عالية			
1	0.41	2.86	2	9	79	ت	بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالجامعة وتحديثه بشكل دوري.	2
			2.2	10.0	87.8	%		
2	0.46	2.83	3	9	78	ت	توفير موارد مالية متنوعة لدعم المبادرات والمشاريع.	1
			3.3	10.0	86.7	%		
3	0.47	2.81	3	11	76	ت	بناء مؤشرات الأداء في ضوء المقارنة المرجعية المحلية والعالمية والأداء السابق للجامعة.	9
			3.3	12.2	84.4	%		
3	0.47	2.81	3	11	76	ت	ربط مبادرات الجامعة بملاك مسؤولين عن متابعة التنفيذ وقياس التحقق وإعداد التقارير.	12
			3.3	12.2	84.4	%		
3	0.49	2.81	4	9	77	ت	تبني نظام اتصال فعال يدعم تدفق البيانات على كافة المستويات بالجامعة.	10
			4.4	10.0	85.6	%		
6	0.50	2.80	4	10	76	ت	الجمع بين المقاييس الكمية والنوعية لقياس الأداء.	11
			4.4	11.1	84.4	%		
7	0.56	2.77	6	9	75	ت	نشر ثقافة العمل ببطاقة الأداء المتوازن على مختلف المستويات بالجامعة.	3
			6.7	10.0	83.3	%		
7	0.56	2.77	6	9	75	ت	تبني ودعم القيادات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	5
			6.7	10.0	83.3	%		
9	0.57	2.74	6	11	73	ت	ترجمة إستراتيجية الجامعة إلى مجموعة من الأهداف موزعة بتوازن على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	7
			6.7	12.2	81.1	%		
10	0.60	2.73	7	10	73	ت	تدريب العاملين بالجامعة على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	4
			7.8	11.1	81.1	%		

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية			العبارة	
			ضعيفة	متوسطة	عالية		
11	0.60	2.72	7	11	72	ت	تبنى نظام للمكافآت وربطه بمقاييس الأداء وأنظمة إدارته.
			7.8	12.2	80.0	%	
12	0.63	2.70	8	11	71	ت	توزيع مسؤولية إدارة الأهداف الإستراتيجية على الأعضاء بالجامعة بحسب الاختصاص.
			8.9	12.2	78.9	%	
		0.46	2.78	المتوسط * العام			

* المتوسط الحسابي من 3 درجات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للمقترحات التي من الممكن أن تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بلغ (2.78). وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على حدة جميع المقترحات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.70-2.86). كما يتبين من الجدول أن العبارات التي حصلت على أعلى درجة موافقة من حيث أهميتها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي (بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالجامعة وتحديثه بشكل دوري، توفير موارد مالية متنوعة لدعم المبادرات والمشاريع، بناء مؤشرات الأداء في ضوء المقارنة المرجعية المحلية والعالمية والأداء السابق للجامعة، ربط مبادرات الجامعة بملاك مسؤولين عن متابعة التنفيذ وقياس التحقق وإعداد التقارير، تبني نظام اتصال فعال يدعم تدفق البيانات على كافة المستويات بالجامعة، الجمع بين المقاييس الكمية والنوعية لقياس الأداء) ومما لا شك فيه أن توافر نظام متكامل للبيانات بالجامعة وتحديثه يتطلب رئيس لمواكبة التحول الرقمي ودعم تطوير العملية الإدارية والتعليمية بالجامعة على كافة المستويات لضمان جودة الأداء وسرعة الإنجاز. وهو الأمر الذي يتطلب توافر موارد مالية لدعم بناء هذا النظام من جهة، ودعم المبادرات والمشاريع التي تسعى الجامعة لتحقيقها من جهة أخرى. ويدعم حاجة الجامعة إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة تأكيد نظام الجامعات الجديد على تخفيض الكلفة التشغيلية للجامعة وحاجة الجامعات إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة من خلال

برامج الأوقاف وإنشاء الشركات الاستثمارية؛ مما يقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة. كما تعزو الباحثة تأكيد أفراد الدراسة على أهمية بناء المؤشرات في ضوء المقارنة المرجعية لإدراكهم للانعكاسات الإيجابية لتطبيق المقارنة المرجعية على بناء مؤشرات أداء تساعد على تقليل الفجوة في الأداء الحالي للجامعة والإرتقاء بخدماتها. كما أن تأكيد أفراد الدراسة على ربط المبادرات بملاك مسؤولين عنها سوف يساعد بناء وتنفيذ الخطط التنفيذية للمبادرة واعداد التقارير الربع سنوية عن مستوى التنفيذ وتحديد درجة تحقق المستهدفات. كما يمكن القول إن توافر نظام اتصال فعال على كافة المستويات سوف يساعد على تدفق البيانات وبالتالي يسرع في عملية اتخاذ القرارات. كما أن تأكيد أفراد الدراسة على أهمية الجمع بين المقاييس الكمية والنوعية لقياس الأداء ينسجم مع سياسة العمل بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة" أداء" حيث أكد على المراقبة ورفع التقارير من خلال إجراء التحليل الكمي للتأكد من جودة مؤشرات الأداء الرئيسية ومراجعة أداء المبادرات، وإجراء التحليل النوعي وتوفير المعلومات من خلال المناقشات وإجراء الوثائق (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ٧٠-٧١)

ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ما يلي:

- أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام فيصل بن عبدالرحمن ضعيف، حيث جاء بعد التعلم والنمو بالمرتبة الأولى وبدرجة تحقق متوسطة، في حين جاءت الموافقة ضعيفة على بقية الأبعاد.
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن. وأقل العبارات تطبيق هي (ربط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين، تطبيق مقياس النمو المتوازن للإيرادات المالية كمؤشر أداء رئيسي، استثمار موارد الجامعة المالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مراجعة كلفة الأداء بحيث تتناسب تكلفة الطالب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة له)

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

- موافقة أفراد الدراسة بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن. وأقل العبارات تطبيق هي (استخدام الخريطة الإستراتيجية لتوضيح العلاقات بين كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، التشخيص الدوري لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، التقييم الدوري (الربع سنوي، سنوي) للتأكد من تحقق المستهدفات لكل من مؤشرات الأداء، تبسيط الإجراءات الإدارية)
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على درجة تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن. وأقل العبارات تطبيق هي (تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين، تقديم الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تتطلبها مؤسسات المجتمع، التحسين المستمر بناءً على المقارنة المرجعية للأداء، دعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة)
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة ضعيفة على درجة تطبيق بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن. وأقل العبارات تطبيق هي (المتابعة المستمرة لأداء الخريجين في سوق العمل، استطلاع رأي أولياء الأمور وأصحاب العمل عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، ربط الأقسام العلمية ببرامجها باحتياجات سوق العمل، تعزيز إيجابية لدى الطلبة نحو الجامعة)
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على حدة المعوقات التي قد تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أبرزها (قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ضعف نظام الحوافز والمكافآت للموظفين الإداريين، التركيز على تحقيق الأهداف التشغيلية في الخطة الإستراتيجية وليس الأهداف التي تستشرف المستقبل، انخفاض مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية قياس وتقويم الأداء)
- موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن أبرز المقترحات (بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالجامعة وتحديثه بشكل دوري، توفير موارد مالية متنوعة لدعم المبادرات

والمشاريع، ربط مبادرات الجامعة بملاك مسؤولين عن متابعة التنفيذ وقياس التحقق وإعداد التقارير، تبني نظام اتصال فعال يدعم تدفق البيانات على كافة المستويات بالجامعة)

التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح في ضوء نتائج الدراسة الميدانية الحالية، وما أكدت عليه الأطر النظرية حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة؛ وذلك وفقاً للخطوات التالية:

• منطلقات بناء التصور:

- رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أكدت على رفع كفاءة الانفاق وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر؛ وذلك بالتحول إلى مفهوم فاعلية الصرف وارتباطه بتحقيق أهداف محددة يمكن قياس فاعليتها. وتأكيد الرؤية أيضاً على بناء برامج جامعية تلبي احتياجات سوق العمل، وأن تكون (٥) جامعات من ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية.

- خطة أفاق للتعليم العالي التي أكدت على حوكمة الأداء الجامعي، وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية، وناء برامج أكاديمية وفق أعلى معايير الجودة والتميز.

- تأكيد المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة على إدارة ومراجعة أداء الأجهزة الحكومية، وتوجيه كافة الجهات إلى نقل خططها الاستراتيجية حيز التنفيذ لسد فجوة الأداء الحالي من خلال بناء لوحة لمؤشرات الأداء تتكون من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية والمستهدفات والمبادرات، وإعداد التقارير الدورية عن مستوى التقدم في الأداء.

- لائحة نظام الجامعات الجديد الذي أكدت على الاستقلالية المنضبطة للجامعات في بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية، وإقرار برامجها وتخصصاتها وفق الاحتياجات التنموية للمنطقة، وتوفير مواردها المالية، مع العمل على الاستثمار

الأمثل للموارد البشرية.

- حاجة جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل إلى نظام لإدارة وقياس الأداء بهدف تحسين أداء الإدارة الجامعية على كافة المستويات. وهو ما تحققه بطاقة الأداء لشموليتها لمؤشرات الأداء التي تركز على تطوير العاملين وكفاءة العمليات الداخلية ورضا المستفيدين والأداء المالي (إبراهيم، ٢٠١٥، ص ٣٢).

• أبعاد التصور:

- البعد المالي ويتضمن: ربط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين، تطبيق مقياس النمو المتوازن للإيرادات المالية كمؤشر أداء رئيسي، استثمار موارد الجامعة المالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مراجعة كلفة الأداء بحيث تتناسب تكلفة الطالب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة له، زيادة إيرادات الجامعة من خلال مصادر تمويل بديلة، دعم نظم المراجعة الداخلية لتحسين القرارات المالية، اتباع سياسات واضحة لترشيد الإنفاق، التحسين المستمر من خلال خفض التكلفة وزيادة قيمة الخدمات الجامعية.
- بعد التعلم والنمو ويتضمن: تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين، تقديم الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع، التحسين المستمر بناءً على المقارنة المرجعية للأداء، دعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، توفير كتيبات وأدلة تنظيمية لإجراءات العمل ووصف الوظائف، التطوير المستمر لمجالات البحث العلمي، تمكين القيادات الأكاديمية والإدارية في كافة المستويات التنظيمية من أداء مهامها.
- بعد العمليات الداخلية ويتضمن: استخدام الخريطة الإستراتيجية لتوضيح العلاقات بين كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، التشخيص الدوري لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، التقييم الدوري (الربع سنوي، سنوي) للتأكد من تحقق المستهدفات لكل من مؤشرات الأداء، تبسيط الإجراءات الإدارية، التطوير

المستمر لإدارات ومراكز البحوث، ربط مؤشرات الأداء الرئيسية للخطة الإستراتيجية للجامعة بمهام الإدارات والعمادات.

- بعد العملاء ويتضمن: المتابعة المستمرة لأداء الخريجين في سوق العمل، استطلاع رأي أولياء الأمور وأصحاب العمل عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، ربط الأقسام العلمية ببرامجها باحتياجات سوق العمل، تعزيز إيجابية لدى الطلبة نحو الجامعة، استطلاع آراء الطلاب بشكل دوري حول مستوى جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم، تزويد الطالب الخريج بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل.

• مراحل تطبيق التصور:

يمكن تطبيق التصور وفقاً للمراحل التالية:

١- مرحلة التهيئة

- توفير التوعية ببطاقة الأداء المتوازن وذلك بنشر ثقافة العمل الإداري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتعريف العاملين بمبررات العمل بها لضمان دعم القرارات.
- دعم إدارة الجامعة تطبيق بطاقة الأداء لأنها تمثل مبادرة تغيير، وتعهدها بتطبيق البطاقة في مختلف المستويات التنفيذية.

٢- مرحلة الإعداد والتحضير

- تكوين أعضاء فريق بطاقة الأداء المتوازن وتحديد مدير البطاقة وهو وكيل التغيير الذي يلعب الدور الرئيس في إدارة الأداء المتوازن، وأدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم.
- تحديد الاحتياج من الموارد ودرجة توفرها.
- تطوير خطة لتدريب فريق العمل على كيفية تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء، والتحديات التي قد تواجه الفريق وسبل التغلب عليها، وبناء نظام تواصل فعال

بين فريق العمل وإدارة الجامعة من جهة، وبينهم وبين كافة العمادات والأقسام والإدارات من جهة أخرى.

٣- مرحلة التنفيذ

- جمع البيانات عن الجامعة وتحليل أوضاعها الداخلية والخارجية؛ لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات.
- تطوير أو تأكيد الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجية. مع الإعلان عن استراتيجية الجامعة ليس للعاملين داخل الجامعة وإنما لكافة الأطراف المتأثرة بها.
- اجراء المقابلات مع العمداء والمدراء ورؤساء الأقسام العلمية لمعرفة رأيهم في استراتيجية الجامعة والقضايا المهمة التي يجب التعامل معها، والأهداف الأكثر أهمية من منظور العملاء.
- ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتسكين الأهداف الاستراتيجية في البعد الذي تنتمي له.
- تطوير الخريطة الاستراتيجية وعقد ورش عمل للقيادات على مستوى الكليات والعمادات ورؤساء الأقسام العلمية والإدارات للحصول على دعمهم للخريطة الاستراتيجية. ومحاولة جمع آراء عينة من الموظفين عن الخريطة الاستراتيجية كتغذية راجعة.
- تطوير مقاييس للأداء وعقد ورش عمل للقيادات على مستوى الكليات والعمادات ورؤساء الأقسام العلمية والإدارات للحصول على دعمهم. ومحاولة جمع آراء عينة من الموظفين كتغذية راجعة.
- تطوير أنظمة المعلومات بالجامعة والكليات والتي تساعد على تدفق البيانات والمعلومات بما يمكن الجامعة من تطبيق بطاقة الأداء وقياس درجة تحقق الأهداف.

- وضع أهدا وأولويات للمبادرات وتحديد ملاك لها يكونون مسؤولين عن بناء الخطط التنفيذية للمبادرات، واعداد التقارير الربع سنوية والسنوية، ومعرفة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف ومعالجة الانحرافات.
- تحديد وتطوير علاقات السبب والنتيجة والعمل على نشرها وفهمها من قبل جميع العاملين.
- بناء نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين.

٤- مرحلة المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة يقوم فريق عمل بطاقة الأداء المتوازن بالتعاون مع مركز التخطيط الاستراتيجي ومكتب تحقيق الرؤية بمراجعة الأداء وفق التقارير ربع سنوية/ سنوية التي ترفع من الجهات حيث يتم:

- تقييم مؤشرات الأداء وفق بيانات التحليل الكمي والنوعي للأداء.
- اجراء التعديل على المؤشرات بشكل ربع سنوي حسب نتائج الأداء.
- مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل سنوي واجراء التطوير وفق الاحتياج.
- في ضوء عمليات التقييم يتم تحسين الأدوار والمسؤوليات لملاك المبادرات والمشاركين وتحديث العمليات الرئيسية لتنفيذ وتحديث لوحة المؤشرات.

• المعوقات التي قد تواجه عمليات التطبيق:

- أكد أفراد الدراسة على عدد من المعوقات التي قد تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وفيما يلي اجمال لها:
- قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت للموظفين الإداريين.
- التركيز على تحقيق الأهداف التشغيلية في الخطة الإستراتيجية وليس الأهداف التي تستشرف المستقبل.
- انخفاض مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية قياس وتقييم الأداء.
- ضعف بنية قواعد البيانات الداعمة لتطبيق بطاقة الأداء.

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

- عدم قناعة إدارة الجامعة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس.
- قلة المخصصات المالية لتطبيق بطاقة الأداء.
- المقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:
 - بناء نظام متكامل للبيانات والمعلومات بالجامعة وتحديثه بشكل دوري.
 - توفير موارد مالية متنوعة لدعم المبادرات والمشاريع.
 - ربط مبادرات الجامعة بملاك مسؤولين عن متابعة التنفيذ وقياس التحقق وإعداد التقارير.
 - تبني نظام اتصال فعال يدعم تدفق البيانات على كافة المستويات بالجامعة.
 - لجمع بين المقاييس الكمية والنوعية لقياس الأداء.
 - نشر ثقافة العمل ببطاقة الأداء المتوازن على مختلف المستويات بالجامعة.
 - تبني ودعم القيادات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - ترجمة إستراتيجية الجامعة إلى مجموعة من الأهداف موزعة بتوازن على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
 - تدريب العام تبني نظام للمكافآت وربطه بمقاييس الأداء وأنظمة إدارته. لين بالجامعة على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
 - توزيع مسؤولية إدارة الأهداف الإستراتيجية على الأعضاء بالجامعة بحسب الاختصاص.

المراجع

- ١- أبو شرح، جمال حسن (٢٠١٢). مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- ٢- أبو غبن، نضال فاروق (٢٠١٦). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- ٣- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٧). بطاقة الأداء لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٤، ع ١٠٦، ١١-١١٦
- ٤- إدريس، محمد صبحي والغالي، طاهر محسن (٢٠٠٩) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل.
- ٥- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠١٥) بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ٦- بني مصطفى، المظفر أديب (٢٠١٦). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء دراسة (حالة في جامعة عمان العربية). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة عمان.
- ٧- أبو مسامح، حامد عبدالكريم (٢٠١٦). درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٨- الجاعوني، محمود محمد (٢٠١٢) أثر إضافة البعد الاجتماعي إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على تطوير أداء قطاع الاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٩- الحبوني، ادريس عبدالجواد (٢٠١٤). استخدام مدخل الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الجامعات في ليبيا (دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي). المؤتمر العربي الرابع لضمان جودة التعليم العالي. ٣-١ أبريل ٢٠١٤، جامعة الزرقاء الأردن. ٨٣٢-٨٤٤
- ١٠- حسن، علاء أحمد وأحمد، ميمون عبدالله (٢٠١١) قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد ٢٨.

تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل

- ١١- درغام، مهار موسى وأبو فضة، مروان محمد (٢٠٠٩) أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الانسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧، العدد ٢، ٧٤١-٧٨٨.
- ١٢- سفر، منال (٢٠١٣). مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٣- العباس، هشام عبدالله (٢٠٠٩). مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجاً. العربية ٣٠٠٠، العدد ٣٦، ٧-٢٤.
- ١٤- عبد الحليم، نادية راضي (٢٠١١). منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي. المؤتمر العربي الدولي الأول، جامعة الزرقاء الأردن، 10-12/5/2011. 1-21.
- ١٥- عبدالقادر، صالح (٢٠١٣) تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغازي حضري بورقلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ١٦- فودة، شوقي السيد (٢٠٠٥) إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن دراسة نظرية وتطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا كلية التجارة. العدد ٢، ١-٥٢.
- ١٧- الفيومي، محمد (٢٠١٢). المحاسبة الاستراتيجية. مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر.
- ١٨- قرني، أسامه محمود. (٢٠١١). تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية. مجلة التربية- مصر، المجلد ١٤، العدد ١١، ٣٢-٩٣.
- ١٩- محمد، ايمان شاكر وحمودي، جنان علي. (٢٠١١). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية. العدد ١٤، المجلد ٦، ١-٢٠.
- ٢٠- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٩) إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- ٢١- ملكاوي، أحمد فواز (٢٠١٥) قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي- اربد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد، المجلد ٢١، العدد ٨٤، ٦٠-٨٥.

- ٢٢- ميرزا، فاضل إسماعيل (٢٠١١) بعنوان " إستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- ٢٣- يوسف، محمد محمود (٢٠٠٦) البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية

- 1- Al-Hosaini, F. F., & Saudah, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing* 5, (1), 26-35.
- 2- Beard, D. F.(2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business* ,84(5), 275-282.
- 3- Brown, C. (2012). Application of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Planning*, 40(4), 40-50.
- 4- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *The International Journal of Educational Management*; Bradford, 29(2), 167-176.
- 5- Kaplan, R.S., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts.
- 6- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance Results*. John Wiley & Sons Inc: New York, NY.
- 7- Smeby, J.C. (2003). The impact of massification of university research. *Tertiary Education and Management*, 9 (2), 131-44.
- 8- Sudirman, I. (2012). Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), Insert page numbers here
- 9- Uky, Y., & Riyanarto, S. (Year, Month). Priority Determination for Higher Education Strategic Planning Using Balanced Scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University). In *Materials Science and Engineering*. Conducted at the meeting of IOP Publishing Ltd. IOP Conference Series, Location.

المواقع الإلكترونية:

- جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل <https://www.iau.edu.sa/ar/about-us>