



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://nauss.edu.sa><https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS

Requirements for the Application of the Balanced Scorecard (BSC) in Saudi Universities



CrossMark

متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات السعودية

طارق بن موسى العتيبي*

برنامج تطوير وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية

Tareq Musa Alotaibi*

Ministry of Interior Transformation Program, Saudi Arabia

Received 17 May. 2015; Accepted 06 Mar. 2016; Available Online 05 Dec. 2018

Abstract

Universities seek to achieve specific objectives when implementing of their strategies. They have to measure the achievement of these objectives and to benefit from the results of this measurement to improve their performance and achieve their strategies. One of the most appropriate methods to do the measure is the Balanced Scorecard. Prior to the application of the card, it is necessary to recognize the availability of the requirements of this application, so that it will not be subject to failure due to the lack of such requirements. Therefore, this study seeks to answer the following main question: to what extent are the requirements for the application of the Balanced Scorecard available in Saudi universities?

The study aimed to recognize the extent of the existence of a strategy for Saudi universities and the extent of its implementation. Moreover, it seeks to recognize the need to apply the Balanced Scorecard and the conviction of the senior management, and the extent of the participation and support of the employees in its application. In addition to the availability of data and resources required for its application, and the extent of Saudi universities interest in the perspective of the Balanced Scorecard. The study used the analytical descriptive method and was conducted on a sample of development and quality leaders in five Saudi universities.

Keywords: Security Studies, Balanced Scorecard, Saudi Universities.

المستخلص

تسعى الجامعات أثناء تنفيذ إستراتيجياتها إلى تحقيق أهداف محددة؛ لذا عليها أن تقيس مقدار تحقيقها لهذه الأهداف والاستفادة من نتائج هذا القياس لتحسين وتطوير أدائها وتحقيق إستراتيجياتها، وأحد الأساليب المناسبة لذلك بطاقة الأداء المتوازن. وقبل تطبيق البطاقة لا بد من التعرف على مدى توافر متطلبات هذا التطبيق حتى لا يتعرض تطبيقها للفشل لعدم توافر هذه المتطلبات؛ ولذا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن سؤال رئيس هو: ما مدى توافر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟

وقد استهدفت الدراسة التعرف على مدى وجود إستراتيجية للجامعات السعودية ومدى تنفيذها، وكذلك مدى وجود حاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقناعة الإدارة العليا بها، ومدى دعم ومشاركة العاملين في تطبيقها، ومدى توافر البيانات والموارد اللازمة لتطبيقها ومدى شمولية اهتمام الجامعات السعودية بمنظور بطاقة الأداء المتوازن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة مكونة من قيادات التطوير والجودة في خمس جامعات سعودية.

الكلمات المفتاحية: الدراسات الأمنية، بطاقة الأداء المتوازن، الجامعات السعودية.



Production and hosting by NAUSS



* Corresponding Author: Tareq Musa Alotaibi

Email: Tareq2122@hotmail.com

doi: [10.26735/16588428.2018.033](https://doi.org/10.26735/16588428.2018.033)

The researcher recommended applying the Balanced Scorecard in Saudi universities to find a common language among universities in measurement in order to facilitate the dissemination of best practices among universities and to gain benefit from them, especially with the great interest shown by the Kingdom on this subject.

وأوصى البحث بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية إيجاباً للغة مشتركة بين الجامعات في القياس، وتمهيداً لسهولة نشر أفضل الممارسات بين الجامعات والاستفادة منها، خصوصاً مع اهتمام الدولة الكبير بهذا الموضوع.

بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب ومنهج لقياس الأداء. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لتوضيح متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أوصى عدد من الباحثين بضرورة تبني مؤشرات تطبيقها المنظمات لقياس كفاءتها وفعاليتها (ابن عبود، 2009م)، كما أوصت دراسات أخرى بنشر مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسات التعليم الجامعي كأحد الأساليب الإدارية لقياس وتقييم الأداء، وأن تطبيق البطاقة في هذه المؤسسات يوجد نظاماً متكاملاً لمؤشرات الأداء تُستخدم فيه المؤشرات المالية مع مؤشرات أخرى تعكس الرؤية الإستراتيجية لها، وتُساعد في التقييم الذاتي وترتكز على الأهداف والاتجاهات بهدف تحقيق القياس المتوازن للأداء في تلك المؤسسات التعليمية (حمودي وإيمان، 2011م).

وتعدّ مخرجات المؤسسات التعليمية من أهم المخرجات في البلدان التي تسعى إلى التميّز؛ لكونها تُسهم في تميزها وتقدمها، والجامعات هي أحد أهم هذه المنظمات التعليمية؛ لكونها تقوم بوظائف مهمة مثل: التعليم وإعداد القوى البشرية، وكذلك البحث العلمي وخدمة المجتمع (أبو شرخ، 2012).

وتواجه الجامعات موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف وتدني مستوى رضا العاملين، واختلاف مخرجاتها غير الملموسة في غالب الأحيان (عبد الحليم، 2011م).

وبطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard هي إحدى طرق تحسين العمل، وهي نظام إداري Management System يهدف إلى تحقيق إستراتيجية المنظمة وتحويل هذه الإستراتيجية من التنظير إلى التطبيق على أرض الواقع (العمرى، 2009م)، وتُسهم كذلك في التعرف على مستويات الأداء في المنظمة عن طريق اختيار وتصميم مجموعة من المؤشرات يُطلق عليها مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس أداء الوحدات المختلفة وأداء المنظمة ككل، حيث إنها تُسهم في مراجعة وتقييم الأداء الخاص بالوحدات التنظيمية فيها للتعرف على مستويات أدائها والمعوقات التي تواجهها واتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بالأداء إلى مستوى متميّز (دمنهوري، 1430هـ).

وقبل الخوض في غمار بطاقة الأداء المتوازن، يتبادر للذهن

1. المقدمة

اهتمت المملكة العربية السعودية بالتعليم العالي، وقد تم في السنوات الأخيرة افتتاح عدة جامعات، وتأسيس عدة كراسٍ بحثية فيها، وكذلك تم افتتاح عدة مراكز للتميز العلمي، وكان للجامعات السعودية حضور في تصنيف الجامعات العالمية.

وللجامعات أهداف معرفية تتركز حول المعرفة ومستجداتها، وأهداف اقتصادية تكمن في تطوير اقتصاد المجتمع وتلبية احتياجاته من خلال الاستثمار في رأس المال البشري والإفادة من خبراته للتغلب على مشكلات الاقتصاد وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية، وأهداف اجتماعية تؤدي إلى استقرار المجتمع وتمييزه والتغلب على مشكلاته وقضاياها الاجتماعية.

كما تسعى الجامعات إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية، فالكفاءة الداخلية هي لضمان جودة مدخلات التعليم كمياً ونوعياً، ويقصد بـ «كمياً» قدرة الجامعة على تخريج المتخرجين بها في المدة المحددة. و«نوعياً» قدرة الجامعة على تخريج مؤهلين ذوي معرفة وسلوك جيد. أما رفع الكفاءة الخارجية فتعني «ضبط المخرجات والتحقق من جودتها والاعتماد الأكاديمي» (حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، 2013م، ص. 54).

ويساعد قياس أداء الجامعات على التعرف على مقدار تحقيقها لأهدافها ومدى نجاحها في القيام بمهامها، ونتائج هذا القياس تُسهم في تحديد الاحتياجات الفعلية التي تُساعد في معالجة جوانب القصور، وتُعزز جوانب الأداء الجيد فيها، والوقوف على الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وسوق العمل، واستثمار ما تمتلكه الجامعة من إمكانات، وتقديم الصورة الكاملة والبيانات الدقيقة التي تُساعد إدارة الجامعة على اتخاذ القرارات المناسبة فيها.

وتتعدد أساليب قياس الأداء المستخدمة في المنظمات، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن 62% من المنظمات التي تطبق نظم قياس أدائها تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، مقابل 13% تستخدم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و7% تستخدم أسلوب بالدريج، و5% تستخدم أسلوب ستة سيجما (القحطاني، 2011)؛ ما يعني أهمية



- التعرف على مدى توافر الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية.
- التعرف على مدى توافر دعم ومشاركة العاملين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية.
- التعرف على مدى وجود البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية.
- التعرف على مدى شمولية اهتمام الجامعات السعودية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين: ناحية علمية (نظرية) وناحية عملية (تطبيقية). وتتمثل أهميتها من الناحية العلمية (النظرية) في الآتي:
- أنها تركز على الجامعات السعودية في حين أن أكثر البحوث التي تناولت هذا الموضوع تناولته في المنظمات الربحية.
- يمكن أن تكون نقطة بداية لبحوث أخرى في جوانب لم تُدرس في الموضوع، أو فاتحة لبحوث مستقبلية.
- تسلط الضوء على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر نظاماً إدارياً للمنظمات.
- أما الأهمية العملية (التطبيقية) فتتمثل في:
- أن معرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تفيد في كثير من الموضوعات التي تسهم في تحسين العمل مثل: تطبيق معايير التميز؛ حيث تتشابه مثل هذه المتطلبات.
- أن دراسة بطاقة الأداء المتوازن ومتطلباتها من الموضوعات التي توضح مدى كفاءة وفاعلية المنظمات.
- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع توصيات من شأنها تحسين عمل المؤسسات التعليمية من خلال توضيح متطلبات بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها؛ ما ينعكس أثره الإيجابي عليها قبل تطبيقها.

2. مصطلحات البحث

بطاقة الأداء المتوازن

عرّفها (Kaplan and Norton, 1996) بأنها «نظامٌ للإدارة يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رسالتها ورؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة من خلال أربعة مناظير». وهذه المناظير هي المنظور المالي ومنظور المستفيدين (العملاء) ومنظور العمليات والخدمات، ومنظور التعلم والنمو. ويقصد الباحث بالبطاقة في هذا البحث أنها «نظامٌ إداريٌّ

سؤالٌ هو: هل الجامعات السعودية مستعدةٌ لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها؟ بمعنى آخر هل تتوافر في الجامعات السعودية المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها؟ وقد حدد (Niven, 2002, pp. 42-45) هذه المتطلبات في: الإستراتيجية، رعاية الإدارة العليا، وجود الحاجة، الدعم والمشاركة من قبل جميع العاملين، النطاق، البيانات، الموارد. ولذا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى توافر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟

الأسئلة الفرعية

من السؤال الرئيس تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى وجود إستراتيجيات موثقة ومطبقة في الجامعات السعودية؟
- ما مدى وجود حاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟
- ما مدى قناعة الإدارة العليا في الجامعات السعودية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها؟
- ما مدى وجود موظفين مؤهلين في الجامعات السعودية للقيام بقياس الأداء فيها؟
- ما مدى توافر الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟
- ما مدى توافر دعم ومشاركة العاملين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟
- ما مدى وجود البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟
- ما مدى شمولية اهتمام الجامعات السعودية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة

- التعرف على مدى وجود إستراتيجيات موثقة ومطبقة في الجامعات السعودية.
- التعرف على مدى وجود حاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية.
- التعرف على مدى قناعة الإدارة العليا في الجامعات السعودية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها.
- التعرف على وجود موظفين مؤهلين في الجامعات السعودية للقيام بقياس الأداء فيها.



وبعد تطوير البطاقة أصبحت تركز على الإسهام في وضع الأهداف الإستراتيجية بدلاً من تركيزها على تحقيق الأهداف الموجودة، لتنتقل البطاقة إلى نظام إداري في المنظمة؛ ما دعا (Kaplan and Norton) بأن يوصيا بأن لا ينظر لها كنظام قياس Measurement Sys-tem «متعدد الجوانب للمنظمة؛ بل يجب أن ينظر لها كـ«نظام للإدارة Management System» بحيث تقوم المنظمة بإدارة هذه المناظير، وذلك عن طريق رسم إستراتيجية تغطي هذه المناظير الأربعة (Kaplan and Norton, 1996b, p. 1-2).

ولم يقف التطور الذي حدث للبطاقة عند هذا الحد، بل وجد (Kaplan and Norton) أن هذه المناظير والأهداف مترابطة فيما بينها ومتشابكة؛ حيث يؤثر بعضها على بعض (كسبب ونتيجة)؛ لذا قاما بوضع خرائط إستراتيجية Strategic Map توضح هذه العلاقات في ظل السبب والنتيجة، إضافة إلى اهتمامهما بمنظور العملاء ليشمل العملاء والموردين والمجتمع والعاملين والإدارة العليا في وضع الخطة الإستراتيجية؛ لذا عادا وعرفاها بأنها «نظام للإدارة يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رسالتها ورؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة من خلال أربعة مناظير» (Kaplan and Norton, 1996a, p. 24).

وفي المنظمات العامة - وفق البطاقة - حتى تحقق المنظمات رسالتها ورؤيتها وأهدافها التي أنشأتها الدولة من أجلها وحتى تحقق رضا عملائها لا بد من أن تتجح في تطوير عملياتها التشغيلية بطريقة صحيحة تحقق هذه الأهداف، وبما أن من يقوم بتنفيذ هذه العمليات هم العاملون فلا بد من نشر ثقافة تحسين الأداء وثقافة القياس، وكذلك لا بد من تدريبهم التدريب المناسب وتأهيلهم التأهيل الجيد للتنفيذ لكون هؤلاء العاملين هم الركن الأساسي في تطوير وتحسين العمل.

وبذلك فإن البطاقة تتضمن مناظير مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور مناظير أساسية، حيث يقوم بوصول الرؤية الإستراتيجية بهذه المناظير وهي (Kaplan and Norton, 1992, p. 71):

- المنظور المالي

ويُركّز على النتائج المالية المطلوبة (المستهدفة) لتكون المنظمة ناجحة وترضي المساهمين في مجال المؤسسات الخاصة، أما بالنسبة للأجهزة الحكومية فتهدف إلى الاستثمار الجيد للموارد المالية في إيجاد قيمة مضافة للعملاء مع التركيز على ضرورة المحافظة على وجود موارد كافية ومناسبة لاستمرار المنظمة ونجاحها.

لإدارة الجامعة لتنفيذ إستراتيجيتها وأداة لقياس أدائها وأساليب للتواصل بين العاملين فيها مبني على محاور إستراتيجية لها مؤشرات لقياس الأداء ومستهدفات تسعى الجامعة إلى تحقيقها وبرامج ومشاريع ومبادرات لتنفيذ إستراتيجية الجامعة.

قياس الأداء

يرى (Aguinis, 2009) أن قياس الأداء عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والمنظمة، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ والحصول على معلومات راجعة وربط ذلك بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويقصد الباحث بقياس الأداء في هذا البحث «أنه تفاعل مشترك في إطار تنظيمي لمدخلات الجامعات وأنشطتها ومخرجاتها وأثار هذه المخرجات لتحقيق أهداف الجامعات الإستراتيجية، وذلك من خلال بناء نموذج ووضع مؤشرات وآليات لقياس استفادتها من مدخلاتها وقيامها بمهامها على أكمل وجه والتحقق من تحقيقها لمخرجاتها والحصول على التغذية الراجعة لتحسين الأداء وأدوات القياس المستخدمة في هذه الجامعات».

3. الإطار النظري

3.1. بطاقة الأداء المتوازن

كانت محاولات قياس الأداء المؤسسي تقتصر على القياسات المحاسبية والمالية بالرغم من أن أداء المنظمات له جوانب أخرى غيرها، إضافة إلى أنه كان غالباً في المنظمات لا يتم قياس إلا ما يسهل قياسه كالمقاييس المحاسبية والمالية لها (الكردي والغامدي، 2009م).

ولذا طوّر (Kaplan and Norton) عام 1992م بطاقة الأداء المتوازن لتركّز الاهتمام على الأداء في المجالات والأبعاد والمناظير الحيوية في المنظمات، سواء المالية أو المحاسبية وغير المحاسبية، وهذه المناظير هي (المنظور المالي، منظور العمليات، منظور العملاء، منظور التعلم والنمو) وذلك بطريقة متوازنة بحيث لا يطغى منظور على آخر، ومن ثم توضع أهداف إستراتيجية لكل منظور، وكذلك توضع مؤشرات أداء ومستهدفات ومبادرات لهذه الأهداف لتضمن هذه العملية توافق أداء العاملين مع أداء المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها.

وبشكل عام فقد عرّف (Kaplan and Norton, 1992, p. 71) في البداية بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تتقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.



ويرى (عويس، 2008) أن قياس الأداء الجامعي يهدف إلى:

- تطوير آلية للاستفادة من نتائج القياس لمعالجة الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.
- تقييم مستوى أداء البرامج التعليمية.
- توفير بيئة مناسبة لتطوير البرامج التعليمية والأكاديمية من خلال المعلومات الدقيقة.
- توفير قاعدة معلومات عن الجامعة وبرامجها التعليمية وتزويد القيادات بالمعلومات لترشيد قراراتهم.
- اكتساب ثقة الجمهور والمستفيدين من البرامج الجامعية محلياً ودولياً.
- القدرة على إمداد المجتمع بخريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع.
- المشاركة بالبحوث والدراسات لحل المشكلات التي يعانيها المجتمع.
- وتزخر ثقافة قياس الأداء في التعليم العالي بعدة مؤشرات عالمية يمكن الاستفادة منها وتضمينها بطاقة الأداء المتوازن للجامعات، خاصة وأن التوجه الحديث للبطاقة لم يعد مقتصرًا على أربعة مناظير فقط، بل يمكن إضافة مناظير أخرى تتناسب مع طبيعة المنظمة ونشاطها.
- ومن هذه المؤشرات العالمية التي من خلالها يتم قياس وتصنيف الجامعات:

أولاً - مؤشر كيو إس للتعليم العالي QS

- أطلق عام 2004م ويغطي أربعة جوانب إستراتيجية تتعلق بالتعليم العالي وهي: البحث العلمي - القابلية للتوظيف - الكفاءة التعليمية - العملية، ويتضمن هذا المؤشر المعايير والأوزان التالية:
- السمعة الأكاديمية %40.
- سمعة الجامعة لدى أرباب العمل %15.
- نسبة عضو هيئة تدريس لكل طالب %15.
- الاقتباس في المنشورات العلمية %20.
- التنوع (%10): أعضاء هيئة التدريس %5 - الطلاب %5.

ثانياً - مؤشر تايمز للتعليم العالي

- ويتضمن هذا المؤشر (13) مؤشراً فرعياً تقيس وظائف الجامعة التالية:
- التدريس %30.
- البحث العلمي %30.
- الاقتباس العلمي %30.
- نقل المعرفة (المدخل الاقتصادي للإبداع) %2.5.
- المنظور الدولي %7.5.

منظور العملاء

ويعنى بتحقيق توقعات واحتياجات العملاء (المستفيدين) وتقديم ما يفوق توقعاتهم للحصول على رضاهم، ولا يقتصر على العملاء فقط، بل يتعداهم إلى الموردين والشركاء والمجتمع. ويحتوي على أهداف تتعلق بإرضاء العملاء مثل: تحقيق توقعاتهم عن طريق تقديم خدمات جديدة مثل: الاستجابة لشكاواهم، تحسين الخدمة، تعريضهم بالخدمات الجديدة.

- منظور العمليات الداخلية

ويُركّز على تحسين العمليات بما يتوافق مع متطلبات العملاء وتحقيق الإستراتيجية، حيث تهتم المنظمة بتطويرها من الداخل والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء فيما تقوم به من عمليات. وهذا المنظور قد يشمل أهدافاً مثل: جودة الخدمات، العلاقة مع الموردين، تطوير أنظمة العمل الإدارية، استخدام التكنولوجيا، تقديم عددٍ من الخدمات بطريقة إلكترونية، تعميق التكامل بين الإدارات المختلفة.

- منظور التعلّم والنمو

ويُركّز على الأصول غير المموسة في المنظمة التي يتم تحسينها لإيجاد قيمة تنشأ في المستقبل مثل: رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي. وقد يشمل هذا المنظور أهدافاً مثل: إيجاد مناخ في المنظمة للابتكار لإيجاد منتجات جديدة وتعلّم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة في المنظمة، وتطبيق سياسات وأساليب إدارية حديثة، وتعلّم تكنولوجيا جديدة، وإيجاد صف ثانٍ من القيادات، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين.

وباستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين، وكذلك كيفية تحسين القدرات الداخلية، ويتم ذلك على الأنشطة الحرجة في سلسلة إيجاد وتحقيق القيمة، وكذلك تحديد مُحفّزاتها من أجل تحقيق الأهداف المالية وغير المالية طويلة الأمد.

وباختصار فإن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت نظاماً إدارياً لبناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمات، بداية بوضع الرسالة والقيم والرؤية للمنظمة، ثم التحليل الإستراتيجي لها، ثم وضع مناظير إستراتيجية تدرج تحت كل منها أهداف إستراتيجية.

ويوضع لكل هدف مؤشرات لقياسه كمية كانت أو نوعية، ولكل مؤشر مستهدفات ومبادرات أو برامج أو مشاريع لتحقيقه يتم قياسها دورياً، وتحقيق هذه الأهداف الفرعية وفق هذه المؤشرات والمبادرات يوضّح مقدار تحقيق الهدف الإستراتيجي بالمجمل، ومجموع تحقيق الأهداف الإستراتيجية يوضّح مقدار تحقيق المناظير والإستراتيجية ككل.



ثالثاً - مؤشر وييو ماتركس

ومؤشرات هي:

- الوجود الشبكي 20%.

- الأثر 50%.

- الانفتاح (المجتمع المعرفي) 15%.

- التميز 15%.

رابعاً - مؤشر التصنيف البحثي للجامعات

ويتضمن هذا المؤشر سبعة مؤشرات على النحو التالي:

- الإنتاجية: عدد البحوث العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة.

- التعاون الدولي: نسبة البحوث الناتجة عن التعاون مع جهات أخرى.

- المنشورات ذات الجودة العالية: المنشورات ذات الأثر الأعلى.

- الأثر المعدل: مقارنة نسبة الإنتاج البحثي بالمتوسط العالمي.

- التخصصية: مستوى التخصصية للجامعة.

- مستوى التميز: نسبة المقتبس من بحوث الجامعة.

- القيادة: عدد المشاركين الرئيسيين في البحوث المشتركة.

خامساً - معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي

وتتضمن أحد عشر معياراً على النحو الموضح أدناه:

- الرسالة والأهداف.

- السلطات والإدارة.

- إدارة ضمان الجودة وتطويرها.

- التعلم والتعليم.

- إدارة شؤون الطلاب وخدمات الدعم.

- مصادر التعلم.

- المرافق والتجهيزات.

- التخطيط والإدارة المالية.

- عمليات التوظيف.

- البحوث.

- العلاقة مع المجتمع.

وتهتم وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بهذه التصنيفات السابقة والمؤشرات التي تعتبرها دلالات على جودة وارتقاء التعليم العالي في المملكة، كذلك لدى المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي مشروع وطني «لقياس مخرجات التعليم العالي» من أجل تمييز جودة المخرجات التعليمية للبرامج الجامعية، وتحقيقها معايير الاعتماد الأكاديمي، والتأكد من ملاءمتها لسوق العمل

وضرورة وضع المؤشرات اللازمة، وقياس نواتج التعلم، ومن ثم إعداد محاور قياسية، واختبارات مقننة لقياس المخرجات المتوقعة من كل تخصص.

2.3. متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في الجامعات السعودية

إن توفير المتطلبات اللازمة للبدء في عمليات قياس الأداء ضروري قبل البدء في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري لبناء وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى بعض وحداتها الإدارية إذا توافرت هذه المتطلبات، وبدون وجود هذه المتطلبات فإن ذلك سيقود إلى نتائج غير مرضية (إدريس والغالب، 2009م)، وتوجد عدة متطلبات أساسية للنجاح في تبني البطاقة وتنفيذها وتسهم باستخدامها بفاعلية وهي على النحو التالي (Niven, 2002, pp. 42-45):

- الإستراتيجية Strategy: بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للإستراتيجية بأهداف يتم قياسها؛ لذا لا بد أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية، وبعبء ذلك سيصبح العمل مجرد تجميع لمعطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا والأهداف الإستراتيجية المهمة للمنظمة.

ولذا فوجود خطة إستراتيجية للجامعات ضروري والأكثر ضرورة هو النجاح في بنائها وتطبيقها على أرض الواقع؛ حيث إن سبب فشل البطاقة في الغالب يعود إلى أن الإستراتيجية لا يتم تنفيذها فعلياً. وترى (عبد الحليم، 2011م) ضرورة اهتمام الجامعات بالإستراتيجية طويلة الأجل بنفس درجة اهتمامها بالمقدرة والكفاءة في إدارة شؤون الجامعة على المدى القصير، ولكي تحقق الجامعات ذلك لا بد من اختيار تقييم أداء يحقق جودة أداء الجامعات في وظائفها الأساسية.

- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن Need: على المنظمة أن تحدد مدى حاجتها الفعلية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها، وكذلك اختيار المؤشرات الرئيسة والمبادرات المناسبة لكل هدف في المناظير الأربعة بما يلي هذا الاحتياج.

- رعاية الإدارة العليا Sponsorship: إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أدائها، فإنه سيصبح من الصعب نجاح تطبيقها على أرض الواقع، حيث إن قناعة الإدارة العليا ورعايتها لاستخدام البطاقة يعطيها قوة ومعنى وعمقاً، ويسهم في رفع نسبة نجاح تطبيقها.



من المصادر، ومن الوثائق ومن الجهات ذات العلاقة بالمنظمة كالجهاز الرقابية على المنظمة والباحثين الذين أجروا بحثاً حول المنظمة؛ لأن الاكتفاء بالمعيار الذاتي قد لا يعكس مستوى الأداء للمنظمة بشكل دقيق (محمد وسالم، 2004م).

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن ثلاثة أرباع الجامعات الأمريكية تختار المؤشرات التي تتوافر بياناتها، فتوافر البيانات يمثل قضية أساسية ودرجة بالنسبة للمقاييس الخاصة بمؤشرات الأداء، وأشارت أربعة أخماس الجامعات إلى أنها تضطر إلى الدخول في عمليات جمع بيانات جديدة (دمهوري وعبد الله، 2010م)

- **النطاق التنظيمي Scope:** من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتدخلاتها لتعزز وجود سلاسل قيمة تسهم في الارتقاء بالأداء، ومن هنا فإن الإستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة يجب أن تؤخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يسهم في نجاح العمل، وينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المستخدمة فيه. ولا بد أن تشمل البطاقة جميع مناهيز المنظمة بشكل متوازن، ولا يكون التركيز فيها على جانب وإهمال الجوانب الأخرى. وأحياناً يكون هناك خلط بين المدخلات والمخرجات والعمليات، وذلك عند تطوير وتصميم مؤشرات الأداء، فنظام مؤشرات الأداء الجيد يتطلب الوضوح في تحديد مؤشرات الأداء التي تراعي هذه الجوانب الثلاثة لارتباطها بالنظام (محمد وسالم، 2004م).

3.3. الدراسات السابقة

- دراسة عابدين 2013م بعنوان «مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والمجتمع» بخان يونس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة: أن الكلية تستخدم البطاقة بمناظيرها الأربعة لتقييم الأداء، وذلك على النحو التالي: (المنظور المالي وذلك بشكل «مرتفع»، منظور العملاء أو منظور رضا الطلبة وذلك بشكل «مرتفع»، منظور عمليات التشغيل الداخلية وذلك بشكل «مرتفع»، منظور التعلم والنمو وذلك بشكل «متوسط»).

دراسة أبو شرح 2012م بعنوان «مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن» وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت

والقناعة وحدها لا تكفي، بل يجب العمل على تطبيق هذه القناعة فعلياً وحث القيادات والمديرين والعاملين على تبنيها ودعمها ومتابعة الإنجاز فيها وتحسينها وتطويرها بشكل مستمر.

- **العاملون المؤهلون:** إن أفضل من يختار المؤشرات والمبادرات هم العاملون في المنظمة، وذلك معرفتهم بمنظمتهم وبياناتها أكثر من غيرهم؛ لذا تسعى كثير من المنظمات إلى تأهيل موظفيها للقياس أو استقطاب كفاءات لديها المعرفة والخبرة في هذا الموضوع لمساعدتهم، أو تتعاقد مع شركات متخصصة في هذا المجال وتشترط نقل المعرفة لموظفيها لإدارة دفة القياس فيها.

- **الموارد Resources:** إن وجود نظام إدارة تتوافر له الموارد الكافية شرطاً أساسياً وضرورياً لنجاح العمل والارتقاء بالأداء، كما أن أفضل أداء لبطاقة الأداء المتوازن يرتبط بوجود فرق عمل وأفراد قادرين على التواصل الفعال لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة ووجود تقنيات تساعد على ذلك، وموارد مالية كافية؛ لذا لا بد من استثمار جميع مواد المنظمة المالية والبشرية والتقنية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- **الدعم والمشاركة Support and Participants:** تطبيق البطاقة يجب أن يكون على جميع المستويات الإدارية؛ لذا لا بد من دعم العاملين ومشاركتهم فيها؛ لأن ذلك يشكل من ناحية غير مباشرة دافعاً لاهتمامهم بتنفيذها؛ لأنهم شاركوا في صنعها.

كما أن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى مشاركة ودعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليشكل ذلك إلزاماً وحشداً يسهم في تفعيل عملية صناعة القرار وتنفيذه.

ويجب في هذا الجانب الالتزام بروح المشاركة وروح العمل الجماعي في عملية بناء واختيار مؤشرات الأداء وتطبيقها، وألا يتم فرضها من الإدارة العليا (محمد وسالم، 2004م).

- **البيانات Data:** من الضروري أن تتوافر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لتعطي معنى واضحاً لقياسات الأداء، حيث إن البيانات يفترض أن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطها بمتطلبات المؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.

ويُفضل لقياس الأداء توافر بيانات من المصادر الذاتية في المنظمة التي تمثل وجهة نظرها كالمديرين والعاملين، وبيانات



وقلة الموارد البشرية المتخصصة في قياس الأداء، ثم ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الأجهزة بقياس الأداء. وبالرغم من وجود خطط وأهداف لـ 50% من هذه الأجهزة الحكومية فإن غالبية تلك الإستراتيجيات غير مُفعّلة أو لا يتم قياس التقدم في تطبيقها.

- دراسة حسن، وأحمد 2011م بعنوان: «قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن» وهدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية اعتماد بطاقة قياس الأداء لتقييم أداء جامعة الموصل، وتوصلت إلى وجود جوانب لبطاقة الأداء المتوازن يتم تطبيقها في الجامعة، وإن لم يكن مخططاً لبعضها، وإن كان بعضها ليس بالمستوى المأمول مثل: منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية.

. دراسة **Tohidi et al 2010** بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت، وتوصلت إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين من الخدمات؛ ما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة لتحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلبة)، كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في وجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمنظمة التعليمية؛ ما ينعكس على زيادة

الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق البطاقة في الجامعة، حيث أظهرت النتائج توافر متطلبات المنظور المالي بشكل «متوسط»، وتوافر متطلبات المنظور العملاء بشكل «مرتفع»، وتوافر متطلبات منظور العمليات الداخلية بشكل «مرتفع»، وأخيراً توافر متطلبات منظور التعلم والنمو بشكل «مرتفع»، كما توصلت الدراسة إلى أن رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها كانت تتركز حول منازير بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة عبد الحليم 2011م بعنوان «منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي»، وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء عن طريق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وجائزة بالدريج ودمج منهج «هوشين كانري» مع «بطاقة الأداء المتوازن».

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي دوراً حيوياً في تحقيق مؤسسات التعليم العالي لدورها كمراكز للتعليم وإيجاد المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي والبيئة الديناميكية، ويُساعد على تحسين الجودة، سواء في العمليات الداخلية أو تقديم الطلاب القادرين على سدّ حاجات المجتمع.

- دراسة القحطاني 2011م بعنوان «واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية» وقد استهدفت الدراسة معرفة واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وأجريت الدراسة على 29 جهازاً حكومياً، وقد أظهرت الدراسة أن 65% من الأجهزة الحكومية كانت جاهزيتها لتطبيق قياس الأداء منخفضة، بينما 20% منها كانت متوسطة، و15% كانت جاهزيتها مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات القياس تتمثل في ضعف مستوى الوعي بأهمية قياس الأداء،

جدول 1. معامل ألفا كرونباخ لمحاور مدى توافر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الثالث: دعم القيادة	5	0.9089
المحور الرابع: العاملون المؤهلون للقياس	4	0.8042
المحور الخامس: الموارد	3	0.5970
المحور السادس: دعم العاملين	2	0.8937
المحور السابع: البيانات	3	0.9114
المحور الثامن: النطاق التنظيمي	4	0.8760
الثبات العام	21	0.93

إيرادات تقديم هذه الخدمة.

- دراسة Umashankar & Dutta 2007 وهدفت إلى توضيح مفهوم البطاقة ومناقشة طريقة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على برامج ومؤسسات التعليم العالي في الهند، وخلصت إلى أن هذا المدخل يُقدّم الفرصة للجامعات لوضع سلسلة من المقاييس لترجمة مهمة إيجاد المعرفة وتبادلها، مع المشاركة والاستفادة منها في وضع إطار شامل يحقق أهداف الجامعات.

- دراسة Drtina et al 2007 وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يُمكن أن تُغطي الفجوة بين التخطيط الإستراتيجي

- دراسة دمنهوري 2010م بعنوان: «نحو بناء منظومة للمؤشرات الرئيسية لقياس الأداء بجامعة الملك عبد العزيز» واستهدفت الدراسة التعرف على كيفية التطبيق الناجح لمنظومة من مؤشرات الأداء الرئيسية بجامعة الملك عبد العزيز. واقترحت الدراسة عددًا من المؤشرات تقوم الكليات بالمفاضلة بينها لاختيار ما يناسبها وفقًا لطبيعة خصائصها وطبيعتها التي تُميزها من غيرها.

جدول 2. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور (دعم القيادة)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
7	**0.910	10	**0.691
8	**0.819	11	**0.701
9	**0.704	-	-

* مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل لكل الجداول. ** مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل لكل الجداول.

جدول 3. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور (العاملون المؤهلون للقياس)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
12	**0.593	14	**0.802
13	**0.575	15	**0.479

جدول 4. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس بالدرجة الكلية للمحور (الموارد)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
16	**0.877	18	*0.2280
17	**0.513		

جدول 5. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السادس بالدرجة الكلية للمحور (دعم العاملين)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
19	**0.464	20	**0.364

الجدول 6. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور السابع بالدرجة الكلية للمحور (البيانات)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
21	**0.900	23	**0.097
22	**0.773		



توافر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية. ثانياً - الحدود البشرية: تقتصر على القيادات في وكالات التطوير والجودة في الجامعات السعودية. ثالثاً - الحدود المكانية: تنحصر في الجامعات السعودية. رابعاً - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال عام (1436هـ)، الموافق (2015م).

2.4. منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وأبو السميد، 2002م). كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (العساف، 1995م).

ومهام مؤسسات التعليم العالي عن طريق الربط بين هذه المهام والرؤية والقيم المشتركة، بالإضافة إلى تقوية الارتباط بين الأداء والأهداف، ومن ثمّ تُساعد على إيجاد منظمة تعليمية. وتتشابه هذه الدراسات في مجملها مع الدراسة الحالية في موضوعها وهو بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك إجراء بعض الدراسات في مجال التعليم العالي، وكذلك استخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، وتختلف معها في أن الدراسة الحالية تتناول متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك تختلف في أنها بالجامعات السعودية، بينما الدراسات الأخرى تدرسه على جامعات عربية وأجنبية، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تكوين إطاره النظري وبناء أداة الدراسة والمقارنة بين نتائجها وبعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

4. منهجية الدراسة وأدواتها

4.1. حدود الدراسة

حددت بالمجالات (الحدود) التالية:
أولاً - الحدود الموضوعية: تنحصر في محاولة التعرف على مدى

جدول 7. معاملات ارتباط بيرسون لعبارة المحور الثامن بالدرجة الكلية للمحور (النطاق التنظيمي)

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
24	**0.615	26	**0.729
25	**0.741	27	**0.752

جدول 8. نتائج التساؤل حول وجود خطة إستراتيجية موثقة في الجامعات

م	العبارة	نعم	لا	المجموع
1	هل توجد خطة إستراتيجية موثقة للجامعة؟	68	12	80
	النسبة المئوية	85%	15%	100%

جدول 9. نتائج التساؤل حول تنفيذ الخطط الإستراتيجية للجامعات التي لديها خطط إستراتيجية موثقة

م	العبارة	التكرار				درجة الموافقة	
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
		ك	28	28	8	4	0
2	يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية في الجامعة	%	41.12	41.12	11.76	5.88	0
	المتوسط العام						



(27) عبارة موجّهة إلى أفراد عينة الدراسة، وقام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بتوزيعها على عددٍ من المختصين والخبراء في بعض الجامعات السعودية لمعرفة آرائهم عن مدى سلامة أداة الدراسة، وللتأكد كذلك من وضوح العبارات فنياً ولغوياً وتوافقها مع أهداف الدراسة، وقد تمّ الأخذ بمبرئياتهم في ذلك. كما تمّ قياس صدق عناصر المقياس من خلال معامل الارتباط بين درجة العنصر (العبارة) وبين الدرجة الكلية للبعد (المحور) الذي تنتمي إليه وهو ما يُطلق عليه «الصدق البنائي». ولقياس ثبات الأداة استخراج الباحث معامل «ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha α)» فكانت قيمته (0.93) وهي قيمة عاليةً ومقبولةً لأغراض البحث العلمي؛ لأنها تدلّ على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي كما يظهر في الجدول (1)، وهذا يُعزّز استخدامها في الدراسة.

وتبيّن الجداول (2، 3، 4، 5، 6، 7) نتائج اختبارات الصدق للعناصر المكوّنة لمحاور (مدى توافر مُتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية)، ونستخلص من نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة؛ ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

جدول 10. نتائج التساؤل حول الحاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية

م	العبارة	النسبة % موافق بشدة موافق محايد غير موافق بشدة	درجة الموافقة			التكرار	المتوسط الانحراف المعياري	الرتبة
			غير موافق بشدة	محايد	موافق			
3	تحتاج الجامعة إلى بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أدائها	ك	-	-	10	70	4.87	1
		%	-	-	12.5	87.5		
4	تحتاج الجامعة إلى بطاقة الأداء المتوازن لتتعرف على مكامن القوة فيها	ك	-	-	14	66	4.83	2
		%	-	-	17.5	82.5		
5	تحتاج الجامعة إلى بطاقة الأداء المتوازن لتتعرف على نقاط الضعف فيها	ك	-	-	14	66	4.83	3
		%	-	-	17.5	82.5		
6	تحتاج الجامعة إلى بطاقة الأداء المتوازن لتتعرف على مقدار نجاحها في تحقيق أهدافها	ك	2	582	18	58	4.65	4
		%	2.5	2.5	22.5	72.5		
المتوسط العام							4.80	0.33

3.4. هجتوع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع القيادات والعاملين في وكالات التطوير والجودة في الجامعات السعودية. وفي ظل الإمكانيات المتواضعة للباحث، ونظراً للوقت المتاح له ولصعوبة تطبيق هذه الدراسة على جميع القيادات والعاملين في وكالات التطوير والجودة في جميع الجامعات السعودية، قام الباحث باختيار عينة عشوائيةٍ تمثّلت في جميع القيادات والعاملين في وكالات التطوير والجودة في خمس جامعات هي: جامعة المجمعة، الجامعة الإسلامية، جامعة القصيم، جامعة الجوف، جامعة شقراء. وقد تم توزيع الاستبانة (أداة الدراسة) إلكترونياً على جميع أفراد العينة عن طريق منسقٍ من كل جامعة، وجمع الاستبانات أصبح عدد الصالح منها للتحليل (80) استبانة.

4.4. أداة الدراسة وإجراءاتها

نظراً لطبيعة الدراسة (والمنهج المتبع فيها)، ونظراً للوقت والإمكانيات المادية المتاحة فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها. وقام بإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات، حيث تكوّنت الاستبانة من



لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية (مرتفعة جداً)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.80) من (5) بانحراف معياري قدره (0.33)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المحور بين (4.87) و(4.65).

وقد رأى أفراد عينة الدراسة توافر جميع العبارات بدرجة (مرتفعة جداً) وهي العبارات التالية: تحتاج الجامعة إلى بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أدائها والتعرف على مكامن القوة فيها ونقاط الضعف، وكذلك التعرف على مقدار نجاحها في تحقيق أهدافها.

5.3. التساؤل الثالث: ما مدى قناعة الإدارة العليا في الجامعات السعودية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي:

من الجدول 11 يتضح أن أفراد عينة البحث يرون قناعة الإدارة العليا في الجامعات السعودية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء فيها بدرجة (مرتفعة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) من (5) بانحراف معياري قدره (0.92)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المحور بين (4.05) و(3.22).

وقد رأى أفراد عينة الدراسة توافر عبارتين بدرجة (مرتفعة) وهما: القيادة العليا في الجامعة تدعم التوجه نحو تطبيق بطاقة

5. الإجابة عن تساؤلات الدراسة

5.1. التساؤل الأول: ما مدى وجود إستراتيجيات موثقة ومطبقة في الجامعات السعودية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل كان لزاماً معرفة هل توجد خطة إستراتيجية موثقة في الجامعة أم لا، وكان السؤال مباشراً، بينما تم وضع سؤال آخر لمن توجد لدى جامعاتهم خطط إستراتيجية عن مدى تطبيقها وكانت إجاباتهم وفق الجدولين التاليين:

من الجدول (8) يتضح أن نسبة عالية وهي 85% من الجامعات السعودية لديها خطط إستراتيجية موثقة، كما يتضح من الجدول (9) أن تنفيذ هذه الخطط الإستراتيجية للجامعات التي لديها خطط إستراتيجية موثقة يتم بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الذين لدى جامعاتهم خطط إستراتيجية موثقة، حيث كان المتوسط الحسابي هو (4.18) من (5) بينما كان الانحراف المعياري (0.696).

5.2. التساؤل الثاني: ما مدى وجود حاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي:

من الجدول 10 يتضح أن أفراد عينة البحث يرون أن الحاجة

جدول 11. نتائج التساؤل حول قناعة الإدارة العليا في الجامعات السعودية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				موافق بشدة	التكرار النسبة %	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
7	القيادة العليا في الجامعة تدعم التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء فيها	ك	34	26	14	2	4	4.05	1.078	1
8	توجد تشريعات تلزم الجامعة بقياس أدائها	ك	22	36	16	2	4	3.88	1.011	2
9	تؤهل قيادة الجامعة موظفيها لقياس الأداء	ك	8	32	24	12	4	3.35	1.020	3
10	تنشر قيادة الجامعة ثقافة قياس الأداء بين موظفيها	ك	12	22	26	18	2	3.30	1.060	4
11	تتبنى قيادة الجامعة نشر ثقافة التغيير بين العاملين فيها	ك	14	22	16	24	4	3.22	1.201	5
	المتوسط العام		17.5	27.5	20	30	5	3.56	0.92	

جدول 12. نتائج التساؤل حول وجود موظفون مؤهلون في الجامعات السعودية للقيام بقياس الأداء

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	النسبة %	موافق بشدة		
1	1.030	3.95	4	2	2614	34	26	ك	تهتم القيادة العليا في الجامعة بالمقترحات التي من شأنها تحسين قياس الأداء فيها	15
			5	2.5	3417.5	42.5	32.5	%		
2	1.072	3.38	4	14	20	32	10	ك	تُشرك الجامعة العاملين فيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء فيها	14
			5	17.5	25	40.0	12.5	%		
3	0.960	3.20	4	14	28	30	4	ك	في الجامعة موظفون لديهم خبرات في قياس الأداء	13
			5	17.5	35	37.5	5	%		
4	1.123	2.83	12	14	38	8	8	ك	في الجامعة موظفون متخصصون في قياس الأداء	12
			15	17.5	47.5	10	10	%		
		0.83	3.34	المتوسط العام						

جدول 13. نتائج التساؤل حول وجود الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	النسبة %	موافق بشدة		
1	0.818	4.20	-	4	8	36	32	ك	لدى الجامعة موارد مالية تمكّنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها	16
			-	5.0	10.0	45.0	40	%		
2	0.786	3.88	1	-	18	46	14	ك	لدى الجامعة موارد تقنية تمكّنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها	17
			2.5	-	22.5	57.5	17.5	%		
3	0.978	3.58	2	10	20	36.0	12	ك	لدى الجامعة موارد بشرية تمكّنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها	18
			2.5	12.5	25	45.0	15	%		
		0.64	3.88	المتوسط العام						

5. 4. التساؤل الرابع: ما مدى وجود موظفين مؤهلين في الجامعات السعودية للقيام بقياس الأداء فيها؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي:

من الجدول 12 يتضح أن أفراد عينة البحث يرون أنه يوجد موظفون مؤهلون في الجامعات السعودية للقيام بقياس الأداء فيها

الأداء المتوازن كأسلوب لقياس الأداء فيها، وتوجد تشريعات تلزم الجامعة بقياس أدائها.

بينما كانوا يرون توافر ثلاث عبارات بدرجة (محايدة) وهي: تؤهل قيادة الجامعة موظفيها لقياس الأداء. وتشر قيادة الجامعة ثقافة قياس الأداء بين موظفيها. وتتبنى قيادة الجامعة نشر ثقافة التغيير بين العاملين فيها.



جدول 14 - نتائج التساؤل حول دعم العاملين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة			
20	يسود العمل بروح الفريق بين العاملين في الجامعة	ك	6	44	20	8	0.870	3.55	1
		%	7.5	55.0	25	10			
19	تسود روح التعاون بين إدارات الجامعة	ك	4	48	14	12	0.900	3.50	2
		%	5	60.0	17.5	15			
		المتوسط العام					0.84	3.53	

جدول 15 - نتائج التساؤل حول البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة			
21	تتوافر في الجامعة بيانات موثقة عن جميع الأنشطة فيها	ك	4	44	14	14	0.998	3.37	1
		%	5	55.0	17.5	17.5			
23	تتميز البيانات في الجامعة بالشفافية والمصادقية	ك	6	30	28	8	1.067	3.23	2
		%	7.5	37.5	35	10			
22	يسهل الوصول إلى البيانات في الجامعة	ك	2	30	22	6	1.018	3.03	3
		%	2.5	37.5	27.5	25.5			
		المتوسط العام					0.95	3.21	

5.5. التساؤل الخامس: ما مدى توافر الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي:

من الجدول 13 يتضح أن أفراد عينة البحث يرون وجود الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية بدرجة (مرتفعة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) من (5) بانحراف معياري قدره (0.64). وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المحور بين (4.20) و(3.58)

وقد رأى أفراد عينة الدراسة أنه لدى الجامعات موارد مالية تمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، وذلك بدرجة (مرتفعة جداً).

في حين كانوا يرون توافر عبارتين بدرجة (مرتفعة) هما: لدى

بدرجة (محايدة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.34) من (5) بانحراف معياري قدره (0.83)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المحور بين (3.95) و(2.83).

وقد رأى أفراد عينة الدراسة أن القيادة العليا تهتم في الجامعة بالمقترحات التي من شأنها تحسين قياس الأداء فيها بدرجة (مرتفعة).

بينما كان أفراد عينة البحث يرون توافر ثلاث عبارات بدرجة (محايدة) وهي: تُشرك الجامعة العاملين فيها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء، وفي الجامعة موظفون متخصصون في قياس الأداء وفي الجامعة موظفون لديهم خبرات في قياس الأداء.

جدول 16 - نتائج التساؤل حول مدى اهتمام الجامعات السعودية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة

م	العبارة	النسبة %	الترار				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة			
25	تهتم الجامعة بتحسين أنشطتها وعملياتها التي تقوم بها	ك	18	38	14	8	3.78	0.993	1
		%	22.5	47.5	17.5	10			
27	تهتم الجامعة برفع مستوى رضا عملائها	ك	16	28	24	8	3.55	1.078	2
		%	20	35.0	30	15.10			
24	تهتم الجامعة بتحديد وتوضيح أنشطتها وعملياتها لجميع العاملين فيها والمتعاملين معها	ك	8	36	18	12	3.35	1.092	3
		%	10	45.0	22.5	15			
26	تهتم الجامعة بتحديد احتياجات وتوقعات عملائها	ك	4	38	22	12	3.33	0.965	4
		%	5	47.5	27.5	15			
المتوسط العام							3.50	0.88	

جدول 17 - نتائج «اختبار (ت) لعينتين مستقلتين» (Independent Samples T-TEST) للفروق في إجابات أفراد البحث حسب وجود خطة إستراتيجية موثقة

المحور	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
المحور الثالث: دعم القيادة	68	4.4118	0.696	3.136	*0.008
	12	3.3333	1.154		
المحور الرابع: العاملون المؤهلون للقياس	68	4.2059	0.802	0.812	0.419
	12	4.0000	0.852		
المحور الخامس: الموارد	68	4.4118	0.604	0.396	0.693
	12	4.3333	0.778		
المحور السادس: دعم العاملين	68	4.3235	0.584	1.642	0.105
	12	4.0000	0.852		
المحور السابع: البيانات	68	3.5882	1.010	0.829	0.409
	12	3.3333	0.778		
المحور الثامن: النطاق التنظيمي	68	4.1765	0.711	2.449	*0.030
	12	3.3333	1.154		



5. 8. التساؤل الثامن: ما مدى اهتمام الجامعات السعودية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي:

من الجدول 16 تضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن شمولية اهتمام الجامعات السعودية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن بدرجة (مرتفعة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) من (5) بانحراف معياري قدره (0.88)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المحور بين (78.3) و(3.33).

وقد رأى أفراد عينة الدراسة توافر عبارتين بدرجة (مرتفعة) هما: تهتم الجامعة بتحسين أنشطتها وعملياتها التي تقوم بها، تهتم الجامعة برفع مستوى رضا عملائها.

في حين كانوا يرون توافر عبارتين بدرجة (محايدة) وهما: تهتم الجامعة بتحديد احتياجات وتوقعات عملائها، تهتم الجامعة بتحديد وتوضيح أنشطتها وعملياتها لجميع العاملين فيها والمتعاملين معها. يتضح من الجدول 17 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في إجابات أفراد البحث نحو المحور الثالث (قناعة الإدارة العليا في الجامعات السعودية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها)، حيث كان المتوسط الحسابي لمن كانت إجابته (نعم) درجة (مرتفعة جداً)، حيث بلغ (4.41) في حين كان متوسط هذا المحور لمن كانت إجابته (لا) درجة (محايدة) وبلغ (3.33).

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في إجابات مجتمع الدراسة نحو المحور الثامن (اهتمام الجامعات السعودية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة)؛ حيث كان المتوسط الحسابي لمن كانت إجابته (نعم) من أفراد البحث (مرتفعة)، حيث بلغ (4.176) في حين كان متوسط هذا المحور لمن كانت إجابته (لا) درجة (محايدة) وبلغ (3.33).

الجامعة موارد تقنية تمكّنها من القيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، ولدى الجامعة موارد بشرية تمكّنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها.

5. 6. التساؤل السادس: ما مدى توافر دعم ومشاركة العاملين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟

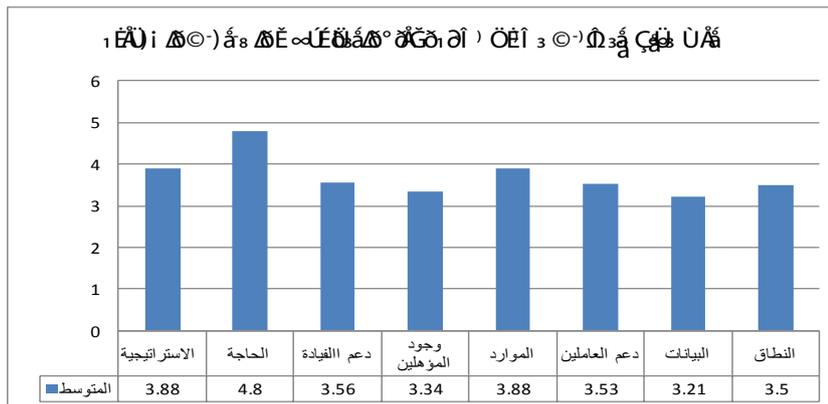
وكانت الإجابة كما في الجدول التالي:

من الجدول 14 يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون دعم العاملين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية بدرجة (مرتفعة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53) من (5) بانحراف معياري قدره (0.84)، وقد تراوحت متوسطات عباراتي هذا المحور بين (3.55) و(3.50) وهما: تسود روح التعاون بين إدارات الجامعة. ويسود العمل بروح الفريق بين العاملين في الجامعة.

5. 7. التساؤل السابع: ما مدى وجود البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية؟

وكانت الإجابة كما في الجدول التالي:

من الجدول 15 يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون وجود البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية بدرجة (محايدة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.21) من (5) بانحراف معياري قدره (0.95)، وقد تراوحت متوسطات عبارات هذا المحور بين (37.3) و(3.03) أي إنه تتوافر في الجامعة بيانات موثقة عن جميع الأنشطة فيها، ويسهل الوصول إليها وتتميز بالشفافية والمصادقية بدرجة (محايدة).



شكل ١ - متوسطات محاور مُتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

6. مناقشة النتائج

مما سبق يتضح التالي:

- أن 85% من الجامعات السعودية محلّ الدراسة لديها خطط إستراتيجية موثّقة، علماً بأنه تُوجد إستراتيجيات تنطلق منها الجامعات، وهي خطة وزارة التعليم «العالي» الإستراتيجية، وكذلك إستراتيجيات وخطط التنمية للدولة التي تولي جانب التعليم اهتماماً خاصاً، وبالتالي فبعض الجامعات ربما يكون لديها خطط ولكن غير موثّقة أو في طور التحديث أو خلافه، والأهم من ذلك هو أن تطبيق هذه الإستراتيجيات على أرض الواقع (مرتفع)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الجامعات التي لديها خطط إستراتيجية موثّقة. وهذا يدلّ على ارتفاع نسبة وجود الخطط الإستراتيجية في الجامعات السعودية وتنفيذها على أرض الواقع مقارنة بدراسة (القحطاني، 2011م) التي توصلت إلى أنه بالرغم من وجود خطط وأهداف لـ 50% من الأجهزة الحكومية السعودية فإن غالبية تلك الإستراتيجيات غير مُفعّلة أو لا يتم قياس التقدّم في تطبيقها.

- يتضح وجود حاجة قوية جداً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبالتالي إذا كانت الإستراتيجيات موجودة وموثّقة ومطبّقة بصورة مرتفعة جداً وهناك حاجة عالية جداً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات فإن ذلك يوحي بأن الجهات التي طبّقت قياس الأداء في الجامعات استشعرت هذه الحاجة وقامت بقياس أدائها؛ ما أعطى انطباعاً إيجابياً لديهم، أو أن الجهات التي لم تطبّقه استشعرت الحاجة العالية جداً لتطبيقه.

- وجود قناعة بدرجة مرتفعة لدى الإدارة العليا في الجامعات السعودية ودعمها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك يعني أن نسبة نجاح تطبيق قياس الأداء سيكون مرتفعاً؛ لأن أهم النقاط الداعمة لنجاحه هي قناعة ورعاية الإدارة العليا، ويتضح ذلك في اختبار (ت) الذي يوضّح أنّ الجامعات التي لديها خطط إستراتيجية موثّقة كان توجه القيادة العليا فيها نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مرتفعاً جداً، وهذا يدلّ على وجود قيادة واعية في كثير من هذه الجامعات، في حين كان دعم القيادة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها عند أفراد عينة الدراسة - الذين ليس لديهم خطط إستراتيجية موثّقة في جامعاتهم - بشكل محايد، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود خطط إستراتيجية موثّقة يتمّ قياسها في جامعاتهم أو معرفتهم بقلة البيانات اللازمة في قياس الأداء في الجامعة.

- درجة وجود العاملين المؤهلين للقيام بقياس الأداء في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (محايدة) وهذا

من الطبيعي فوجود كوادر وتخصصات إدارية وإحصائية في هذه الجامعات يُفترض فيمن يشغلها أن يكون لدى بعضهم المعرفة العلمية بهذا الجانب؛ ما يوفّر على الجامعة الكثير من الجهد والوقت، في حين أن بعض الجهات الحكومية الأخرى تعاني قلة هذه الكوادر كما أشارت إليه دراسة (القحطاني، 2011م).

- يرى أفراد عينة الدراسة أن الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية موجودة بدرجة مرتفعة، بل يرون أن الجانب المالي موجود بدرجة مرتفعة جداً لدى الجامعات؛ ما يعني إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ظل وجود الموارد اللازمة لتطبيقها.

- أفراد عينة الدراسة يرون أن دعم العاملين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى نوعية العاملين في الجامعات، فهم من أعلى المستويات العلمية مقارنة بالأجهزة الحكومية الأخرى.

- وجود البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة محايدة وهي نتيجة طبيعية لموثوقية جوانب كثيرة من بيانات الجامعة كدرجات الطلاب وشهاداتهم وغيرها، ومن وجهة نظر الباحث أن ذلك يعود إلى كون أكثر هذه الجامعات التي تم تطبيق الدراسة عليها هي جامعات ناشئة ما زالت في طور توثيق إجراءات العمل وتحديث البيانات وتوحيد الإجراءات خصوصاً مع التوسع المطرد فيها من ناحية إنشاء الكليات والأقسام أو التباعد الجغرافي بينها وبين فروعها، وهذا ربما يسهم في تقليل سهولة الحصول على البيانات بسرعة.

- اتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون اهتمام الجامعات السعودية بمناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة بدرجة (مرتفعة) سواء في الاهتمام بمنظور المستفيدين ومنظور العمليات والأنشطة وغيرها من المناظير الأخرى، ويتضح وفقاً لاختبار (ت) وجود اهتمام في الجامعات - التي لديها خطة إستراتيجية موثّقة - بمناظير بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة، فدرجة موافقتهم كانت مقارنة للمرتفع جداً، في حين يرى أفراد عينة الدراسة الآخرين أن هذا الاهتمام في جامعاتهم كان بدرجة محايدة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ بعض الجامعات تطبّق جوانب من بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء فيها بطريقة غير مخطّط لها، وهذا ما توصلت له دراسة (حسن، وأحمد، 2011م) التي توصلت إلى وجود جوانب لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعة وإن لم يكن مخطّطاً لبعضها أو أنها تطبّق لكن ليس بالمستوى المأمول.

والشكل التالي يوضّح متوسطات محاور مُتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات:



في حين كان بمعهد الإدارة العامة مركز لقياس الأداء للأجهزة الحكومية اعتمد بعد مفاضلة مقياس الأداء «أسلوب بطاقة الأداء المتوازن» كمنهجية لقياس الأداء المعتمد في المركز.

7. التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

- تبني الجامعات السعودية لقياس الأداء، سواء بنظام بطاقة الأداء المتوازن «موضوع البحث» أو غيره من النماذج الأخرى، ولكن توحيد النظام المستخدم لقياس الأداء يوجد لغة مشتركة بين الجامعات ويمكن من الاستفادة من أفضل الممارسات في هذا الجانب.
- إلحاق منسوبي الجامعات وبخاصة منسوبي وكالات التطوير والجودة في الجامعات بدورات في قياس الأداء، خصوصاً أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية، ونشر ثقافة القياس بين العاملين في الجامعات.
- استثمار توافر الموارد خصوصاً الموارد المالية في تطبيق قياس الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن بما يعود بالنفع في النهاية على الجامعات بتحسين مخرجاتها وتطوير أدائها وزيادة مواردها وتخفيض الهدر وتحسين العمليات والأنشطة فيها.
- قيام الجامعات بتوثيق الإجراءات والعمليات فيها والاستمرار في تطبيق الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ ما سيكون له أثر في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء فيها.
- القيام بدراسة على إحدى الجامعات السعودية لتصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن فيها ومؤشرات الأداء الرئيسية ك(دراسة حالة).
- القيام بدراسة عن دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية في الجامعات (دراسة على الجامعات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن).

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- إدريس، وائل،، الغالبي، طاهر. (2009). المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- حسن، علاء أحمد،، أحمد، ميسون عبد الله. (2011) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية العدد (280) المجلد السابع. الموصل.
- حمودي، جنان علي،، محمد، إيمان شاكر. (2011) «إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية»، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، العدد الرابع

ومن الشكل السابق يتضح توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية بدرجة (مرتفعة)؛ وذلك بمتوسط إجمالي قدره (3.71) من (5) في غالب المحاور في الجامعات السعودية محل البحث، في حين تتوافر هذه المتطلبات بدرجة (مرتفعة جداً) في محور «وجود حاجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في هذه الجامعات السعودية» وبدرجة (محايدة) في محورين، هما: البيانات ووجود موظفين مؤهلين في الجامعات السعودية للقيام بقياس أدائها. وبالتالي يمكن القول: إن المتطلبات متوافرة بشكل عام بدرجة (مرتفعة)؛ ما يساعد على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأحد أساليب قياس الأداء في هذه الجامعات. وبالإجمال يمكن القول: إن المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية بشكل عام تتوافر بدرجة (مرتفعة) وذلك بمتوسط إجمالي قدره (3.71) من (5)، وهذا يعني أن الجامعات السعودية تقع في الجهات الحكومية ذات الجاهزية العالية لتطبيق قياس الأداء التي توصلت لها دراسة (القحطاني، 2011م)؛ حيث توصلت إلى أن 65% من الأجهزة الحكومية السعودية كانت جاهزيتها لتطبيق قياس الأداء منخفضة، بينما 20% منها كانت جاهزيتها متوسطة، و15% كانت جاهزيتها مرتفعة.

ويود الباحث في نهاية النتائج أن يشير إلى نقطتين هما:

- أن هذه المتطلبات بشكل عام هي متطلبات لأي أسلوب من أساليب القياس ووجودها بشكل مرتفع في المنظمات يعني قابلية تطبيق القياس فيها، بينما كان المتطلب الأخير يعني بالبطاقة بالذات ووجوده يعني اهتمام الجامعات بجوانب ومناظير البطاقة ومؤشر إلى إمكانية نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الجامعات وتنفيذ إستراتيجياتها واستخدامه كنظام لإدارة هذه الجامعات، ومن النتائج يتضح إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات التي لديها خطط إستراتيجية موقفة أفضل من غيرها.

- أن كل من يجيد جانباً معيناً يسعى إلى دعمه، فمن يجيد استخدام البطاقة يسعى إلى دعمها، ومن يجيد استخدام الجودة والتميز بنماذج بالدريج أو النموذج الأوروبي يسعى إلى دعمها. والباحث لديه خبرات سابقة بهذه النماذج المتنوعة، ويرى أن جميعها أساليب للتحسين وأن الفيلصل في استخدامها هو مدى قناعة الإدارة العليا أو المنفذين بالأسلوب المناسب للمنظمة، وسبب اهتمام الباحث بهذا الأسلوب (بطاقة الأداء المتوازن) أن 62% من المنظمات التي تطبق نظم قياس لأدائها تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (القحطاني، 2011م). إضافة إلى اهتمام الدولة بقياس الأداء، حيث صدر أخيراً الأمر الملكي الكريم القاضي بإنشاء مركز لقياس الأداء في الأجهزة الحكومية، لتحسين مستوى الخدمات المقدمة من الأجهزة الحكومية،



«الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية، مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء» ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، 25، 27 يوليو 2004م، ص 140، 155.
المركز الوطني للقياس والتقويم. (2015). التعليم العالي «قياس». <http://www.qiyas.sa/about/pages/nationalprojectformeasurementoutputthe.aspx> تم الاطلاع بتاريخ 21/12/1436هـ.

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. (2015). (كتاب: الجامعات السعودية على الخارطة الدولية (من إصدارات وكالة التخطيط والمعلومات لعام 1434هـ). وكتاب حالة التعليم العالي في المملكة لعام 1434هـ). <http://www.moe.gov.sa/ar/Ministry/Deputy-Ministry-for-Planning-and-Information-affairs/The-General-Administration-of-Planning/Pages/PublicationsAndResearch.aspx> تم الاطلاع بتاريخ 12/11/1436هـ.

المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2009). Performance management, Person.
- Drtna, R., Gilbert, J. P., & Alon, I. (2007). Using the balanced scorecard for value congruence in an MBA educational setting. SAM Advanced Management Journal, 72(1), 4.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that drive performance". Harvard Business Review, Vol.70, 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a). "The Balanced-Scorecard: Translating strategy into action". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996b), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Fall..
- Niven, P. R. (2002). Balanced Scorecard step by step, John
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2(2), 5544-5548.
- Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. International Journal of Educational Management.

- عشر، ص. 110، 134.
- دمهوري، زهير عبد الله،، عبد الله، عادل بن علي. (2010). «نحو بناء منظومة للمؤشرات الرئيسة لقياس الأداء بجامعة الملك عبد العزيز»، جدة: عمادة البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز.
- أبو شرح، جمال حسن. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة غير منشورة الجامعة الإسلامية. غزة.
- عابدين، حسني عابدين. (2013م) مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا. خان يونس، المؤتمر العلمي الأول لدور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع <http://www.cst-kh.edu.ps/fsc1/index.php/administrative-hub/60-bsc> تم الاطلاع بتاريخ 12/11/1436هـ.
- عبد الحليم، نادية راضي (2011م). «منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي» (http://www.iacqa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=84:2010-10-25-19-54-54&catid=34:2011-03-14-07-10-35). المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. المنعقد في السودان في 10/5/2011م. تم الاطلاع بتاريخ 11/11/1436هـ.
- ابن عبود، علي. (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير أداء القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية «نحو أداء متميز في القطاع الحكومي»، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العساف، حمد صالح. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، العبيكان للطباعة والنشر.
- العمرى، هاني عبد الرحمن. (2009). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتنمية الإدارية «نحو أداء متميز في القطاع الحكومي»، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عويس، محمد زكي. (2008). الطريق إلى الجودة في التعليم العالي، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- القحطاني، مشيب بن عايض. (2011). واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الرياض: بحث مقدم لمؤتمر قياس الأداء في معهد الإدارة العامة.
- الكردي، موسى، الغامدي، علي. (2009). إستراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير. مجلة معهد الإدارة العامة. م 49. ع 4 ذو القعدة 1430هـ نوفمبر 2009م، ص 710-742.
- محمد، فيصل صالح،، سالم، عبد الرحمن محمد. (2004).

