

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الثالث والعشرون

شوال ١٤٤١هـ

الجزء الثاني



www.imamu.edu.sa
e-mail: edu_journal@imamu.edu.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات
النسائية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**

**د. منيرة بنت عبد العزيز بن عبد الله الداود
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**



درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. منيرة بنت عبد العزيز بن عبد الله الداود
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ٦ / ٥ / ١٤٤٠هـ

تاريخ تقديم البحث: ٢٩ / ٢ / ١٤٤٠هـ

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بأبعادها الأربعة : (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) ، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة وُزعت على جميع القيادات الأكاديمية ومنسقات الأقسام ، وعددهن (١٠٠) ، وتم استرداد (٨٢) استبانة. كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وقد كانت أهم النتائج التي تم التوصل لها : أن درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط (٤.١٠) ، وتمثلت الموافقة في البعد المالي في استغلال الموارد المالية ، والحصول على مصادر تمويل مختلفة ، أما بعد العملاء فقد تمثل في اهتمام الجامعة على تطوير الخدمات التعليمية ، وتقديم أفضل الخدمات الأكاديمية والمختلفة للطالبات ، كما تمثل بعد العمليات الداخلية في تشجيع الجامعة على الأنشطة البحثية ، وتحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والعمل بروح الفريق ، أما بعد النمو والتعلم فقد تمثل في أن البرامج الأكاديمية تعمل على تطوير الكفاءة العلمية ، كما أن الجامعة تحرص على حجز مكانة هامة بين الجامعات ، بالإضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة ، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات .

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن ، القيادات النسائية ، جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية.



المقدمة:

يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات، ولا سيما في قطاع التعليم حيث تجد المؤسسات التعليمية نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية، والأخذ بالسياسات الإدارية والتربوية الأكثر تطوراً والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة، والتي تزيد من كفاءة المؤسسة التعليمية.

ويعتبر التعليم العالي - على وجه الخصوص - من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية المجتمع، حيث يتركز دوره بالاستثمار في رأس المال البشري لمواجهة متطلبات سوق العمل؛ مما دفعه للسعي نحو تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها لتقوم بدورها في دفع عجلة التنمية، وبالتالي أصبحت النماذج التقليدية غير فعالة على المدى الطويل، وأنه لا مفر نحو التحول لأساليب أكثر تطوراً لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام، حيث أن تقييم الأداء أصبح اتجاهاً تأخذ به العديد من الجامعات في دول العالم، خاصة مع تزايد الرقابة الخارجية التي يمارسها المجتمع على الجامعات، والأخذ بمبدأ المحاسبة والذي يهتم بقياس نتائج العملية التعليمية بطريقة مباشرة، من حيث تحديد الأهداف، والمسؤوليات، واختيار المدخلات، وقياس المخرجات، وبذلك أصبحت الجامعات مسؤولة أمام المجتمع عن الوظائف التي تقوم بها، وعليها أن تثبت للجميع فعالية عملها وقدرتها على تحقيق الأهداف، وقد طور الفكر الإداري أداة حديثة وفعالة تُعرف ببطاقة الأداء المتوازن BSC، ونتيجة للنجاحات التي حققتها في المجال الحكومي والصناعي؛ بدأ التفكير في تجربتها في الميدان التعليمي (أحمد، ٢٠١٦م، ٣٠٧). حيث تعتبر من أهم النماذج الإدارية المتطورة لتقييم المؤسسات الجامعية، بحيث يمكن استخدامها كنظام إداري، وكأداة لقياس وتقييم الأداء، وكذلك أداة اتصال في كل مستويات ووحدات العمل الأكاديمي والإداري، مما يساعد على تحسين الخدمات والإرتقاء بها، ومن هنا انطلقت هذه الدراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مشكلة الدراسة :

اهتمت المجتمعات العالمية بالتعليم باعتباره القوة المحركة للمجتمع ، وأساس نهضته وتقدمه اقتصادياً واجتماعياً ، وتشير التحولات والتغيرات المتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور عصر جديد قائم على التقنية ، وانفتاح المجتمعات العالمية بعضها على بعض ، مما يترتب عليه اعتلاء التعليم المرتبة الأولى الرئيسية بين المؤسسات المختلفة في الدولة ، وتعتبر الجامعات من أهم مؤسسات التعليم تلبيةً لحاجات المجتمع من خلال ما تؤديه من وظائف مختلفة ، ومن هنا أصبحت الحاجة ماسة إلى رفع مستوى أداء الجامعات أكثر من أي وقت مضى ، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من الجامعات التي تسعى وبشكل جدي ومتواصل للحصول على مرتبة متميزة من بين الجامعات العالمية ، لذا لا بد من وجود نظام فعال قادر على تقليل الفجوة بين الاستراتيجيات المخططة والمطبقة فعلاً ، ونتيجة للنجاحات التي حققتها بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC في المجال الصناعي والحكومي ؛ فقد تم تطبيقها في المجال التعليمي وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات والتي طبقت على الجامعات السعودية والعربية بضرورة استخدام البطاقة لتقييم أداء المؤسسات التعليمية ، لما لها من أهمية في التعرف على نتائج أداء هذه المؤسسات من حيث مدى تحقيقها لأهدافها ورؤيتها ورسالتها ، ومن هذه الدراسات : دراسة (سفر ، ١٤٣٢ هـ) التي أوضحت أن هناك مجموعة من المؤشرات تم الوصول إليها لتقييم الأداء بجامعة أم القرى وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، كما أظهرت نتائج دراسة (عبد الرحمن ، ٢٠١٤) - دراسة حالة على جامعة أفريقيا العالمية - أن إدارة الجامعة تعمل على تطبيق

بعض المؤشرات ، كما بينت دراسة (إبراهيم ، ١٤٣٧هـ) أهمية بطاقة الأداء المتوازن على الاندماج مع غيرها من النماذج الإدارية لتحديث نوعاً من التكامل والترابط التنظيمي ، والذي ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي ، فيما أوضحت دراسة (أحمد ، ١٤٣٨هـ) الترابط بين أهداف المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وقدرتها على تقييم أداء الجامعات ، وبينت دراسة (أبو غبن ، ١٤٣٨هـ) أن على جامعة الأقصى بذل جهود في سبيل تطبيق بطاقة الأداء باعتبارها منهجاً شاملاً ومتكاملاً لتقييم الأداء لما تحقّقه من مميزات في جميع المجالات والأبعاد ، أيضاً جاءت دراسة عبود (٢٠١٧) والتي بينت أن مقومات بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل جاء بدرجة متوسطة ، أما دراسة مسلم (٢٠١٧) فقد أوضحت أن مستوى الأداء المنظمي متدني في جامعتي صنعاء وعدن ، وبناءً على هذه النتائج ، تم تطبيق النموذج على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وخاصة أن الجامعة تعمل جاهدة للرقى بمستواها وجعلها في مصاف الجامعات العالمية ، وعلى هذا يمكن تحديد موضوع الدراسة بالسؤال الآتي : "ما درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟".

أسئلة الدراسة :

- ١- ما درجة توافر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات ومنسقات الأقسام ؟
- ٢- ما درجة توافر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات ومنسقات الأقسام ؟

٣- ما درجة توافر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات ومنسقات الأقسام؟

٤- ما درجة توافر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات ومنسقات الأقسام؟

٥- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف عن :

- ١- درجة توافر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن .
- ٢- درجة توافر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن .
- ٣- درجة توافر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن .
- ٤- درجة توافر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن .

أهمية الدراسة :

- ١- تسهم هذه الدراسة في التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة مواطن الضعف، وتقويتها .
- ٢- ستساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في الجامعة على الحصول على معلومات أكثر دقة عن أداء الجامعة، وبالتالي تجويد العمل وتحقيق المزايا التنافسية.

الحدود :

١ - الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو).

٢ - الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مدينة الملك عبدالله للطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

٣ - الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٩هـ - ١٤٤٠هـ .

٤ - الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات الإدارية (عميدات ووكيلات ، ومنسقات الأقسام).

مصطلحات الدراسة :

١ - بطاقة الأداء المتوازن: عرفها Norton و Kaplan بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي ، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وخطوات إجرائية واضحة. (مسلم ، ٢٠١٧: ٢٦).

وتعرف إجرائياً بأنها: مدخل يقوم على تقييم أداء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وذلك بترجمة رؤيتها واستراتيجياتها وفق مجموعة من الأبعاد وهي: البعد المالي. وبعد العملاء. وبعد العمليات الداخلية. وبعد التعلم والنمو.

الإطار النظري :

تهتم المؤسسات التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي في تسيير كافة عملياتها بشكل سليم ، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الإدارية الحديثة التي

تعالج مشكلات التخطيط الاستراتيجي ، بحيث تسمح بترجمة الإستراتيجية إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة .

نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن :

ارتبطت البطاقة في نشأتها بما يسمى "باللوحة السريعة " The Tableau De Bord " والتي ظهرت في فرنسا عام ١٩٣٠م ، واستخدمت في مجال إدارة المؤسسة كأداة تمكن الإدارة العليا من التعرف على نجاح المؤسسة (إبراهيم ، ٢٠١٥م : ٨) ، بعد ذلك انتشرت في أمريكا في تسعينيات القرن العشرين على يد Kaplan و Norton. وأشارا إلى إمكانية استخدامها كأداة لقياس أداء مؤسسات الأعمال ، ثم بعد ذلك أدخلها العديد من التعديلات لتصبح أداة مناسبة تستخدمها جميع المؤسسات الصناعية والتعليمية (أحمد، وسامي ، ١٤٣٨ : ٣١٢) .

وتضم البطاقة أربعة أبعاد وهي كما ذكرها: (البشتاوي ، ٢٠٠٤ :

٤٠٣) ، (المغربي وغربية ٢٠٠٦ : ٢٠)

١- البعد المالي (Financial Perspective) من خلال الدعم الحكومي لتمويل نشاطات البحث العلمي ، وترشيد عمليات الإنفاق ، وزيادة الموارد المالية من مصادر متعددة .

٢- بعد العملاء (طلاب وطالبات الجامعة) (Customer Perspective) وذلك بتقديم تعليم مميز ، وتحقيق درجات الرضا للطلبة والطالبات ، والاهتمام بجودة الخدمات ، الوقت ، التكلفة.

٣- بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective) :

ويتضمن العمليات التي تنفذها الجامعة لتحقيق أهدافها من تطوير لأنظمة

العمل، وتجويد العملية التدريسية، والبحث العلمي، والبرامج، وتحديد احتياجات المجتمع .

٤- بعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective) :

ويقوم على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار من أجل ضمان التميز في تقديم الخدمات. ومن خلال هذه الأبعاد يتضح لنا الترابط بينها، فالبعد المالي يهدف إلى توفير الموارد المادية والبشرية، ويؤثر في بعد التعلم والنمو من خلال تدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس، وتوفير التقنيات الحديثة في التدريس، وهذا يؤدي إلى تعليم أفضل وإلى جودة البحوث العلمية .

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي : (المغربي،

٢٠٠٦ : ١٣٤)، (عبد اللطيف وتركمان، ٢٠٠٦ : ١٤٨) (Cameron, 1993: 115).

تختلف الخطوات باختلاف فلسفة الجامعة وأهدافها ورؤيتها ويمكن إجمالها كالتالي:

١- التقييم المؤسسي : ويشمل تحليل رؤية الجامعة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار فريق العمل، ووضع جدول زمني للخطة .

٢- تحليل الإستراتيجية : وذلك بتحديد الأهداف وترتيبها وفقاً للأولوية والأهمية .

٣- تحديد عوامل النجاح الحرجة : وذلك بتحديد العوامل التي تكون لها التأثير الأكبر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوصول إلى اتفاق حول عوامل النجاح الأساسية والمرتبطة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

٤ - تحديد مقاييس الأداء : وينبغي أن تكون هذه المقاييس مناسبة للهدف الاستراتيجي، ومعبرة عن حقيقته التنافسية، وهناك نوعين من المقاييس : مقاييس محركات الأداء وهي مرتبطة ببعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ومقاييس المخرجات ومرتبطة ببعد العملاء والبعد المالي .

٥ - تطوير المبادرات الإستراتيجية : وتتضمن البرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية من أنشطة تنفيذية وأفعال، ويتم تقسيم المبادرات حسب الجدول الزمني، فمنها ما ينفذ على المدى القصير، ومنها ما ينفذ على المدى الطويل، ويُحدد ذلك : أهميتها الإستراتيجية، تكلفتها، درجة المخاطرة .

٦ - تحديد وتطوير خطة العمل : ويكون ذلك في إطار خطة عمل محددة تعرف بالخطة التنفيذية تركز على كيفية توفير المؤسسة الجامعية للموارد اللازمة للمبادرات الإستراتيجية سواء مادية أو بشرية.

٧ - متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن : من خلال المراجعة الدورية وتقييم البطاقة ومدى ترابطها مع الرؤية والإستراتيجية المؤسسية، وذلك من خلال التغذية الراجعة والتي تكون من خلال عدة شهور أو سنة، ومن خلالها يمكن تحسين الإستراتيجية واختيار بدائل أفضل .

عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن :

ذكر (إبراهيم، ١٤٣٧هـ : ٨٢) أنه من أجل أن تحقق بطاقة الأداء المتوازن فوائد يجب أن تدرك الإدارة العليا أن هذه البطاقة مشروع تغيير يتطلب الجهود من الأطراف، وأن يبدأ التغيير من الأعلى، بالإضافة إلى نشر ثقافة العمل بالبطاقة في مختلف المستويات، وتشكيل لجان متخصصة لتصميم وبناء البطاقة واختيار المقاييس الملائمة لها، ومن ثم ربطها بالأهداف والاستراتيجيات

المؤسسية، وأيضاً تدريب العاملين على العمل بهذه البطاقة، وتحديد مسؤوليات كل فرد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن :

يحقق استخدام البطاقة العديد من المزايا ومنها : أنها تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس، أيضاً تساعد على الموازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والمقاييس المالية وغير المالية (الشيشيني، ٢٠٠٤، ١١٤)، كما تحقق الترابط بين المقاييس بناءً على علاقات يرى (Kaplan and Norton) أنها علاقة السبب والأثر، بالإضافة إلى قياس التقييم من القياس الجزئي إلى الشامل، وأيضاً تحقيق الاستدامة في تحسين العمليات التشغيلية (أبو الفتوح، ٢١٠ : ١٨).

التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن : يرى (Jakobsen, 2008:15) أن هناك مجموعة من التحديات تقف أمام نجاح بطاقة الأداء المتوازن ومنها : عدم التزام الإدارة والعاملين بتطبيق البطاقة والسرية في نظام المعلومات فتقف حاجزاً أمام مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف، أيضاً مقاومة العاملين للتغيير، وعدم التوصل إلى قرار بشأن اختيار مقاييس الأداء.

تجارب بعض الجامعات العالمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

١ - تجربة جامعة بوند الأسترالية Bond University : ترى الجامعة أن البطاقة هي نظام متطور يترجم رؤية ورسالة الجامعة وخططها الإستراتيجية إلى مجموعة الأهداف التنفيذية، وقد هدفت الجامعة من استخدام البطاقة إلى مراقبة أدائها الحالي ومجهوداتها في تطوير الأنشطة التدريسية والبحثية، وتحسين خدمات الطلاب وكسب رضاهم، وإدارة العمليات الداخلية،

وأيضاً استخدامها كأداة لتحقيق مؤشرات الأداء الفعال، مما أدى إلى نجاحها في الاستفادة من هذه البطاقة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية .

٢- تجربة جامعة كاليفورنيا الجنوبية University Of Southern California : الواقع أن معظم الجامعات الأمريكية طبقت بطاقة الأداء المتوازن واختلفت في أهداف تطبيقها، غير أن جامعة كاليفورنيا الجنوبية تختلف عنهم في أن بها نسبة كبيرة من المهاجرين الأسبان بالإضافة إلى أجناس أخرى، وبالتالي فالجامعة بحاجة إلى أداة قياس فعالة لتقييم الأداء الجامعي، ولذلك تم تطبيق البطاقة في الجامعة والتي تكونت من عدة أبعاد هي: بعد الإتاحة، بعد الاستبقاء، بعد القابلية المؤسسية، بعد التميز المؤسسي، وكل بعد له عدة أهداف، وكان الهدف من هذا التطبيق تحقيق العدالة والمساواة بين المخرجات التعليمية للطلاب الأمريكيين والأسبان والأفارقة، وتغيير معتقدات جميع العاملين في الجامعة، وتحقيق التميز الأكاديمي (إبراهيم، ٢٠١٥، ١٠٥ - ١٩٩).

ومن هنا نرى أن أبعاد البطاقة جاءت مختلفة طبقاً لتغير الأهداف، حيث تسعى الجامعة إلى فتح المجال أمام الطلاب من جنسيات مختلفة لإستكمال تخصصاتهم الدراسية، والالتحاق ببرامج الدراسات العليا والتي تمكنهم من الحصول على المهن والوظائف العليا من أجل تحسين مستواهم الاجتماعي، وكذلك العمل على دعم المناخ المؤسسي وجعل بيئة الجامعة أكثر جذباً لهؤلاء الطلاب سعياً لتحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية والعربية :

دراسة (سفر، ١٤٣٢هـ) والتي هدفت إلى الوصول إلى مؤشرات تقييم الأداء بالجامعة من خلال أبعاد : أصحاب المصلحة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد المالي، وقد اتبعت منهج دراسة الحالة، وأسلوب دلفي، وتكونت العينة من مجموعة من الخبراء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات لتقييم الأداء لكل بعد من الأبعاد الأربعة، حيث حصل بعد أصحاب المصلحة على عشرة مؤشرات. وسبعة عشر مؤشراً على بعد العمليات الداخلية. وثمانية عشر مؤشراً وفق بعد التعلم والنمو. وأربعة مؤشرات للبعد المالي.

دراسة (أبو شرخ، ٢٠١٢م) حيث هدفت إلى التعرف على إمكانية استخدام البطاقة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وقد كان من نتائجها أن الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية، والحرص على استحداث برامج جديدة، وإبراز سمعتها بين الجامعات العربية. دراسة (الجغيمان، ٢٠١٢) وتهدف إلى تقويم العملية التعليمية في كليات الملك فيصل في ضوء بعض الخبرات والتجارب المعاصرة لتقييم أداء الجامعات. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت إلى وجود اتجاهات عالية لدى المستجيبين نحو تطبيق معايير عالمية لجودة التقييم في الأداء التدريسي في مجالات: الأداء البحثي والتدريسي، وفي خدمة المجتمع. وعدم توفر معايير تقييم الأداء المرتبطة بجودة الأداء في بعض الكليات.

دراسة (عبد الرحمن ٢٠١٤م) وقد هدفت إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات بمحاورة الأربعة (العملاء، المالي،

العمليات الداخلية، التعليم والنمو) وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، ومن أبرز نتائجها: أن إدارة الجامعة تشجع العمل بروح الفريق الواحد، وأن موارد الجامعة تستخدم في تحقيق أهدافها، والطلاب يتم معاملتهم بدون تمييز، وأن الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين.

كما أن دراسة (الشهري، ١٤٣٦هـ) هدفت إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق البطاقة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت إلى أن توفر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الثلاث جاء بدرجة ضعيفة، وكان ترتيب المتطلبات كالتالي: المتطلبات الإستراتيجية، متطلبات الطلاب، الموارد المالية، البعد الاجتماعي، كما توصلت الدراسة إلى أن القادة يرون أهمية البطاقة بدرجة عالية جداً.

أما دراسة الطائي (٢٠١٤م) فقد هدفت إلى توضيح دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية، وتحديد أهم الوسائل المستخدمة في التعليم، وقد اتبعت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت إلى أن عملية تقييم الأداء الجامعي ضرورة ملحة بهدف الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف من أجل تحقيق جودة الخدمات.

أيضاً دراسة مهدي (٢٠١٥م) هدفت إلى التوصل إلى مؤشرات ومقاييس جديدة للأداء وأثره على تقويم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستدلالي، وتوصلت إلى أن تقويم الأداء يهدف إلى قياس الفاعلية، وأن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر مفيدة لعملية التقويم، كما أن إدارة الكلية تفتقد المعرفة عن تكاليف الجودة الشاملة.

أما دراسة إبراهيم، هناء (٢٠١٦م) فهي تهدف إلى معرفة ماهية المؤشرات التعليمية وتقويم الأداء المؤسسي، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات من أهمها: التنسيق بين الجهات المختصة والمسؤولة عن

التعليم، وذلك بعقد دورات على المستوى المحلي والقومي، وتوفير قواعد بيانات ومعلومات داخل المدارس والجامعات .

أيضاً دراسة أحمد وسامي (٢٠١٦م) وتهدف إلى ضرورة تبني مفهوم الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين أدائها، وقد توصلت إلى أن الجامعات من أجل تطوير وتحسين أدائها يجب عليها تطبيق أدوات حديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن التي تساعد على تحسين الأداء .

دراسة سمايلي (٢٠١٧) وقد هدفت إلى معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات، وأهميتها لقياس أداء المؤسسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الخدمة التعليمية (الملموسات، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) واهتمام الجامعة بذلك، وأيضاً توصلت إلى وجود اتفاق حول البحث والتطوير في الجامعة، ولكن إمكانية استغلاله في استثمارات ذات عوائد مرضية أصبح يعد عائقاً.

كما أن دراسة عبود (٢٠١٧) هدفت إلى تقويم الأداء في الجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت إلى أن مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن موجودة في الجامعة بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو)، وبدرجة مرتفعة لبعد العملاء.

أما دراسة مسلم (٢٠١٧) فقد هدفت إلى قياس مستوى الأداء المنظمي في جامعتي صنعاء وعدن، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي متدنياً بشكل عام، وكان ذلك انعكاساً لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما أن مستوى البحث

العلمي وخدمة المجتمع كان متدنياً، وأن المخصصات المالية غير كافية لتفعيلهما، بالإضافة إلى ضعف أنظمة المساءلة في الجامعتين.

دراسة الموسى (٢٠١٧) وقد هدفت إلى وضع تصور مقترح من خلال استكشاف فلسفة وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأسس تطبيقها، واستخدمت المنهج الوصفي وتم إعداد وتطبيق استطلاع رأي على عينة من الخبراء، وتوصلت إلى أن هناك منظومة من مؤشرات الأداء الأساسية المتكاملة التي تستند إليها أساليب ونظم التقييم المعاصرة وفق أربعة أبعاد وهي: المستفيدون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البعد المالي، بالإضافة إلى ضرورة إتباع عدد من المراحل المنهجية لتحسين جاهزية واستعداد الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية لتطبيق البطاقة بكفاءة وفعالية.

الدراسات الأجنبية :

دراسة (Edwards، 2002) والتي تشير إلى أن مؤشرات الأداء المؤسسي من الوسائل المعتمدة لقياس تعلم الطلاب، ومقياس للنظم المدرسية لمعرفة مدى نجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل صناع القرار. أيضاً هناك دراسة (Karathanos & 2005) والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين معايير مالكلوم للأداء المتميز وبطاقة الأداء المتوازن من خلال توضيح أوجه الشبه والاختلاف بينهما، وكذلك توضيح متطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا بد من تطوير مجموعة من المقاييس التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، وربطها بالأهداف الإستراتيجية .

أيضاً دراسة (Nayerl, etal, 2008) التي هدفت إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجامعات من خلال أهدافها الإستراتيجية، وقد توصلت إلى أن تحسين وتطوير الجامعات يتوقف على التحليل

الاستراتيجي، ومعرفة مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدمها للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس .

دراسة (Schobel & Scholey, 2012) التي هدفت إلى معرفة بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في التعليم الجامعي، بالإضافة إلى أهمية البعد المالي مقارنة بالأبعاد الأخرى، وتوصلت إلى أن المؤسسات التعليمية الجامعية والتي تحدد إستراتيجيتها المالية سوف تكون في مستوى أفضل، كما أن الاستراتيجيات المالية التي تركز على الكفاءة والفاعلية تلعب دوراً في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات المهمة.

دراسة (Binden&Suhaimi,2014) وقد هدفت إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في التعليم العالي في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أكثر النماذج استخداماً لقياس الأداء، وأن هناك قصوراً في التطبيق الشامل للبطاقة، وبناء عليه وضعت الدراسة مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء وفق الأبعاد الأربعة (التعلم والنمو، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي).

دراسة (Ahmad&Soon، 2015) وقد هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في الجامعات الماليزية في سبيل مواجهة المنافسة التي فرضتها التغييرات في نظم التعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء تشكل مدخلاً متميزاً لقياس الأداء، وأن المؤسسات التعليمية التي تستخدم البطاقة حققت نتائج متميزة في الأداء وساعدت على التقييم والقياس الفعال لأدائها.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة في هدفها الرئيسي مع دراسة كل من (سفر، ١٤٣٢هـ) ودراسة (أبو شرخ، ٢٠١٢)، ودراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤)،

ودراسة (أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (Nayeri, 2008)، ودراسة (سمايلي، ٢٠١٧) ودراسة (عبود، ٢٠١٧)، ودراسة (مسلم، ٢٠١٧)، كما اتفقت مع جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي ماعدا دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤) ودراسة (سفر، ١٤٣٢هـ) التي استخدمتا منهج دراسة حالة، ودراسة (مهدي، ٢٠١٥) حيث استخدم المنهج الاستدلالي، أيضاً اتفقت مع جميع الدراسات في استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وكذلك في تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي، أيضاً اتفقت مع جميع الدراسات في مجتمع البحث ماعدا دراسة (الطائي، ٢٠١٤هـ) والتي طبقت على أعضاء الهيئة التدريسية، ودراستي (سفر، ١٤٣٢هـ) و(الموسى، ٢٠١٧) حيث طبقت على مجموعة من الخبراء.

ومن حيث الاستفادة: فقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري، وإعداد الاستبانة، ومما يميز هذه الدراسة - على حد علم الباحثة - أنها الدراسة الأولى التي طبقت على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في مدينة الملك عبدالله للطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعددهن (١٠٠) قائدة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهن، وتم استرداد (٨٢) استبانة صالحة للتحليل.

جدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة

العدد الكلي	الوظيفة
٨	وكيلة إدارية
١٥	وكيلة عمادة
١١	وكيلة كلية
٦٦	منسقة قسم

- خصائص مجتمع الدراسة :

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مجتمع الدراسة ، وتشمل :
(المؤهل الأكاديمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - الدورات
التدريبية في مجال العمل) ، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة ،
بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمجتمع الدراسة ، وتساعد على إرساء
الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة ، وتفصيل ذلك
فيما يلي :

١- المؤهل الأكاديمي :

جدول رقم (٢) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل الأكاديمي

النسبة	التكرار	المؤهل الأكاديمي
٪٢٢	١٨	ماجستير
٪٧٨	٦٤	دكتوراه
٪١٠٠	٨٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٦٤) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته
٪٧٨ مؤهلن الأكاديمي دكتوراه وهن الفئة الأكثر من مجتمع الدراسة ، وهذا
يؤكد حرص الجامعة على تعيين القيادات في المناصب العليا من حملة
الدكتوراه وهو ما يناسب التوجه العالمي ، بينما تمثل (١٨) منهن ما نسبته ٪٢٢
مؤهلن الأكاديمي ماجستير ، وهن ممن تم تعيينهن في بعض الأقسام على
وظيفة منسقة قسم باعتباره القسم الأصغر في التسلسل الإداري .

٢- المسمى الوظيفي :

جدول رقم (٣) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٪٨,٥	٧	وكيلة إدارية
٪١٧,١	١٤	وكيلة عمادة
٪١٣,٤	١١	وكيلة كلية

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٪٦١.٠	٥٠	منسقة قسم
٪١٠٠	٨٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٥٠) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته ٪٦١.٠ مساهن الوظيفي منسقة قسم وهن الفئة الأكثر، وهذا يرجع لكثرة الأقسام في الجامعة، بينما (١٤) منهن يمثلن ما نسبته ٪١٧.١ مساهن الوظيفي وكيلة عمادة، ويرجع هذا إلى توجه الجامعة تعيين القيادات النسائية في مناصب عليا، و (١١) منهن يمثلن ما نسبته ٪١٣.٤ مساهن الوظيفي وكيلة كلية، فيما أن (٧) منهن يمثلن ما نسبته ٪٨.٥ مساهن الوظيفي وكيلة إدارية وهذه الوظائف أصبحت ترأسها القيادات النسائية رغبة من الجامعة في مواكبة التطور، وفي ضوء ضرورة تمكين المرأة في المناصب القيادية العليا.

٣- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٪٥٣.٧	٤٤	أقل من ٥ سنوات
٪٤٣.٩	٣٦	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٪٢.٤	٢	١٠ سنوات فأكثر
٪١٠٠	٨٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٤٤) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته ٪٥٣.٧ خبرتهن العملية أقل من ٥ سنوات وهن الفئة الأكثر، ويرجع السبب في هذا إلى أن الجامعة بدأت منذ فترة في إعادة هيكلتها الوظيفية من أجل الاستفادة من القدرات الشابة في سبيل الرفع من مكانة الجامعة، بينما (٣٦) منهن يمثلن ما نسبته ٪٤٣.٩ خبرتهن من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، في حين أن (٢) منهن يمثلن ما نسبته ٪٢.٤ خبرتهن ١٠ سنوات فأكثر وهؤلاء ممن تقلدن مناصب مختلفة سواء وكالة قسم أو كلية.

٤ - الدورات التدريبية في مجال العمل :

جدول رقم (٥) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية في مجال العمل

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية في مجال العمل
٪٢٨.٠	٢٣	٣ دورات فأقل
٪٥٢.٤	٤٣	من ٥ إلى ٩ دورات
٪١٩.٥	١٦	١٠ دورات فأكثر
٪١٠٠	٨٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (٤٣) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته ٥٢,٤ ٪ دوراتهن التدريبية في مجال العمل من ٥ إلى ٩ دورات وهن الفئة الأكثر، ويرجع هذا إلى اهتمام الجامعة بقياداتها في تنمية وتطوير مهاراتهم، بينما تمثل (٢٣) منهن ما نسبته ٢٨,٠ ٪ دوراتهن التدريبية في مجال العمل ٣ دورات فأقل، وقد يرجع السبب أن أغلبهن تم تعيينه حديثاً، في حين أن (١٦) منهن يمثلن ما نسبته ١٩,٥ ٪ دوراتهن التدريبية في مجال العمل ١٠ دورات فأكثر وهن ممن كانت خبرتهن الإدارية أطول.

٥ - أداة الدراسة :

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

أ) بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها؛ تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مجتمع الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

- **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمجتمع الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل الأكاديمي - المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال العمل).

- **القسم الثالث:** يتكون من (٢٩) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد، ويوضح الجدول (٦) عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها.

جدول (٦) أبعاد الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
٢٩ عبارة	٧	البعد المالي	١ - درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
	٦	بعد العملاء	
	٨	بعد العمليات الداخلية	
	٨	بعد التعلم والنمو	
٢٩ عبارة	محور واحد		

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مجتمع الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، قليلة (٢) درجتان، قليلة جداً (١) درجة واحدة، ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى

ب طرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (5 - 1 = 4)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 0.80 = 5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	كبيرة جداً	٤.٢١	٥
٢	كبيرة	٣.٤١	٤.٢٠
٣	متوسطة	٢.٦١	٣.٤٠
٤	قليلة	١.٨١	٢.٦٠
٥	قليلة جداً	١.٠٠	١.٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مجتمع الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

ب) صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد أخذ الآراء، والإطلاع على الملاحظات، تم إجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

- صدق الاتساق الداخلي للأداة :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) ؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة ، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط.

الجدول رقم (٨) معاملات ارتباط بيرسون

لعبارات الأداة مع الدرجة الكلية للبعد

(مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)				
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	البعد
❖❖٠.٧٣٤	٥	❖❖٠.٧٥٤	١	البعد المالي
❖❖٠.٧٠٩	٦	❖❖٠.٧٩٣	٢	
❖❖٠.٥٨٣	٧	❖❖٠.٧٦١	٣	
-	-	❖❖٠.٨١٩	٤	
❖❖٠.٨٧٣	٤	❖❖٠.٨١٨	١	بعد العملاء
❖❖٠.٧٧٧	٥	❖❖٠.٨٤٨	٢	
❖❖٠.٧٥٩	٦	❖❖٠.٩١٠	٣	
❖❖٠.٨٢٢	٥	❖❖٠.٧٨٩	١	بعد العمليات الداخلية
❖❖٠.٧٨٧	٦	❖❖٠.٧٢٩	٢	
❖❖٠.٦٨٤	٧	❖❖٠.٨٣٨	٣	
❖❖٠.٧٣١	٨	❖❖٠.٨٠٩	٤	
❖❖٠.٧١٣	٥	❖❖٠.٧٧٠	١	بعد التعلم والنمو
❖❖٠.٦٩٤	٦	❖❖٠.٧٤٦	٢	
❖❖٠.٧٢٢	٧	❖❖٠.٧٤٧	٣	
❖❖٠.٦٦٩	٨	❖❖٠.٧٩٥	٤	

❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ج) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (α Cronbach' Alpha)، ويوضح الجدول رقم (٩) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٩) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٥٩٩	٧	البعد المالي
٠,٩١٠٧	٦	بعد العملاء
٠,٩٠١٦	٨	بعد العمليات الداخلية
٠,٨٧٥١	٨	بعد التعلم والنمو
٠,٩٤٠٦	٢٩	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٩) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٩٤٠٦)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة لمحاور الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على مجتمع الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الاستبانة.

٦- إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً بإتباع الخطوات التالية: توزيع الاستبانة ورقياً، وجمعها بعد تعبئتها، ومراجعتها، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

٧- أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤ - الانحراف المعياري "Standard Deviation" ؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

٥ - تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من الفروق بين اتجاهات مجتمع الدراسة باختلاف متغيراتهم .

٦ - تم استخدام اختبار شيفيه للتحقق من الفروق التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف على درجة توفر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٠) استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توافر البعد المالي
لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً
حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
٧	يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الإداري	ك	٢٦	٥٣	٣	-	-	
		%	٣١.٧	٦٤.٦	٣.٧	-	-	
٢	استغلال الموارد المالية بشكل جيد يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي	ك	٢٤	٥٣	٥	-	-	
		%	٢٩.٣	٦٤.٦	٦.١	-	-	
٦	الحصول على مصادر تمويل مختلفة يزيد من الإيرادات الجامعية	ك	٢٦	٤٩	٧	-	-	
		%	٣١.٧	٥٩.٨	٨.٥	-	-	
١	يؤدي قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات إلى زيادة وتحسين الإيرادات الجامعية	ك	٢٣	٥١	٨	-	-	
		%	٢٨.٠	٦٢.٢	٩.٨	-	-	
٥	تناسب موازنة الجامعة مع مستوى أداؤها	ك	١٩	٥١	١٣	-	-	
		%	٢٣.٢	٦٢.٢	١٤.٦	-	-	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					
			النسبة %	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٦	٠.٦٣٨	٤.٠١	ك	١٧	٤٩	١٦	-	-
٣	تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة وبما يناسب مستوى الخدمة المقدمة	%	ك	٢٠.٧	٥٩.٨	١٩.٥	-	-
٧	٠.٧٣٧	٤.٠٠	ك	٢٠	٤٤	١٦	٢	-
٤	تستخدم الجامعة أساليب الرقابة الإلكترونية في الرقابة على الأداء المالي	%	ك	٢٤.٤	٥٣.٧	١٩.٥	٢.٤	-
المتوسط العام								
	٠.٤٥٠	٤.١٥						

يتضح في الجدول (١٠) أن مجتمع الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على توفر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمتوسط (٤.١٥ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، ويتضح من النتائج أن مجتمع الدراسة موافقات بدرجة كبيرة جداً على توفر ثلاثة من مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (٧، ٢، ٦) التي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "يؤدي استغلال الموارد المالية بشكل جيد إلى تطوير الأداء الإداري" بالمرتبة الأولى و بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤,٢٨ من ٥) ويرجع هذا إلى شعور القيادات بضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المالية وتوجيهها التوجيه السليم في تنفيذ أهداف الجامعة .

وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: "استغلال الموارد المالية بشكل جيد يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مجتمع الدراسة عليها بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤,٢٣ من ٥) ، حيث أن توجيه الموارد المالية نحو تطوير وتحسين التقنيات سوف يكون له الانعكاس الإيجابي نحو تطوير الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطائي، ٢٠١٤) ودراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤) ودراسة (schobel، 2012) في استغلال الموارد المالية لتحقيق أهداف الجامعة.

كما جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "الحصول على مصادر تمويل مختلفة يزيد من الإيرادات الجامعية" بالمرتبة الثالثة و بدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤,٢٣ من ٥) ، وهذا يعكس توجه الدولة في ضرورة بحث الجامعات عن مصادر تمويل أخرى من أجل زيادة الدخل والارتقاء بمستوى الجامعات وعدم الاعتماد على الميزانية فقط ، وتتفق مع دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤) حيث حصلت على درجة كبيرة جداً" ، ولكنها تختلف مع دراسة (عبود ٢٠١٧) ودراسة (مسلم ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة منخفضة جداً ويرجع السبب إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة للجامعتين لإدارة مواردها المالية ، وأيضاً التركيز على جانب واحد وهو التعليم فقط. ويتضح من النتائج أيضاً

حصول أربعة مقومات على موافقة بدرجة كبيرة تتمثل في العبارات رقم (١) ،
٥ ، ٣ ، ٤) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي :

جاءت العبارة رقم (١) وهي : "يؤدي قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات إلى زيادة وتحسين الإيرادات الجامعية" بالمرتبة الرابعة من حيث الموافقة عليها بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٨ من ٥) ، والسبب يرجع إلى أن الجامعة تتوفر لديها أصول ثابتة ، وأن الاستغلال الأمثل لها وعدم الهدر سيؤدي إلى زيادة الإيرادات ، وتتفق مع دراسة (عبود ٢٠١٧) ، ولكنها تختلف مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) والتي حصلت العبارة على درجة ضعيفة ويرجع السبب إلى ضعف عملية الترشيد في الجامعة ، وجاءت العبارة رقم (٥) وهي : "تناسب موازنة الجامعة مع مستوى أداؤها" بالمرتبة الخامسة وبمتوسط (٤.٠٩ من ٥) ، كما جاءت العبارة رقم (٣) وهي : "تقدم الجامعة الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة وبما يناسب مستوى الخدمة المقدمة" بالمرتبة السادسة وبمتوسط (٤.٠١ من ٥) ، ويرجع هذا إلى أن الجامعة فتحت المجال أمام المستثمرين الخارجيين لتقديم الخدمات الجامعية وبأسعار متوسطة ، وذلك في سبيل تنويع الخدمات للطالبات ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرحمن ، ٢٠١٤) حيث حصلت على درجة محايد وقد يرجع السبب إلى أن الخدمات قد لا تكون بالمستوى الذي يطمح إليه الأعضاء ، كما جاءت العبارة رقم (٤) وهي : "تستخدم الجامعة أساليب الرقابة الإلكترونية في الرقابة على الأداء المالي" بالمرتبة السابعة وبدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٠ من ٥) ويرجع السبب إلى اهتمام الجامعة في عدم الهدر المالي وسهولة معرفة مكامن الضعف في تنفيذ الأهداف من خلال استخدام التقنية ، وتختلف مع

دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤) حيث حصلت على درجة محايد وذلك لعدم وجود قاعدة بيانات عن الأداء المالي، ودراسة (عبود ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة منخفضة في عدم استغلال الجامعة لإمكانياتها المادية الاستغلال الأمثل.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما درجة توافر بعد العملاء لبطاقة الأداء

المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف على درجة توافر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توافر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً

حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٢	تهتم الجامعة على تطوير الخدمات التعليمية وفق المستجدات العالمية	ك	١٩	٤٣	٢٠	-	-
		%	٢٣.٢	٥٢.٤	٢٤.٤	-	-
١	تقدم الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلاب باستخدام وسائل التقنية الحديثة	ك	٢٣	٣٦	٢٢	١	-
		%	٢٨.٠	٤٣.٩	٢٦.٨	١.٢	-

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
٣	تسعى الجامعة بصورة دائمة على تقديم الخدمات المختلفة (نظافة ، أمن ، طعام) بجودة عالية	ك	١٧	٣٥	٢٩	١	-	
			%	٢٠.٧	٤٢.٧	٣٥.٤	١.٢	-
٤	تستجيب الجامعة لشكاوي الطالبات ومعالجة المشكلة في وقت قصير	ك	١٥	٣٧	٢٨	٢	-	
			%	١٨.٣	٤٥.١	٣٤.١	٢.٤	-
٥	تهتم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطالبات في الأداء الأكاديمي والإداري للعمليات فيها	ك	١١	٤٢	٢٨	١	-	
			%	١٣.٤	٥١.٢	٣٤.١	١.٢	-
٦	تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطالبات	ك	٨	٤٦	٢٦	٢	-	
			%	٩.٨	٥٦.١	٣١.٧	٢.٤	-
			المتوسط العام					
			٣.٨٥					٠.٦٠٦

يتضح من الجدول (١١) أن أفراد مجتمع الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على توافر بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمتوسط (٣.٨٥ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من

فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، ١٤٣٦) والتي حصل المتطلب فيها على درجة ضعيفة، ويتضح أيضاً "أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على توفر ستة من مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (٢، ١، ٣، ٤، ٥، ٦) التي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تهتم الجامعة على تطوير الخدمات التعليمية وفق المستجدات العالمية" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة بمتوسط (٣.٩٩ من ٥)، ويرجع السبب إلى حرص الجامعة على تقديم أفضل الخدمات لجميع منسوباتها وطلبتها في سبيل تسهيل المهمة التعليمية ومواكبة التطور العالمي، كما جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تقدم الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبات باستخدام وسائل التقنية الحديثة" بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة بمتوسط (٣.٩٩ من ٥)، وذلك من خلال استخدام التقنية في التعليم، وفي تسهيل الإجراءات لجميع المعاملات، وتتفق مع دراسة (أبوشرخ، ٢٠١٢) ودراسة (الجعيان، ٢٠١٢) ودراسة (Nayerl, 2012) في أن الجامعة تعمل تطوير الخدمات، وجاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تسعى الجامعة بصورة دائمة على تقديم الخدمات المختلفة (نظافة، أمن، طعام) بجودة عالية" بالمرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة بمتوسط (٣.٨٣ من ٥)، وذلك من أجل كسب رضا العميل (المنسوبات، الطالبات، المراجعات)؛ مما يؤدي إلى زيادة سمعة الجامعة الإيجابية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤) حيث حصلت على درجة محايد وذلك لعدم

وضوح المعلومات أمام المستجيبين، ودراسة (الشهري، ١٤٣٦) والتي حصلت على درجة ضعيفة، ودراسة (مسلم ٢٠١٧) وذلك لأن الجامعة لازالت تعتبر أن الخدمات المقدمة للطلبة خارج اهتمامها، كما جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تستجيب الجامعة لشكاوي الطالبات ومعالجة المشكلة في وقت قصير" بالمرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة بمتوسط (٣,٧٩ من ٥) وهذا يدل على حرص الجامعة على تقبل الشكاوي والنقد وطرح الحلول العاجلة لمواجهة أي مشكلة من أجل توفير المناخ التعليمي المناسب للطالبات، وتتفق مع دراسة (سمايلي ٢٠١٧)، وتختلف مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة ضعيفة، ودراسة (عبود ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة متوسطة وهذا يدل على عدم الاهتمام بشكاوي الطلبة، في حين جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تهتم إدارة الجامعة بالتعرف على آراء الطالبات في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملات فيها" بالمرتبة الخامسة وبدرجة كبيرة بمتوسط (٣,٧٧ من ٥)، وذلك من أجل معالجة أي تقصير أو خلل في الأداء وتوجيه المقصرين إلى العمل بشكل أفضل، وتختلف مع دراسة (عبود ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة منخفضة وذلك بسبب عدم إتباع الشفافية في الجامعة، وجاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تسعى الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطالبات" بالمرتبة السادسة وبدرجة كبيرة بمتوسط (٣,٧٣ من ٥)، وهذا يدل على حرص الجامعة على كسب رضا الطالبات من خلال توفير البيئة التعليمية، وتسهيل جميع أمورهن الأكاديمية والإدارية.

وبناءً على ذلك يتضح حرص الجامعة على تحقيق التوازن ما بين الواقع ومواكبة التطورات بما يليبي تطلعات العملاء الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأداء المتوازن في بعد العملاء.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما درجة توافر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٢) استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توافر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
١	٠.٣٢٤	٤.٣٨	-	١	٥	٤٦	٣٠	ك	تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى عضوات هيئة التدريس	٨
			-	١.٢	٦.١	٥٦.١	٣٦.٦	%		
٢	٠.٥٩٠	٤.١٥	-	٢	٣	٥٨	١٩	ك	تشجع إدارة الجامعة على الأنشطة البحثية لعضوات هيئة التدريس والطلبات	٦
			-	٢.٤	٣.٧	٧٠.٧	٢٣.٢	%		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات	م
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
٣	٠.٥١٢	٤.١٠	-	١	٤	٦٣	١٤	ك	تهتم إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل	١
			-	١.٢	٤.٩	٧٦.٨	١٧.١	%		
٤	٠.٦٦٦	٤.١٠	-	١	١٣	٤٥	٢٣	ك	تسعى إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادات في إنجاز الأعمال	٧
			-	١.٢	١٥.٩	٥٤.٩	٢٨.٠	%		
٥	٠.٦٧٠	٤.٠٩	-	-	١٥	٤٥	٢٢	ك	تحرص إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية التي تحقق للطالبات الانسجام في الدراسة	٥
			-	-	١٨.٣	٥٤.٩	٢٦.٨	%		
٦	٠.٦٠٤	٤.٠٧	-	١	٩	٥٥	١٧	ك	تسعى إدارة الجامعة على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التربوية	٤
			-	١.٢	١١.٠	٦٧.١	٢٠.٧	%		
٧	٠.٥٥٢	٤.٠٦	-	٢	٤	٦٣	١٣	ك	تعمل إدارة الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع	٢
			-	٢.٤	٤.٩	٧٦.٨	١٥.٩	%		
٨	٠.٦٠٨	٤.٠٢	-	١	١١	٥٥	١٥	ك	تهتم إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات المقدمة بصورة مستمرة	٣
			-	١.٢	١٣.٤	٦٧.١	١٨.٣	%		
٠.٤٧٠		٤.١١	المتوسط العام							

يتضح من الجدول (١٢) أن مجتمع الدراسة موافقات بدرجة كبيرة على توافر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمتوسط (٤.١١ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الحماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوشرخ، ٢٠١٢)، وتختلف مع دراسة (الشهري، ١٤٣٦) حيث حصلت على درجة ضعيفة، ويتضح أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على عبارة واحدة تتمثل في العبارة رقم (٨) وهي: "تحرص إدارة الجامعة على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط (٤.٢٨ من ٥) وهذا يظهر لنا جلياً من خلال الدورات التدريبية المستمرة التي تعقدتها الجامعة للعضوات طوال العام الجامعي من أجل تطوير مهارتهن وإبداعاتهن، بالإضافة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على توفر سبعة من مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في العبارات رقم (٦، ١، ٧، ٥، ٤، ٢، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تشجع إدارة الجامعة على الأنشطة البحثية لعضوات هيئة التدريس والطالبات" بالمرتبة الأولى و بمتوسط (٤.١٥ من ٥) حيث نجد أن الجامعة تخصص جوائز للتميز البحثي من أجل حث الجميع على إجراء البحوث العلمية والتي يمكن الاستفادة منها على مستوى المجتمع، وتتفق مع دراسة (أبوشرخ، ٢٠١٢) ودراسة (الجغيمان، ٢٠١٢) ودراسة (الطائي، ٢٠١٤)، وجاءت العبارة رقم (١) وهي: "تهتم إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل" بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٠ من ٥)، ويظهر ذلك من خلال اهتمام الجامعة بمخرجات التعليم ومدى مواءمتها لاحتياجات المجتمع وفتح أقسام جديدة

وإغلاق الأقسام التي قل الطلب عليها، جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تسعى إدارة الجامعة على العمل بروح الفريق بين عضوات الهيئة التدريسية والعمادات في إنجاز الأعمال" بالمرتبة الثالثة ودرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٠ من ٥) وذلك من أجل ضمان تنفيذ الأعمال وفق ما خطط له وجعل جميع الجهود تنصب في مسار واحد، وتتفق مع دراسة (سمائلي ٢٠١٧) كما جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "تحرص إدارة الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية التي تحقق للطالبات الانسجام في الدراسة" بالمرتبة الرابعة ودرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٩ من ٥)، ويظهر ذلك من خلال جعل جميع الإجراءات الكترونية من أجل تسهيل كافة احتياجاتهن، وكذلك التطوير المستمر للخدمات الإلكترونية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) والتي جاءت بدرجة ضعيفة ويعزى السبب إلى ضعف الشبكة التقنية في الدولة، وجاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تسعى إدارة الجامعة على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التربوية" بالمرتبة الخامسة ودرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٧ من ٥)، وهو يدل على الاهتمام بعملية التعليم والتعلم، بينما تختلف مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) حيث حصلت على درجة منخفضة، ويرجع هذا إلى ضعف الموارد المادية للجامعة، وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تعمل إدارة الجامعة على توجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع" بالمرتبة السادسة ودرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٦ من ٥) وهو ما يعزز مكانة الجامعة في المجتمع من خلال المشاركة المجتمعية البناءة والهادفة إلى الرقي بالمجتمع في ضوء سياسة الدولة التعليمية، وتتفق مع دراسة (عبود ٢٠١٧) ودراسة (سمائلي ٢٠١٧)، ولكنها تختلف مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة ضعيفة بسبب ضعف الإنتاج العلمي والبحثي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تهتم إدارة الجامعة على تطوير أسلوب

ونوعية الخدمات المقدمة بصورة مستمرة " بالمرتبة السابعة و بدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٢ من ٥) ، ويتضح ذلك بالاهتمام بكل ماهو جديد والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والأخذ بما يناسبها ، وتتفق مع دراسة (الجغيمان ٢٠١٢) ودراسة (عبود ٢٠١٧).

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: ما درجة توافر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات مجتمع الدراسة ، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول رقم (١٣) استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توافر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	تؤدي البرامج الأكاديمية في الجامعة إلى تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس	٤٢ %	٣٦	٤	-	-	٤٤٦
٢	تحرص إدارة الجامعة على حجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات	٣٩ %	٣٨	٥	-	-	٤٤١
٣	تحرص إدارة الجامعة على استخدام	٣٣ %	٤١	٨	-	-	٤٣٠

الرتبة	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	النسبة %	
			-	-	٩.٨	٥٠.٠	٤٠.٢	%	التقنيات الحديثة في جميع إجراءاتها
٤	٠.٥٧٧	٤.٢٩	-	-	٥	٤٨	٢٩	ك	تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات لعضوات هيئة التدريس فيها للوصول إلى المستوى المطلوب
			-	-	٦.١	٥٨.٥	٣٥.٤	%	
٥	٠.٥٤٥	٤.٢٢	-	-	٥	٥٤	٢٣	ك	تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات المقدمة من أجل ضمان التميز
			-	-	٦.١	٦٥.٩	٢٨.٠	%	
٦	٠.٥٤٠	٤.١٧	-	-	٦	٥٦	٢٠	ك	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير قدرات الأكاديميين من خلال البرامج التدريبية
			-	-	٧.٣	٦٨.٣	٢٤.٤	%	
٧	٠.٦٢١	٤.١٠	-	١	٩	٥٣	١٩	ك	تهتم إدارة الجامعة بتطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بصورة مستمرة
			-	١.٢	١١.٠	٦٤.٦	٢٣.٢	%	
٨	٠.٦٥٢	٤.٠٩	-	١	١١	٥٠	٢٠	ك	توجد في الجامعة عمادة لتطوير التعليم الجامعي تعطي كافة الصلاحيات للعمل على التطوير
			-	١.٢	١٣.٤	٦١.٠	٢٤.٤	%	
٠.٤٣٧		٤.٢٦	التوسط العام						

يتضح في الجدول (١٣) أن مجتمع الدراسة موافقات بدرجة كبيرة جداً على توافر بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن بمتوسط (٤.٢٦ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠)، ويتضح أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على توفر خمسة من مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في العبارات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٦) التي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تؤدي البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤.٤٦ من ٥) وهو يبين حرص الجامعة على تقديم كل ما يساعد على النمو المهني والعلمي للعضوات، وهو ما يتفق مع دراسة (الطائي، ٢٠١٤)، ودراسة (عبود، ٢٠١٧)، ولكن تختلف مع دراسة (سمايلى، ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة دون المتوسط وذلك بسبب قلة الإمكانيات المادية الكافية لإقامة الدورات التدريبية، وجاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تحرص إدارة الجامعة على حجز قيمة ومكانة أعلى بين الجامعات" بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤.٤١ من ٥)، ويظهر ذلك من خلال العمل الدؤوب على تطوير الجامعة من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وجاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تحرص إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة في جميع إجراءاتها" بالمرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة جداً بمتوسط (٤.٣٠ من ٥)، وهذا ما يؤكد إدخال التقنيات في جميع المكاتب وجعل العمل تقنياً، وتتفق مع دراسة (الطائي، ٢٠١٤) بينما تختلف مع دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤) والتي حصلت على درجة عدم الموافقة،

وذلك لقلة الاهتمام بالتقنية في التعليم ، و جاءت العبارة رقم (٤) وهي :
تعمل إدارة الجامعة على تطوير المهارات والقدرات لعضوات هيئة التدريس
فيها للوصول إلى المستوى المطلوب " بالمرتبة الرابعة وبدرجة كبيرة جداً
بمتوسط (٤.٢٩ من ٥) حيث أن الجامعة حريصة على أن تكون العضوات في
مستوى عالٍ من التدريب والتطوير من أجل النهوض بالعملية التعليمية على
الوجه الأكمل ، وتتفق مع دراسة (عبود ٢٠١٧) والتي حصلت على درجة
كبيرة، بينما تختلف مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) حيث حصلت على درجة
متوسطة وهذا مؤشر جيد لجامعتي صنعا و عدن من حيث الاهتمام بتأهيل
أعضاء هيئة التدريس لتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ، وجاءت
العبارة رقم (٦) وهي : "تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة
الخدمات المقدمة من أجل ضمان التميز" بالمرتبة الخامسة بدرجة كبيرة جداً و
بمتوسط (٤.٢٢ من ٥) ، ويكون ذلك من خلال التغذية العكسية لجميع نتائج
خططها ومحاولة تجنب العقبات في المستقبل. أيضاً يظهر لنا أن هناك موافقة
بدرجة كبيرة على توفر ثلاثة من مقومات بعد التعلم والنمو تتمثل في
العبارات رقم (٧ ، ٨ ، ٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي :

جاءت العبارة رقم (٧) وهي : "تسعى إدارة الجامعة على تطوير قدرات
الأكاديميين من خلال البرامج التدريبية" بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة بمتوسط
(٤.١٧ من ٥) ؛ مما يعني اهتمام الجامعة بتطوير عضواتها من خلال البرامج
التدريبية التي تعقدتها عمادة تطوير التعليم الجامعي ، وتتفق مع دراسة
(سمايلى ٢٠١٧) والتي بينت أن هناك اهتمام من قبل الجامعة في الجزائر
بتدريب أعضاء هيئة التدريس ، كما جاءت العبارة رقم (٨) وهي : "تهتم

إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بصورة مستمرة" بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة بمتوسط (٤.١٠ من ٥)، وجاءت العبارة رقم (٥) وهي: "توجد في الجامعة عمادة لتطوير التعليم الجامعي وتعطى كافة الصلاحيات للعمل على التطوير" بالمرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة بمتوسط (٤.٠٩ من ٥)، وهذا يدل دلالة كبيرة على رغبة الجامعة الصادقة في الرفع من مستوى أعضائها بما يحقق النفع للجميع، وبناء على ذلك يتضح أن أبرز مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في إسهام البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو هيئة التدريس؛ مما يحسن من أدائه بما يدعم عملية التعلم الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعدها التعلم والنمو.

درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

لتحديد درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد، ويوضح الجدول (١٤) النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (١٤) استجابات مجتمع الدراسة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	
٢	٠.٤٥٠	٤.١٥	البعد المالي	١
٤	٠.٦٠٦	٣.٨٥	بعد العملاء	٢
٣	٠.٤٧٠	٤.١١	بعد العمليات الداخلية	٣
١	٠.٤٣٧	٤.٢٦	بعد التعلم والنمو	٤
-	٠.٣٨٧	٤.١٠	درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن الموافقة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت بمتوسط (٤.١٠ من ٥) وأن أبرز بعد تمثل في بُعد التعلم والنمو بمتوسط (٤.٢٦ من ٥)، يليه البعد المالي بمتوسط (٤.١٥ من ٥)، يليه بُعد العمليات الداخلية بمتوسط (٤.١١ من ٥)، وأخيراً جاء بُعد العملاء بمتوسط (٣.٨٥ من ٥)، ونتائج الموافقة على هذه الأبعاد تختلف من دراسة لأخرى، ففي دراسة (عبود ٢٠١٧) كانت الأبعاد وفق الترتيب التالي: حصل بعد العملاء على المرتبة الأولى، يليه البعد المالي، ثم بعد العمليات الداخلية، ثم بعد التعلم والنمو، أما دراسة (مسلم ٢٠١٧) فقد جاء في المرتبة الأولى بعد العمليات الداخلية، يليه بعد التعلم والنمو، ثم البعد المالي، يليه بعد العملاء، أيضاً دراسة (الموسى ٢٠١٧) كان ترتيب الأبعاد فيها كما يلي: بعد العملاء حصل على المرتبة الأولى، يليه بعد التعلم والنمو، ثم بعد العمليات الداخلية، ثم البعد المالي، ويرجع هذا الاختلاف في ترتيب الأبعاد إلى اهتمامات كل جامعة ودورها في التطوير، وتقديم الخدمات المناسبة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكذلك مقدار حرصها على الحصول على درجة من التميز بين الجامعات المختلفة.

خامساً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية (المؤهل الأكاديمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

١- الفروق باختلاف متغير المؤهل الأكاديمي:

لتتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الأكاديمي؛ استخدمت الباحثة اختبار "T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار " ت : T-test " للفروق بين استجابات مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل الأكاديمي

المحور	المؤهل الأكاديمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
البعد المالي	ماجستير	١٨	٤.٠٥	٠.٤٠٤	١.٠٥٤ -	٠.٢٩٥
	دكتوراه	٦٤	٤.١٧	٠.٤٦١		
بعد العملاء	ماجستير	١٨	٣.٧٠	٠.٦٠٤	١.١٥٩ -	٠.٢٥٠
	دكتوراه	٦٤	٣.٨٩	٠.٦٠٤		
بعد العمليات الداخلية	ماجستير	١٨	٣.٩٩	٠.٣٥٨	١.٢٥٢ -	٠.٢١٤
	دكتوراه	٦٤	٤.١٤	٠.٤٩٤		
بعد التعلم والنمو	ماجستير	١٨	٤.٢٠	٠.٣٣٢	٥٩٩ -	٠.٥٥١
	دكتوراه	٦٤	٤.٢٧	٠.٤٦٣		
درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	ماجستير	١٨	٤.٠٠	٠.٣٢٨	١.٢٥١ -	٠.٢١٥
	دكتوراه	٦٤	٤.١٣	٠.٤٠٠		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات مجتمع الدراسة حول (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) باختلاف متغير المؤهل الأكاديمي، ويرجع هذا إلى وعيهم بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبود ٢٠١٧) حيث حصل البعد المالي على أعلى استجابة من قبل حملة الماجستير، أما البعد المالي فقد حصل على درجة أعلى عند حملة الدكتوراه والماجستير، أما بعدي العمليات الداخلية، والنمو والتعلم فقد كان من نصيب حملة شهادة البكالوريوس.

٢- الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي :

لتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي ؛ استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) ؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (١٦) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٥٥١	٠.٧٠٦	٠.١٤٥	٣	٠.٤٣٤	بين المجموعات	البعد المالي
		٠.٢٠٥	٧٨	١٥.٩٧٣	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٦.٤٠٧	المجموع	
٥٠.٠١٣	٣.٨٢٥	١.٢٧٠	٣	٣.٨٠٩	بين المجموعات	بعد العملاء
		٠.٣٣٢	٧٨	٢٥.٨٩١	داخل المجموعات	
		-	٨١	٢٩.٧٠١	المجموع	
٠.٣٢٣	١.١٨٠	٠.٢٥٩	٣	٠.٧٧٧	بين المجموعات	بعد العمليات الداخلية
		٠.٢٢٠	٧٨	١٧.١٢٢	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٧.٨٩٩	المجموع	
٠.٦٨٨	٠.٤٩٤	٠.٠٩٦	٣	٠.٢٨٨	بين المجموعات	بعد التعلم والنمو
		٠.١٩٥	٧٨	١٥.١٧٧	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٥.٤٦٦	المجموع	

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	بين المجموعات	٠.٨٦٦	٣	٠.٢٨٩	٢.٠٠١	٠.١٢١
	داخل المجموعات	١١.٢٥٠	٧٨	٠.١٤٤		
	المجموع	١٢.١١٦	٨١	-		

◆ دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول (البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) ، باختلاف متغير المسمى الوظيفي ، بينما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مجتمع الدراسة حول (بعد العملاء) باختلاف متغير المسمى الوظيفي ، ولتحديد صالح الفروق بين فئات المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار شيفيه ، والذي جاءت نتائجه كالتالي :

جدول رقم (١٧) يوضح نتائج اختبار شيفيه

للتحقق من الفروق بين فئات المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	وكيلة إدارية	وكيلة عمادة	وكيلة كلية	منسقة قسم
بعد العملاء	وكيلة إدارية	٧	٤.٦٠	-			
	وكيلة عمادة	١٤	٣.٧٩		-		
	وكيلة كلية	١١	٤.٣٣			-	◆
	منسقة قسم	٥٠	٣.٧٣				-

◆ دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مجتمع الدراسة اللاتي مسماهن الوظيفي وكيالات كلية، واللاتي مسماهن الوظيفي منسقات أقسام حول (بعد العملاء) لصالح اللاتي مسماهن الوظيفي وكيالات كلية، ويرجع السبب إلى أن وكيالات الكلية أكثر إحاطة من المنسقات بما توفره الجامعة من خدمات، وتختلف مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) والتي أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بسبب أن القيادات الأكاديمية غالباً ما يمثلون أعضاء المجالس والكلليات ومجلس الجامعة، وتنعكس بالتالي قراراتهم على مختلف الجوانب الأكاديمية.

٣- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (١٨) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	المتوسط	الرتبة	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٠١٦	٤.٣٨٩	٨٢٠	٢	١.٦٤١	بين المجموعات	البعد المالي
		٠.١٨٧	٧٩	١٤.٧٦٦	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٦.٤٠٧	المجموع	
٠.٠٣٢	٣.٦٠١	١.٢٤١	٢	٢.٤٨٢	بين المجموعات	بعد العملاء
		٠.٣٤٥	٧٩	٢٧.٢١٩	داخل المجموعات	
		-	٨١	٢٩.٧٠١	المجموع	
٠.٤٣٩	٠.٨٣٣	٠.١٨٥	٢	٠.٣٧٠	بين المجموعات	بعد العمليات الداخلية
		٠.٢٢٢	٧٩	١٧.٥٢٩	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٧.٨٩٩	المجموع	
٠.٢٩٢	١.٢٥٠	٠.٢٣٧	٢	٠.٤٧٤	بين المجموعات	بعد التعلم والنمو
		٠.١٩٠	٧٩	١٤.٩٩١	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٥.٤٦٦	المجموع	
٠.١٣٦	٢.٠٤٩	٠.٢٩٩	٢	٠.٥٩٨	بين المجموعات	درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
		٠.١٤٦	٧٩	١١.٥١٩	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٢.١١٦	المجموع	

◆ دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مجتمع الدراسة حول (بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، بينما

يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مجتمع الدراسة حول (البعد المالي ، بعد العملاء) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة ، ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه ، والذي جاءت نتائجه كالتالي :

جدول رقم (١٩) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات

عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
البعد المالي	أقل من ٥ سنوات	٤٤	٤,٢٦	-	❖	
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٦	٣,٩٩		-	
	١٠ سنوات فأكثر	٢	٤,٥٠		-	
بعد العملاء	أقل من ٥ سنوات	٤٤	٣,٧٨	-	❖	
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٦	٣,٨٧		-	
	١٠ سنوات فأكثر	٢	٤,٩٢		-	

❖ دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مجتمع الدراسة اللاتي عدد سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات واللاتي عدد سنوات خبرتهن من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات حول (البعد المالي) لصالح اللاتي عدد سنوات خبرتهن أقل من ٥ سنوات ، ويتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مجتمع الدراسة اللاتي عدد سنوات خبرتهن أقل

من ٥ سنوات ، واللاتي عدد سنوات خبراتهن ١٠ سنوات فأكثر حول (بعد العملاء) لصالح اللاتي عدد سنوات خبرتهن ١٠ سنوات فأكثر، ويرجع السبب إلى أن الخبرة تلعب دوراً كبيراً في تقييم الخدمات التي تقدمها الجامعة خلال السنوات الماضية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبود ٢٠١٧)، بينما تختلف مع دراسة (مسلم ٢٠١٧) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وسبب ذلك أن مستوى أداء الجامعات اليمنية ظل لفترة طويلة متدنياً ولم يشهد تحسناً ملحوظاً.

٤- الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية ؛ استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) ؛ لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (٢٠) نتائج "تحليل التباين

الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات

مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعان	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٣٣٨	١.١٠١	٠.٢٢٢	٢	٤٤٥	بين المجموعات	البعد المالي
		٠.٢٠٢	٧٩	١٥.٩٦٢	داخل المجموعات	
		-	٨١	١٦.٤٠٧	المجموع	

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بعد العملاء	بين المجموعات	٠.٩٣١	٢	٠.٤٦٦	١.٢٧٩	٠.٢٨٤
	داخل المجموعات	٢٨.٧٦٩	٧٩	٠.٣٦٤		
	المجموع	٢٩.٧٠١	٨١	-		
بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	٠.٠٦٠	٢	٠.٠٣٠	٠.١٣٤	٠.٨٧٥
	داخل المجموعات	١٧.٨٣٨	٧٩	٠.٢٢٦		
	المجموع	١٧.٨٩٩	٨١	-		
بعد التعلم والنمو	بين المجموعات	٠.١٣٤	٢	٠.٠٦٧	٠.٣٤٤	٠.٧١٠
	داخل المجموعات	١٥.٣٣٢	٧٩	٠.١٩٤		
	المجموع	١٥.٤٦٦	٨١	-		
درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	بين المجموعات	٠.١٢٥	٢	٠.٠٦٣	٠.٤١٣	٠.٦٦٣
	داخل المجموعات	١١.٩٩١	٧٩	٠.١٥٢		
	المجموع	١٢.١١٦	٨١	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات مجتمع الدراسة حول (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية.

- توصيات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ؛ توصي الدراسة بما يلي :
- العمل على كل ما يعزز من توافر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العمل على الاستمرار بتهيئة البيئة التي تدعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها منهجاً "شاملاً" لتقييم الأداء.

▪ التعرف على العوامل التي تساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والعمل بها من أجل تعزيز المركز التنافسي لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بين الجامعات الأخرى.

▪ أن تستفيد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من تجارب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض الجامعات العالمية.

▪ إجراء تقييم دوري حول واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لاكتشاف مناطق الخلل ومحاولة علاجها.

- مقترحات للدراسات المستقبلية:

▪ إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء.

▪ إجراء دراسات مستقبلية مقارنة حول واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بين الجامعات السعودية.

* * *

المراجع

- إبراهيم، فاطمة أحمد (٢٠١٥م)، بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، هناء شحات (٢٠١٦م)، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان، السودان.
- أبو الفتوح، يحيى (٢٠١٠م)، استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- أبو شرخ، جمال (٢٠١٢م)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوغبين، نضال فاروق (١٤٣٨هـ) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء جامعة الاقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
- أحمد، بونقيب، سامي، هباش (٢٠١٦م)، دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر.
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠١٤م)، مؤشرات قياس الفعالية التعليمية : مدخل لاعتماد مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، القاهرة.
- البحيري، محمد أحمد (٢٠٠٦م)، بطاقة الأداء المتوازن المفهوم والأهمية، القاهرة، دار الكتاب للنشر والتوزيع.
- البشتاوي، سليمان حسين (٢٠٠٤م)، إطار عملي لجمع مقاييس المحاسبة المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك

الأردنية)، المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠(١): ٣٨٥ - ٤٢٥ .

- الجفيمان، عبد الله محمد (٢٠١٢م)، تطوير تقييم أداء كليات جامعة الملك فيصل في ضوء بعض الخبرات والتجارب المعاصرة لتقييم أداء الجامعات المعتمدة أكاديمياً، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مج ١٣ ع ١ .
- حسن، علاء أحمد، أحمد، ميسون (٢٠١١م)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، ع(٢٨) .
- الحيص، مختار (٢٠١٥م)، مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، مج ٨، ع ٢٠ .
- زكي، فاطمة أحمد (٢٠١٣م)، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها .
- سفر، منال عبد الرحمن (١٤٣٢هـ)، مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة .
- سمايلي، نوفل، بوطورة فضيلة (٢٠١٧)، مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطور للأداء المتوازن: دراسة ميدانية لجامعة تبسة - الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ١٠، ع ٢٧، ١٣٩ - ١٦٢ .
- الشهري، سلطان (١٤٣٦هـ)، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية (تصور مقترح) رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة .
- الشيشيني، حاتم محمود (٢٠٠٤م)، نمو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٨٩ (١): ١٢٩ - ١٤٧ .

- الضاوي، بيومي، والمليجي، رضا (٢٠١١م)، تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، الإسماعيلية، العدد (٢١).
- الطائي، هبة محمد (٢٠١٤م)، دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية في الكليات التقنية، مجلة التقنية، م٢٧، ع٥٤، ٥٤ - ٤٩.
- العبادي، سناء عبد الرحيم (٢٠٠٥م)، تصميم نظام الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، رسالة دكتوراه - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عبد الخالق، مفيدة إبراهيم، منظومة تقويم الأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر بجامعة عين شمس، القاهرة.
- عبد الرحمن، مدني سوار الذهب (٢٠١٤م)، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، ع٤٤، ٥٩ - ١٠٥.
- عبد اللطيف، تركمان، حنان (٢٠٠٦م)، بطاقة التصويت المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، اللاذقية، ٢٨(١): ١٤١ - ١٥٦.
- عبود، يسرى زكي (٢٠١٧)، تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع١٩، ٩٢ - ١١٥.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠١م)، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عطا، عدي (٢٠١١م)، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان.
- قناديلي، جواهر (٢٠٠٩م)، التقويم في التعليم العالي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

- مجيد، سوسن شاكر (٢٠١١م)، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- مسلم، بسام (٢٠١٧)، قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج (٢٣)، ع (٤)، ٥٥ - ٨٤.
- المغربي، عبد الحميد، وغريبة، رمضان (٢٠٠٦م)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- مهدي، زينب (٢٠١٥م)، تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي في ضوء تكاليف الجودة الشاملة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٩، ع ٣، ٢٦٦ - ٢٦٩.
- الموجي، مروة محمد (٢٠١٤م)، فلسفة تقييم الأداء الجامعي وتحسينه في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الموسى، ناهد عبدالله (٢٠١٧)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٤، ١٥ - ٧٣.
- يوسف، محمد محمود (٢٠٠٦م)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

Secondary: Foreign References:

- Ahmad,A,R,&Soon,N,K,(2015),Balanced scorecard in higher education institutions:What should be consider? International Symposium onTechnology Management and Emerging technologies (ISTMET),25-27,Langkawi,kedah,Malaysia.
- Atkinson, A.,A,Kaplan,R.S Matsumura, E.,M., & Young,S.M, (2012) Management accounting: information for decision-making and strategy execution .Essex: pearson, , New York. Execution.
- Binden,W,Mziu,H, & Suhaimi,M.A.(2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure performance in Higher Education-Malaysia.International journal of Information and Communication Technology Research,4(1),38-44.
- Cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1993). "Organizational effectiveness : one model or several", (A.M.R). Concepts & Cases", 9th-Ed, Irwin .
- David J., F-R,(2001). Strategic management, New Jersey: Prentice, Hall, Upper Saddle River .
- Edwards, J,A.,(2002).Veteran teacher's perceptions of the TCAP/TVAAS Assessment components as valid performance indicators of the measurement

- toward the educational progress in selected Tennessee middle schools, Ph.D.,The University of Memphis, May, PP.1-2.
- Frost, Bob, (2000). Measuring performance, Measurement International, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
 - Garrison, R, H., and Eric, W., Noreen, and Peter, C., Brewer,(2010).Managerial Accounting, Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA.
 - Hamid Tohidi,et.aL.,(2010)."Using Balanced Scorecard in educational Organizations". Procedia-Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue2.
 - Jakobsen, Morten, (2008). Balanced Scorecard Development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, Nsc in Financial and International Business, Master thesis, Aarhus School of Business University of Aarhus, Lithuanian
 - Kaplan R & Norton. D, (1999) The Balance Scorecard Measures that drive performance, Harvard business review, Jan -Feb ,1996.
 - Kaplan R & Priscilla S. Wisner, The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation. Behavioral Research in Accounting :Fall, Vol. 21, No. 2, pp. 37-56
 - Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
 - Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.).New Jersey: Printice Hall.
 - Karathanos, D.,& Karathanos, P.(2005). Applying the balanced scorecard to education , Journal of Education for Business, 80 (4), 222-230 .
 - Malmi,Teemu,(2001).Balanced Scorecard in finish companies Aresearch Note, management Accounting research, vol. 12, Issue 2.
 - Nayeri, M,d, Mashhadi, M.M,& Mohajeri, K (2008) University strategic evaluation using balanced scorecard World Academy of Science, Engineering and Technology, 37(1), 332-334.
 - Niven, Paul.R.(2002). Balanced Scorecard "step by step Maximizing Performance and maintain Results, Publisher: John Wiley & Sons., Inc. New York .
 - Plant, Erin, (2007). Balanced Scorecard Masters, American strategic www.ASMiweb.com.
 - Schobel, K.,& Scholey, C,(2012) . Balanced Scorecards in education : focusing on financial strategies . Measuring Business Excellence, 16(3), 17-28 .
 - Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999). "Strategic Management: Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1992). "Measurement of business performance In strategy research: Acomparision approaches", (A.M.R), Vol.11, No.4.

* * *

proposed approach, Educational management Journal, Egyptian Society for Comparative Education and Educational management. 4 (14), 15-73.

- Yousif, Mohammed Mahmoud (2006), The strategic dimension for Balanced Scorecard. Arab organization for Administrative Development, Cairo, Egypt.

* * *

- Abdulrahman, Madani Sowar Alzahab (2014), Evaluating university performance according to Balanced Scorecard, A case study of Africa International University, College of Economics and Political Administration, Economics College Journal, A4, 59-105.
- Abdulatif, Torkman, Hanan (2006), Balanced scorecard as a tool for performance measurement, Tishreen Journal for Studies and Research, Tishreen University, College of Economic, Latakia , 28 (1): 141-156.
- Abood, Yusri Zakai (2017), Performance evaluation in King Faisal university in the light of the Balanced Scorecard dimensions, Psychological and Educational Journal, Gasdi Mirbah University, Psychological and Educational and Practices Development, 19, 92-115.
- Abeedat, Zoqan, Adas, Abdulrahman, and Abdulhaq Kayed (2001), Scientific research: Concept, tools and methods, Dar Alfikr for publishing and distribution, Amman.
- Atta, Odai (2011), Standards of quality performance and evaluation in higher education institutions in the light of contemporary experiments for high-ranked universities in the world, Dar Albedayah, First edition, Aman.
- Ganadele, Jawahir (2009), Evaluation in higher education, Occupational Experiences Center for Management, Cairo.
- Majeed, Sawsan Shakir (2011), Evaluation of performance quality in educational institutions, Dar Safa for publishing and distribution, First Edition, Amman.
- Muslim, Basam (2017), Measurement of organized performance level in governmental Yemeni universities in the light of Balanced Scorecard: A field study in Sana & Adan universities, Social Studies Journal. University of Sciences and Technology, Vol (23), A(4), 55-84.
- Almaghrabi, Abduhameed & Gharibah, Ramadan (2006), Strategic planning using Balanced Scorecard, Almansorah: Al-Makatbah Al-Asriyah for publishing and distribution.
- Mahdi, Zeinab (2015), Evaluation of higher education institutions performance in the light of comprehensive quality costs, Egyptian Journal for Commercial Studies, Vol 39, (3), 266-269.
- Almoji, Marwah Mohammed (2014), The philosophy of university performance evaluation and how to improve in the light the requirements of quality accreditation, PhD thesis. College of Education, Ein Shams University, Cairo.
- Almosa, Nahid Abdullah (2017), Using Balanced Scorecard in evaluating the performance of technology colleges in Kingdom of Saudi Arabia: A

- Hassan, Ala Ahmed, Ahmed, Maysoon (2011), The measurement and evaluation of Almawasil University performance using Balanced Scorecard, Economic sciences Journal, Seventh volume, A (28).
- Alhees, Mokhtar (2015), An approach to improve the quality level of performance at the Libyan higher education institutions, Arab Journal for Quality Assurance in university education, Vol.8, A20.
- Zaki, Fatimah Ahmed (201). The requirements to apply Balanced Scorecard in Egyptian universities in the light of some countries experiences, Unpublished PhD thesis, College of Education, Banha University.
- Safar, Manal Abdulrahman (1432H), The indicators of performance evaluation in Um Al-Qura university in the light of Balanced Scorecard method, PhD thesis, Um Al-Qura University. College of Education, Makkah.
- Smiley, Nofal, Batorah Fadelah (2017), Level of University performance using Balanced Scorecard: A field study for Tabsah University – Algeria, Arab Journal for university education quality assurance, Vol 10, A27, 139-162.
- Alshehri, Sultan (1436H), Requirements to apply Balanced Scorecard in Saudi universities in the light of international experiences (A proposed approach) PhD thesis, Um Al-Qura University, College of Education, Makkah.
- Alshshini, Hatim Mahmoud (2004), Developing a framework to measure the specifications of using Balanced Scorecard, Commercial Research Journal. College of Commerce, Alzagazeeg university, 89 (1): 129-147.
- Aldawi, Bayomi & Almeleji, Reda (2011), Performance evaluation of education colleges in Egypt using Balanced Scorecard, Journal of College of Education. Alismaleyah, No. (21).
- Altaie, Hebah Mohammed (2014), The role of university performance evaluation in the quality of educational services in technology colleges, Technology Journal, Volume 27, A5, 49-54.
- Alabadi, Sana Abdulrahim (2005), Designing a strategic performance system for universities using Balanced Scorecard, Applied study in Baghdad University, PhD thesis – College of Management and Economics, Baghdad university.
- Abdulkhaleq, Mofidah Ibrahim, The university performance evaluation system in the light of comprehensive quality standards and accreditation systems, 18th annual national conference in Ain Shams university, Cairo.

List of References:

- Ibrahim, Fatimah Ahmed (2015), Balanced Scorecard at universities, global models, Al-Mansourah, Al-Maktabah Al-Hadithah for publishing and distribution.
- Ibrahim, Hana Shahat (2016), The Role of education indicators in evaluating the performance of educational institutions, The sixth international Arab conference for quality assurance in higher education, University of Sudan, Sudan.
- Abu Alfotooh, Yahya (2010), Using the approach of Balanced Scorecard as a tool for quality assurance at universities, unpublished MA thesis, Naif Arab University. Riyadh.
- Abu Sharkh, Jamal (2012), The possibility of evaluating the performance of the Islamic University at Gaza using balanced performance card, Unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu Ghobn, Nedat Farooq (1438H), The possibility of using Balanced Scorecard (BSC) for evaluating performance at Alaqsa university, MA thesis, Islamic University, College of commerce, Gaza.
- Ahmed, Bunaqeeb, Sami, Habash (2016), The role of Balanced Scorecard in improving the performance of the institutions of higher education, Journal of economics and human development, Saad Dahalab Albelaidah University, Algeria.
- Ahmed, Hanan Ismail (2014), Performance Indicators of educational effectiveness: An approach for the accreditation of higher education institutions, 18th annual national conference for university education development in Ain Shams University, Cairo.
- Albehairi, Mohammed Ahmed (2006), Balanced Scorecard: concept and importance, Cairo, Dar Alkitab for publishing and distribution.
- Albeshtawi, Sulaiman Hussain (2004), A practical frame for gathering financial and non-financial accountancy measurements of performance in the light of competition and informatics age (A Field study in Jordanian Banks), Jordanian Journal for economic sciences, Alzaytoonah Jordanian University, 20 (1) pp. 385 – 425.
- Algeghaiman, Abdullah Mohammed (2012), Developing the processes of performance evaluation at the colleges of King Faisal University in the light of some modern experiences for evaluating the performance of academically accredited universities, Vol 13 A1.

Availability of a Balanced Scorecard at Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University from the viewpoint of female leaders in Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University

Dr. Monirah Abdulaziz Abdullah Aldawod

Educational Administration and Planning Department College of Education
Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University

Abstract:

This study aims to identify how available the dimensions of Balanced Scorecard Card is in Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University with its fourth dimensions: (Finance, customer, internal operations, learning & development). To achieve this aim, a questionnaire has been designed and distributed among 100 academic leaders, of whom (82) responded. The descriptive and survey-based method was employed. The most findings include the following: The availability of different dimensions of the Balanced Scorecard was high with a mean of (4.10). They also agreed about the financial dimension in utilizing the financial resources and to obtain varied financing resources, As for the customer dimension, it is represented in in the university attention in the development of educational services and to offer the best varied academic services to students. As to the internal operations, it is represented in the incentives offered by the university to research, identification of the community needs, and team work. The development and learning are featured in the academic programs that develop the academic qualification. The university is also interested to find a niche among other universities, in addition to using modern technologies. In the light of these findings, many recommendations and suggestions have been offered.

Keywords: Balanced Scorecard, Female leaderships, Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University