

تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

د. علي بن صالح الشايح
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية جامعة القصيم

د. شرف بن إبراهيم الهادي
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية جامعة القصيم



تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

د. علي بن صالح الشايع
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية جامعة القصيم

د. شرف بن إبراهيم الهادي
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية جامعة القصيم

ملخص البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الطريقة المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وهذا بدوره سوف يساهم في التعرف على اساليب الأداء الاستراتيجي المطبق، واليات تطويره بما يحقق الأهداف والاستراتيجيات التي ترغب الجامعة الوصول اليها. ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحثين أعدا استبانة وزعت على القيادات الأكاديمية المسؤولة عن الأداء الإستراتيجي والبالغ عددهم (٦١) قياديا من عمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام السعوديين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي للوصول للنتائج المطلوبة والتي من أهمها أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة المتوازن والتي تحققت بدرجة متوسطة حيث بلغت (٢.٩٢)، في كل من البعد المالي المتعلق باستغلال الموارد، وترشيد الانفاق، وتنفيذ الإستراتيجية المالية، وبعد رضا الطلاب المتعلق بالأداء الأكاديمي، وسياسة القبول، والخدمات التعليمية وتطوير الانظمة الخاصة بالطلاب، وبعد العمليات الداخلية المتعلقة بمشاركة منسوبي الجامعة في التطوير والتحديث، وتشخيص حاجات المجتمع، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بفاعلية، ورفع معدلات الاستفادة من عوائد الاستثمار، وبعد التعليم والنمو المتعلق بترسيخ ثقافة المعرفة التقنية، وتفعيل برامج التدريب الميداني للطلاب، وتلبية حاجات ومتطلبات سوق العمل، والمشاركة في التنمية المستدامة، وعلى وفق النتائج فإن الدراسة قدمت عدد من التوصيات التي تساهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للجامعة وفق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة .

الكلمات المفتاحية : الأداء الاستراتيجي ، بطاقة الأداء المتوازن، جامعة القصيم



المقدمة:

التغيير سمة من سمات المنظمات المعاصرة بغرض التحسين والتطوير والتحديث والتخلص من الأساليب التقليدية الكلاسيكية القديمة، ومواجهة التحديات المتغيرة بصورة متسارعة، وهذا يتطلب من المنظمات التحول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، وان تعمل على تنمية أدائها وخاصة في مجال مهارات التفكير الاستراتيجي، وإعداد الاستراتيجيات الناجحة التي تحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

لذلك فإن معظم المنظمات ومنها الجامعات تهتم بأدائها الاستراتيجي وخاصة في ظل الحالة التنافسية في أسواق العمل نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا والتحديات للتطلع للمستقبل وما يتطلبه من إحداث تغيير في الأداء لتحقيق الميزة التنافسية لانشطتها الأساسية والوصول للغايات المرجوة. ولتحقيق تلك الغاية كان لا بد أن يكون هناك فلسفة توازن لأداء الجامعات لا يعتمد على قياس النواحي المالية وانما ربطها بالجودة في الأداء مما يحقق رؤية إستراتيجية في المدى الطويل لخلق نوع من المواءمة بينهما مما يجعل الرؤية مقياسا لأداء المنظمة بمناظير متعددة وهو ما تناوله (Kaplan & Norton, 1992, 13) في مجلة جامعة هارفارد للأعمال حيث وضع مؤشرات عدة لقياس أداء المنظمة مما جعل هذا النوع من الأداء يأخذ الصفة الإستراتيجية وهذا النموذج تم العمل به في المنظمات بصورة متسارعة وتم تطبيقه بعد ذلك في المؤسسات التعليمية لأنها الجهة الراعية لعملية التطوير والتنمية.

وفي عام ١٩٩٦م استخدمت المنظمات في تقييم أدائها نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الذي قدمه روبرت كابلن ودافيد نورتن، واعتبر نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي، بما يحتويه من مقاييس للأداء يتعلق بجوانبه الأربعة

الأداء المالي ، ورضا العملاء ، والبيئة الداخلية ، والتعلم والنمو (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩).

وهذا النموذج يساعد قيادات المنظمات على إدخال نظم إدارية تسهم بفعالية في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى بالإجراءات التنفيذية قصيرة المدى ، كما أنه يعد إضافة للمقاييس المالية المستخدمة من قبل ولا يحل محلها ، وإن استخدام المنظمات التي لا تسعى إلى الربح ومنها الجامعات لهذه البطاقة سوف يساعدها في إيجاد بيئة داخلية تنافسية باعتبارها أداة لتقويم الأداء واستثمارا لما تملكه المنظمات من موارد بشرية تساهم في التنمية والتطوير (Kaplan&Norton,1992,pp71-80). ونظرا لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في دعم الأداء الاستراتيجي للمنظمات ، فقد تطرقت إليها عدد من الدراسات منها دراسة بوسكيا ومكافي فقد تناولت فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات ، حيث تتركز الأهداف الإستراتيجية ، ومقاييس الأداء الاستراتيجي حول مجموعة من المقاييس المالية ممثلة في النمو والتعلم المهني ، والعلاقات مع العملاء ، وجودة العمليات الداخلية ، والجانب المالي (Boscia & McAfee, 2014, pp1-7) ، ومن جانب آخر فإن دراسة

(Cardoso,2005,P4) قد أكدت أن بطاقة الأداء المتوازن توفر أساسا مطلقا للمساءلة والمحاسبة ، وتوفر القدرة على تطوير المقاييس للمنظمات التي تساعد على التنبؤ بمستقبلها ، إلى جانب أنها تمثل ترجمة حقيقية لرسالة وإستراتيجية الجامعة إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف ، وأنها نظام لقياس الأداء مشتق من الرؤية.

وتأكيد لما سبق فإن دراسة هاني العمري ركزت على أهمية منهجية بطاقة الأداء المتوازن في بناء الإستراتيجية القيادية ، وتحقيق المزايا الإستراتيجية للمنظمات ، وإدارة أداؤها التنظيمي (العمري ، ٢٠٠١).

من خلال ما ذكر تتضح أهمية تقييم الأداء للجامعات بشكل عام ومنها جامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما تحتاج إليه الجامعة لأسباب عديدة ستوضحه مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة:

فرضت التحديات المتسارعة والمتلاحقة التي يفرضها مجتمع القرن الواحد والعشرين على الجامعات تحولا جوهريا في رؤيتها ورسالتها وأهدافها ووظائفها مما تطلب الأمر إعادة تقييم أدائها على وفق وسائل ومعايير غير تقليدية، لان الوسائل التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن أداء الجامعات في البيئات المتغيرة والمنافسات المحتدمة بين الجامعات محليا واقليميا وعالميا، فضلا عن إفتقار الجامعات للمؤشرات والمقاييس التي يمكنها من تقييم أدائها وفق خططها الاستراتيجية، وبذلك فإن تقييم الاداء للجامعات يحتاج الى نظام فعال قادر على التغلب على المشكلات التي تواجهه أثناء تطبيق خططها الاستراتيجية والتي ينتج عنه فجوة كبيرة بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المنفذة،

ومن هذا المنطلق فإن الجهود الكبيرة التي تبذلها جامعة القصيم في رفع أدائها في مجال التخطيط الاستراتيجي لا بد أن يوازيه إتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة المشكلات والمعوقات التي تحول دون الوصول للأهداف المرسومة والذي أشارت إليه خطة الجامعة الإستراتيجية حيث بينت أن الجامعة تحتاج إلى إصلاحات كبيرة داخل بيئتها الداخلية لمواكبة المتغيرات المحلية والعالمية، أكد ذلك ما توصلت له فرق عمل التحليل للبيئة الداخلية للجامعة على وفق تحليل SWOT الذي بينت وجود نقاط ضعف واضحة في مجالات مختلفة للتعليم بالجامعة الامر الذي يتطلب جهودا كبيرة للتخلص من تلك المعوقات والعقبات التي تعترض انطلاقة الجامعة من أهمها: ضعف تضمين حاجات

سوق العمل ، وضعف مستوى الخريجين. ، وضعف أداء الطلاب تعليميا ، وضعف التدريب العملي والتعاوني ، وعدم مواكبة التطور في أساليب وطرق التدريس والتقييم في بعض الكليات ، وضعف برامج خدمة المجتمع والخدمات المجتمعية ، وعدم وجود خطة طويلة الأجل للموارد البشرية. (الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم ١٤٣١هـ ، ١٤ - ٢٣)

النتيجة السابقة يعززها مطالبة القطاع الحكومي والخاص بضرورة توفير مخرجات جامعية تتوافق مع احتياجات سوق العمل ، وفي نفس الوقت تشير التقارير إلى عدم توفر فرص وظيفية كافية في منطقة القصيم مما يساهم ذلك في رفع معدلات البطالة إلى ٢٠٪ في ٢٠٠٦م ، كما وضحه التقرير الختامي لإستراتيجية الاستثمار لمنطقة القصيم ٢٠٠٩م ، حيث توصل الى أن المنطقة بحاجة إلى برامج تعليمية وبحوث تطبيقية وخدمات استشارية ، وهذه المسئولية الجسيمة تقع على عاتق الجامعة والمؤسسات التعليمية والمهنية الأخرى .

مما سبق يبرز أهمية إيجاد وسائل ومعايير مختلفة للبحث عن حلول ومعالجات جديدة للحد من تلك المعوقات من هذه الوسائل الهامة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة ، فهو يوفر أساسا مطلقا للمساءلة والمحاسبة ، ويوفر للجامعة القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ بمستقبلها ، إلى جانب أنه يمثل ترجمة حقيقية ملموسة لرسالة وإستراتيجية الجامعة إلى أهداف ومقاييس لقياس الأداء مشتق من الرؤية والإستراتيجية الخاصة بها. (Cardoso,2005.5) ،

وفي ضوء ما سبق يمكن الإجابة عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الاكاديمية؟ يتفرع منه الآتي :

- ما مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات؟

- ما واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الاكاديمية؟

- ما التوصيات والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

فرضيات الدراسة :

استند الباحثان في إجابتهما على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها على الفرضية الرئيسية الأولى التالية :

تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.

يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- تتوافر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بجامعة القصيم.

- تتوافر مقومات بعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بجامعة القصيم.

- تتوافر مقومات بعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بجامعة القصيم.

- تتوافر مقومات بعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بجامعة القصيم.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لجامعة القصيم، تعزى لمتغيرات الوظيفة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وهذا يتطلب التعرف على: مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، والتعرف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بغرض تقييم مدى فاعليتها في قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة، للخروج بتوصيات ومقترحات لتطوير ذلك الأداء وتحقيق الغايات المنشودة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- إن تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم سوف يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- أن الدراسة سوف تساهم في تحسين ورفع مستوى أداء الخدمات المالية والإدارية والتعليمية التي تقدمها جامعة القصيم بصورة تتميز بالجودة العالية.
- أن الدراسة سوف تساهم في وضع آليات لاستثمار الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة استثماراً أمثل.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية للجامعة إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة.

- تمثل هذه الدراسة إضافة علمية نحو بناء توصيات ومقترحات لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

- إن نتائج الدراسة سوف تساعد قيادات الجامعة في تحقيق الرضا لمنسوبيها.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: ركزة الدراسة على الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم على وفق بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي اتفقت عليها أدبيات الدراسة وهي البعد المالي، ورضا الطلاب، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

- الحد البشري: أقتصر على القيادات الأكاديمية بالجامعة (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام).

- الحد الجغرافي: يقتصر على بعض كليات جامعة القصيم الرئيسية والفرعية.

- الحد الزمني الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

يستخدم الباحثان في هذه الدراسة عدة مصطلحات يعرف أهمها حسب ما

يلي:

تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه: عملية قياس للأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث

فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء (ابوشرخ، ٢٠١٢، ٢٢).

ويعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها الحكم على مدى فعالية الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم بكافة أبعادها المختلفة، وتحديد المعوقات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها، وذلك وفق أبعاد بطاقة الأداء المعتمدة.
الأداء الإستراتيجي:

يعرف بأنه: الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي، وعدل الإبداع والتعلم ورضا العميل، وذلك من خلال السعي إلى ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية، ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة (سعيد، ٢٠٠٥، ٤١).

يعرف إجرائيا بأنه: مهام وانشطة جامعة القصيم التي يتم تنفيذها بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة الجامعة وأهدافها وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية.

بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة (Kaplan and Noton, 1992).

وتعرف بأنها: أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء تمكن المؤسسة من ترجمة استراتيجيتها إلى أربعة مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتطوير (Garrison, R 2010)

تعرف إجرائيا في هذه الدراسة : بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة جامعة القصيم على تصميم نظام لتقييم أدائها الاستراتيجي من خلال أربعة محاور أساسية هي : البعد المادي ، رضا الطلاب ، العمليات الداخلية ، التعليم والنمو.

الإطار النظري للدراسة :

تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتمحور هذا الجزء من الدراسة حول المجالات التالية :

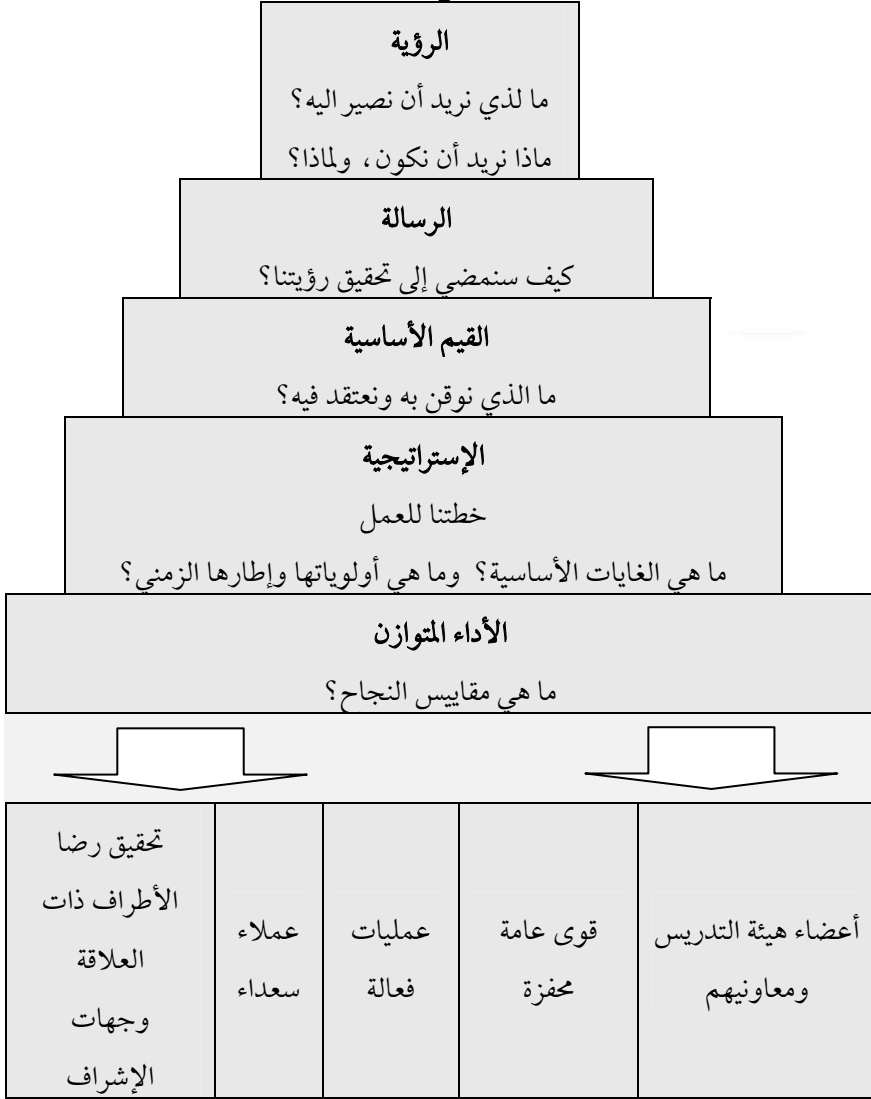
تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات ، معوقات تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات ، بطاقة الأداء المتوازن مفهومها - أهميتها - متطلباتها - خطوات تطبيقها - ابعادها ، وأخيرا سيتم تناول الدراسات السابقة ، والتي يمكن عرضها فيما يلي :

١- تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات :

يمثل الأداء الاستراتيجي انعكاسا لكيفية استخدام الجامعة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ، وينظر له على أنه قدرة الجامعة على الاستمرارية ، والبقاء محققة التوازن بين رضا العاملين (الداوي ، ٢٠١٠ ، ٢١٨) ، وباعتماد بطاقة الأداء المتوازن ، فالأداء الاستراتيجي هو الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعليم ورضا العميل ، من خلال ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية ، ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة (سعيد ، ٢٠٠٥ ، ٤١).

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل (١) التالي :

شكل (١)



المصدر: يوسف، محمد (٢٠٠٩)

ومن جانب آخر يعد تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات وسيلة هامة لقياس الحكم على جودة وفعالية أدائها، وهذا يتطلب وجود نظرة شاملة

للجامعة ككل في علاقتها بسياساتها وأهدافها الإستراتيجية ولتحقيق ذلك ينبغي المرور بالخطوات التالية (يوسف، ٢٠٠٥، ١٠٣ - ١٠٤):

- تحديد أهداف الجامعة في ضوء مهام العمل المطلوب تحقيقها، وفلسفة وطبيعة الإستراتيجية التي تتبناها لتحقيق أهدافها.

- ترجمة أهداف الجامعة إلى خطط تحليل للأداء، عن طريق تحويل أهدافها إلى خطط عمل تفصيلية يتم من خلالها التأكد من التحقق المرحلي لهذه الأهداف في ضوء البعد الاستراتيجي لها.

- تحديد مؤشرات قياس الأداء، التي تنقسم إلى مؤشرات تتعلق بفاعلية الجامعة، ومؤشرات ترتبط بكفاءتها، ومؤشرات تتعلق بانتاجيتها، ومؤشرات ترتبط بجودتها، وعليه فان تقييم الأداء الجامعي يبدأ بخطوة التحديد العلمي الدقيق لأهداف الجامعة وتعتبر هذه الخطوة في غاية الأهمية لأنها نقطة الانطلاق للخطوات الأخرى، لانها أن نجحت نجح ما بعدها من خطوات.

وانطلاقا مما سبق فان التقييم المتوازن يعتبر عملية منهجية تتطلب جمع المعلومات والبيانات من مصادر متعددة باستخدام أدوات قياس متنوعة في ضوء أهداف محددة بغرض التوصل إلى تقديرات كمية وأدلة كيفية يستند إليها إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المؤسسات (صلاح علام، ٢٠٠٦، ٣١).

وبذلك يمكن تقييم الأداء باعتباره إجراء عملي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الجامعات بكافة أبعادها المختلفة، وتحديد المعوقات التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهدافها وفق الأداء المتوازن، وبذلك يكون التقييم عبارة عن قياس لأداء الأفراد والحكم عليهم في ضوء الوحدات التنظيمية والأقسام التي يعملون بها، بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي، ونقلها من خلال التدريس وتوظيفها في خدمة البيئة المحيطة وتنمية المجتمع، وبالشكل الذي

يحقق طموحات وتوقعات المجتمع الذي وجدت فيه الجامعة ومن أجله، ويصل إلى حالة التوازن بين مكوناتها بإعطاء الوزن والقيمة المناسبة لكل بعد من أبعاد الأداء.

ومن جانب آخر فإن التقييم المتوازن بمفهومه الشامل لا يقتصر على تقييم الأداء فقط ولكنه نظام لإدارة الأداء قبل قياسته بما يمكن الجامعة من توضيح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها وترجمة هذه الرؤية والإستراتيجية إلى خطط وانشطة تنفيذية (عفاف الباز، ٢٠٠٤، عبدالعزيز مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠، March200 Parmenter,2007,34,Phadnis,).

أما فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بالجامعات (العامري والغالبي، ٢٠٠٣، University Scorecard,2009) فإنها تبرز في الآتي:

- توجيه أداء الجامعة بكافة أجهزتها الأكاديمية والإدارية، وعدم الاكتفاء بمراقبة الأداء.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى داخل مقاييس الأداء المختلفة.
- دعم المؤشرات غير المالية الوصفية.
- توفير صورة كلية عن كافة الأعمال التنفيذية بالجامعة.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التغيير والتعليم التنظيمي من خلال المراجعة المتكررة للأعمال.
- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.
- تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المتوازن.

- استثمار آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال ربط الحوافز بالأداء.

- لا تعتمد على الأهداف المالية فقط وإنما تتناول الأهداف غير المالية لتحقيق مصلحة المؤسسات.

٢- معوقات تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات :

تقييم الأداء في الجامعات الحكومية يواجه العديد من المعوقات ، لأن تلك الجامعات تركز على تلبية احتياجات المجتمع وأهدافها ولا تركز على الربحية كما في جامعات القطاع الخاص ، وبذلك فإن من أهم المعوقات ما يلي (Kulatunga,2007,pp162-169) :

- غموض الاستراتيجيات وافتقار التفكير المنتظم.

- وجود قيود على المعلومات المتاحة مما يؤدي إلى صعوبة التقييم للأداء بدقة مما ينتج عنه ضعف الرقابة على مدى تحقيق الأهداف.

- مقاومة التغيير والتطوير من داخل الأجهزة الإدارية العاملة.

- ضعف الثقافة المحاسبية حول أهمية الطرق المستحدثة والمبتكرة والتركيز على الطرق التقليدية للتقييم وعدم الرغبة في تغييرها.

- تعارض الأولويات والأهداف والضغط الخارجية.

- ضعف المنافسة بسبب غياب الربحية.

٣- بطاقة الأداء المتوازن مفهومها أهميتها متطلباتها :

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ، وقد حظيت في الآونة الأخيرة بالاهتمام المتزايد في قطاع الأعمال ، غير أن تطبيقاته في القطاع الحكومي ما زال قليلا ، وقد بين (Lyddon and McComb,2008, pp:163-170) ، إن بطاقة الأداء المتوازن ، قد تم استخدامها بنجاح في المؤسسات الهادفة للربح كأداة للإدارة الإستراتيجية ، والبرغم من

ذلك فان هناك تحديات تواجه تطبيقها في المؤسسات غير الهادفة للربح ، حيث لا يمثل الأداء المالي الهدف الرئيسي لتلك المؤسسات ، مما يستدعي ضرورة إعادة ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Wilson, C., Hagarty, D., & Gauthier, J. 2004)

وينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لتقويم أنشطة وأداء المؤسسات في ضوء رؤيتها وإستراتيجيتها بحيث يتم الموازنة ما بين المنظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، والنمو والتعلم (أبو جزر، ٢٠١٢ ، ٢٦). ويرى كلا من ، (Horngren, & Charles 2009)، بان بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء ، والتي تمثل إطار عملي لتطبيق إستراتيجيتها.

وبذلك فان بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نموذجاً يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تراعي الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي ، والعملاء ، والعمليات والمراحل الداخلية ، وتعلم الأفراد العاملين ، وأن تحليل الأداء وقياسه لهذه المحاور يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل (Petersen, 2008,P8).

كما إن المغربي (٢٠٠٦ ، ١٩٢) قد أشار إلى إن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يقدم مجموعة مترابطة من الأفكار ، والمبادئ ، ومسار شمولي للمنظمات ، لترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال العمليات فقط ، ولكن لتحقيق الترابط ، وربط الإستراتيجية بالأنشطة والعمليات ، والتنسيق الفردي والتنظيمي وانجاز الأهداف العامة.

وبذلك فان بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظاما إداريا شاملا يهدف إلى مساعدة المؤسسات على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف تتحقق، وهي تمثل أول نظام عمل يحاول ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف ومقاييس ومبادرات للتحسين الدائم.

ووفقا للمفاهيم السابقة لبطاقة الأداء المتوازن فإنها تستخدم في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وتساهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية، وكيفية قياس مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف والإجراءات وتدعيم التعلم والتغذية المرتدة (Kaplan & Norton, 1996, pp:75-85).

ومن هنا فان استخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يساهم في تحقيق عدد من الوظائف في الجامعات أشارا إليها كلا من المغربي (٢٠٠٩) و (Cobbold et al.,2002) منها الآتي :

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية الجامعة.
- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة.
- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
- تجميع المقاييس المتشابهة في فئة واحدة.
- التركيز على عدد محدد من الأهداف التي تسعى الجامعة نحو تحقيقها.
- إظهار علاقة السبب والأثر بين المحاور الأربعة للبطاقة.
- التكامل من خلال توجيه اهتمام العاملين بالجامعة وجهودهم نحو نفس المحاور والمجالات.
- الاستقلالية أي صعوبة استنتاج المكونات المحتملة لمجال معين من خلال الاطلاع على معلومات تخص مجال آخر.

وفي ظل المتغيرات في البيئة الجامعية الداخلية والخارجية فان استخدام بطاقة قياس الأداء ينبغي أن يستند على مدخل الجودة كما أشار إلى ذلك (Sinclair & Zairi, 1995) للأسباب التالية :

- التخطيط والرقابة والتقييم وتعني القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة العمليات.
 - إدارة التغيير تستند إلى المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية وأفقياً داخل الوظائف.
 - الاتصالات ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية.
 - التحسين بحيث يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء تعبر عن تقرير يوضح كيفية تحقيق جهود التحسين.
 - تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للجامعة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.
- وقد أشار بعض الباحثين ومنهم (صلاح الدين ، ٢٠١٢ ، ٣٦ - ٣٧) ، (العابد ، ٢٠١٠ ، ١٢) ، (درغام وأبوفضة ، ٢٠٠٩) ، (العمرى ، ٢٠٠٩ ، ٣٢) (Kothman,2006,695) ، (Sinha,2006,75) إلى أن هناك عدد من الأسس والمتطلبات التي تعتمد عليها بطاقة قياس الأداء من أهمها :
- دعم الإدارة العليا بالجامعة لتطبيق مثل هذه المقاييس بصورة واضحة تشكل حافزاً للعاملين لإنجاز التطبيق.
 - إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات الجامعية بسبب اختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

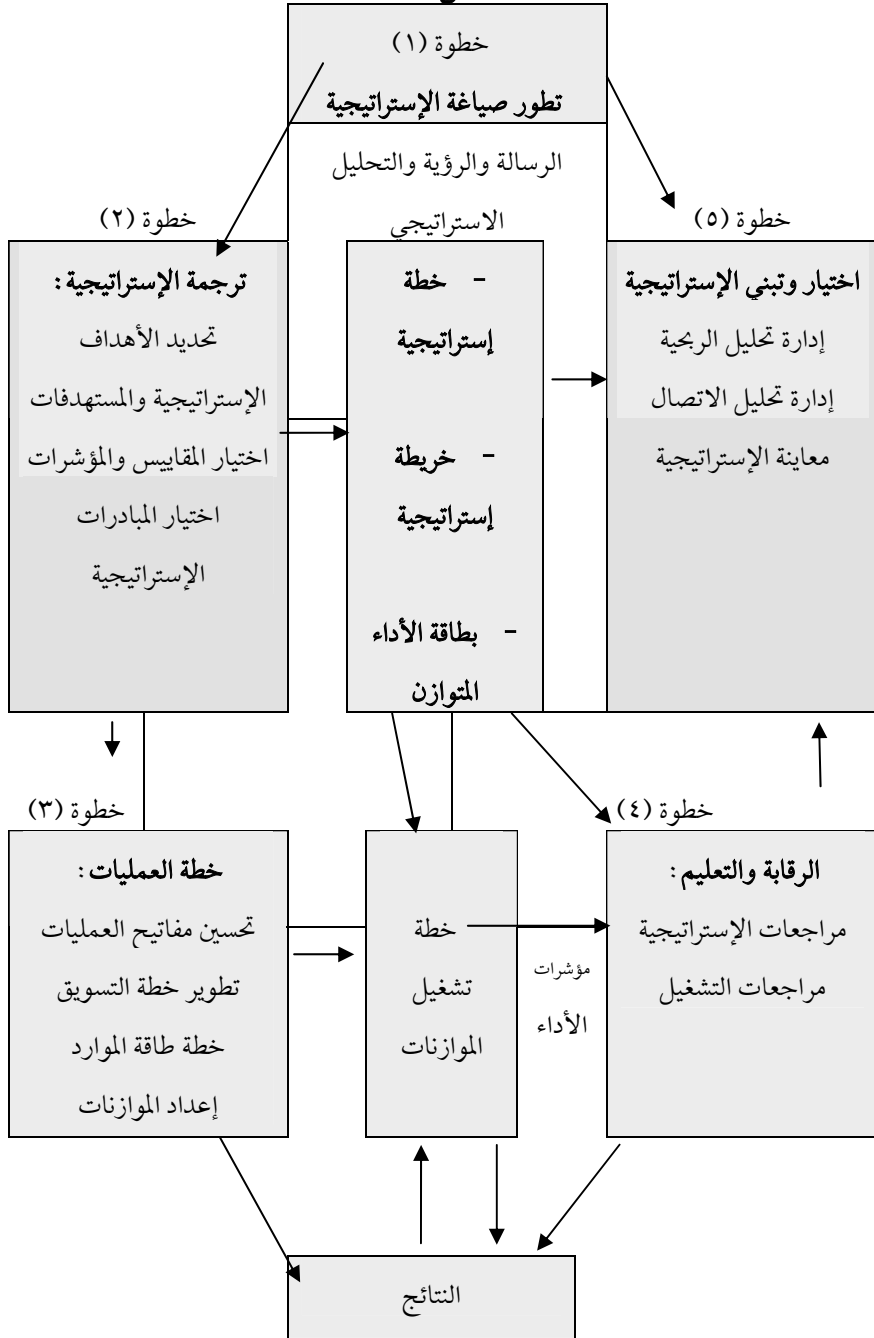
- إدراك أن فهم إستراتيجية المؤسسة بأنه يمثل نقطة البداية في بطاقة الأداء المتوازن ، وبذلك يتم تحديد الأهداف بحيث تكون متفقة مع المقاييس والاستراتيجيات التي تعكس كيفية تنفيذ تلك الأهداف.
- إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد أن تغييرها سيؤثر إيجابيا على أدائهم بحيث تحفزهم على المشاركة في عمليات التحسين المستمر.
- لا بد من إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء ، حيث ينبغي أن تدرك المؤسسة أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية للأداء المؤسسي.
- تحديد مجموعة من الأهداف والمقاييس التي تتوافق مع السمات الفردية التي تميز كل تنظيم ، مما يؤدي إلى التخلص من الكم الهائل من المعلومات التي تقلل من فاعلية أداء المؤسسة.
- الاعتماد على صناعة القرارات بمشاركة الجهات التنفيذية ، مما يجعل الاتصال بالقيادات صاعدا وليس هابطا مما يسمح بالتغير والفاعلية المستمرة.
- البدء بتحليلات بسيطة ، وعدم البدء بالتحليلات الكبيرة بهدف التعلم والتحسين التدريجي للوصول للغايات المنشودة.
- إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعرفة من المرحلة الأولى حتى لا يتم نقل معارف خاطئة إلى العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.
- التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على تطبيق النظام مما يمنحهم دافعية أعلى نحو الانجاز.
- تبني ودعم الإدارة العليا بالجامعة لتطبيق هذا النوع من المقاييس في الجوانب المالية وغير المالية.
- وضع إستراتيجية متكاملة لكل بعد من أبعاد هذا المقياس.

- تطبيق منهج النظم باستخدام نظام الأداء الاستراتيجي بدمج الأبعاد الأربعة المشار إليها.
- توفير الدافعية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق التغيرات البيئية والضغوط التي تواجه الجامعات.
- تحديد مقاييس الأداء بشكل دقيق وفق الأهداف المرسومة.
- تحديد الاستراتيجيات وخطط العمل المناسبة التي ينبغي الأخذ بها.
- معرفة أن عوامل البيئة الداخلية والخارجية تؤثر على طبيعة الحلول المعيارية.
- معرفة أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين، والعمل على التحفيز وتشجيع مستوى الأداء.
- ضرورة معرفة صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء الأربعة.
- ضرورة الاعتماد على طبيعة الاتصال صعودا وهبوطا لإدراك المتغيرات المستمرة.
- يجب إخضاع العاملين للتدريب والتأهيل لضمان رفع مستوى النجاح بتنمية الثقافة والوعي وتنمية المهارات.
- يجب التحكم والسيطرة على أساليب نقل المعلومات والمعارف مما سبق يمكن أن نحدد الفوائد التي تتحقق.
- نتيجة تطبيق البطاقة في البيئة الجامعية والتي يمكن حصرها بالنقاط التالية (Kaplan & Norton,2006):
- أنها توفر لغة مألوفة للتفكير الاستراتيجي.
- تعريف التميز من منظورات مختلفة.
- التركيز على المقاييس وتقليل الإفراط بالمعلومات.
- تركيز المجموع على ما هو مهم.

- توفير بيانات للمقارنة بأفضل الطرق.
 - توفير سياق للحوار والتعاون.
 - التخلص من أي حواجز تعترض الأداء.
 - مواءمة الأهداف قصيرة الأجل بالاستراتيجيات الطويلة الأجل.
- كما انه يمكن تحديد خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات على وفق ما تناوله دراسة جادو (٢٠٠٤) نقلا عن دراسة Kapla (2006) كما في الشكل التالي (٢):

٤- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات:

شكل (٢)



تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية د. شرف بن إبراهيم الهادي - د. علي بن صالح الشايع

من الشكل السابق يتضح أن الخطوات اللازمة لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتفق مع ما أشار إليه كلام من (جادو، ٢٠٠٨، تركمان ٢٠٠٦، ويوسف ٢٠٠٥) كما يلي:

- ان تصاغ الإستراتيجية في ضوء الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة.
- ان يتم توصيل الإستراتيجية بجميع الأجهزة الإدارية داخل الجامعة، وربط أهدافها بأهداف تلك الأجهزة.
- تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح الجامعة على وفق أبعاده الأربعة.
- تحديد المقاييس التي تساهم في دعم الرؤى والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف.
- إجراء التقييم من خلال مقاييس الأداء ومدى فاعليتها، والمعايير والنتائج المستهدفة، والتي من خلالها يتم معرفة مدى ما تحقق من نجاحات وما قد يحصل من معوقات وأخطاء محتملة.
- تحديد المبادرات التي تتفق مع أهداف تحسين الأداء، والتي بموجبها تحدد خطة العمل، والأنشطة المقترحة.
- الاستفادة من التغذية المرتدة، والتعلم من خلالها لتحسين مستوى الأداء.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إحداث التوازن في أداء الجامعات الاستراتيجية بهدف الوصول إلى تحقيق الغايات المرجوة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعتبر إطار عمل تطبيقي للأداء من خلال البطاقة المعدة بأبعادها الأربعة المالية والطلابية وعملياتها الداخلية وأساليبها التعليمية للوصول للنمو المطلوب والمستهدف، مما يؤدي إلى تحقيق نوع من التوازن في

الأداء وبذلك سوف نستعرض فيما يلي الأبعاد الأربعة التي تحقق التوازن في أداء الجامعات :
البعد المالي :

يعتبر البعد الرئيسي في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعة من خلال قياسه مدى كفاءة العمليات المالية وتحديد الإيرادات والنفقات ومدى تلبيتها للعمليات الإدارية والتنظيمية ومشروعات التطوير والتحديث ، وبذلك فإن هذا البعد يعتبره الكثير من الباحثين بأنه السبيل الأمثل في تطبيق الأداء المتوازن (Niven,2011) ، وهذا لا يعني إنكار دور المقاييس المالية في تقييم الأداء فدورها مهم ومكمل للأبعاد الأخرى(درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩).

ويمكن تحديد أهم العناصر في هذا البعد فيما يأتي :

- تحديد مواطن القوة المالية والقصور الناتجة عن السياسات والقرارات الصادرة.

- تحقيق قدرة الجامعة على النمو والابتكار.

- التأكد من مدى قيام الجامعة بتوظيف مواردها بكفاءة عالية.

من النقاط السابقة يظهر أن البعد المالي يعتبر محصلة نهائية لانشطة الجامعة، وهو الصورة التي توضح مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحقيق أهدافها واستثمار إيراداتها من خلال استراتيجيتين هما.(Horengren.2009) :

أ- استراتيجية نمو الإيرادات من خلال الشراكة المجتمعية وبيوت الخبرة وغيرها...

ب- استراتيجية نمو الانتاجية بتحسين هيكل التكلفة، وكفاءة استخدام الأصول ، وبذلك تكون مقاييس الأداء المالي من أهم الوسائل التي

تبين مدى التزام الجامعة بخططها الاستراتيجية ، يعبر عنها بأهداف ومقاييس ،
والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائية لآعمال الجامعة.
بعد رضا الطلاب :

يتمثل أهمية هذا البعد في تحقيق أعلى درجات الرضاء من الطلاب ،
وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد معرفة مؤشرات الرضاء من خلال
إجابات الطلاب (البشتاوي ، ٢٠٠٤) ، وخاصة في المجالات التي تحكم
محركات القيمة من وجهة نظر الطالب والتي تشمل : سمات وخصائص
الخدمة ، العلاقة مع الطالب ، السمعة أو الشهرة (Kaplan &Norton,1996)
وتتمثل عناصر هذا البعد في الآتي :

- عدد الطلاب المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.
- توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب.
- رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي.

ولاهمية هذا البعد فإن معظم الجامعات المعاصرة تضع متطلبات
وحاجيات الطلبة في أولوية أهدافها الإستراتيجية ، لما لهذا البعد من أهمية
كبيرة في تحقيق الجامعة للجودة التنافسية لمخرجاتها ، ولهذا فإن
(Kaplan&Norton,1996) حدد مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات
القيمة من وجهة نظر الطالب في الجامعات المختلفة والتي تتمثل في : سمات أو
خصائص الخدمة المقدمة للطلاب ، العلاقة معه والتي تتطلب توصيل الخدمة
التعليمية ، ومدى استجابة الجامعة للحاجيات الطلابية ، وأما السمعة أو
الشهرة فإنها ترتبط بمدى قدرة الجامعة بالتعريف عن نفسها للطلبة وإبراز
السمات التي تتميز بها.

بعد العمليات الداخلية :

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تساهم في وصول الجامعة إلى درجة التميز في كافة المجالات المالية والأكاديمية والخدمية والإسهام في قياس الأداء المستقبلي للجامعة لتحقيق الغايات المنشودة، وبذلك فإن هذا البعد يحقق زيادة لإيرادات الجامعة، ويركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف، والمساعدة على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الطلبة. وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسات التي تحدث القيمة للطلاب إلى ثلاث دورات تناولها عابدين نقلا عن البشوري (٢٠١٣):

الدورة الأولى: وتسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد عدد الطلبة من خريجي الثانوية العامة، ونوعية الطلبة وهذا يتم بعد دراسة المجتمع ووضع خطة العمل المطلوبة وتحديد نوعية الوسائل التدريسية والخطة الدراسية.

الدورة الثانية: وتسمى دورة التشغيل حيث يتم تحديد أسلوب ونوعية الخدمات، وأسلوب تسليمها وتجهيزها وتحديد طبيعته أداؤها
الدورة الثالثة: تسمى دورة خدمات ما بعد التخرج، حيث تركز على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للخريجين.

ويمكن تحديد عناصر هذا البعد في الآتي:

- تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.
- التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.
- ترشيد الانفاق وخفض كلفة العمليات التشغيلية.

ولكي يحقق هذا البعد الأهداف المطلوبة من عملية التقييم للاداء الاستراتيجي للجامعة فإن التقييم لابد أن يشمل تقييم للممارسات التي تعبر عن العمليات البحثية النوعية والمتنوعة، والممارسات المعبرة عن عمليات التعليم والتعلم، والعمليات الإدارية المختلفة بالجامعة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم، والعمليات التي تعبر عن الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع. (السيسي، عشية: ٢٠١١).

بعد التعلم والنمو:

يهدف هذا البعد الى قياس مدى قدرة المؤسسة على إعداد البنية التحتية، وتهيئة الأجواء المناسبة للضرورة لتطوير وتحسين عمليات التعلم والتحسين المستمر والنمو بعيد المدى، وبدون تطبيق الأبعاد الثلاثة لن تستطيع أي مؤسسة الوصول للمستوى المطلوب و المنافسة للمؤسسات المناظرة. (Fieisher & Mahaffy,2010: 4).

وبذلك فإن هذا البعد يساهم في تمكين الجامعة من تجديد وتطوير أدائها بما يحقق لها الاستمرار على المدى الطويل، و يساهم في توجيه العاملين نحو تطوير أدائهم للوصول للمستقبل المنشود، ومن أهم المجالات التي تساعد في تحقيق النمو البحث والتطوير، وكفاءة تقييم الأداء والمصروفات في نظم المعلومات وغيرها (Olive. 2000).

وتتمثل عناصر هذا البعد فيما يلي:

- التحسين المستمر في كل العمليات.
- التركيز على البحث والتطوير.
- تعزيز قيم الإبداع والابتكار.
- تكوين مخزون معرفي للجامعة عالي المستوى المطلوب

وبذلك فإن تطبيق العناصر السابقة سوف يساعد الجامعة على رفع مستوى منسوبيها عن طريق الاهتمام بما يأتي (الملكاوي، ٢٠٠٩: ١٦٠ - (١٧٥): -

- تنمية قدرات العاملين على تمكنهم من أداء أدوارهم عن طريق تأهيلهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم التنظيمية التي تستطيع إنجاز الأهداف التنظيمية.

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، وبمعدلات إنتاج مرتفعة.

- الاحتفاظ بذوي الكفاءة داخل الجامعة.

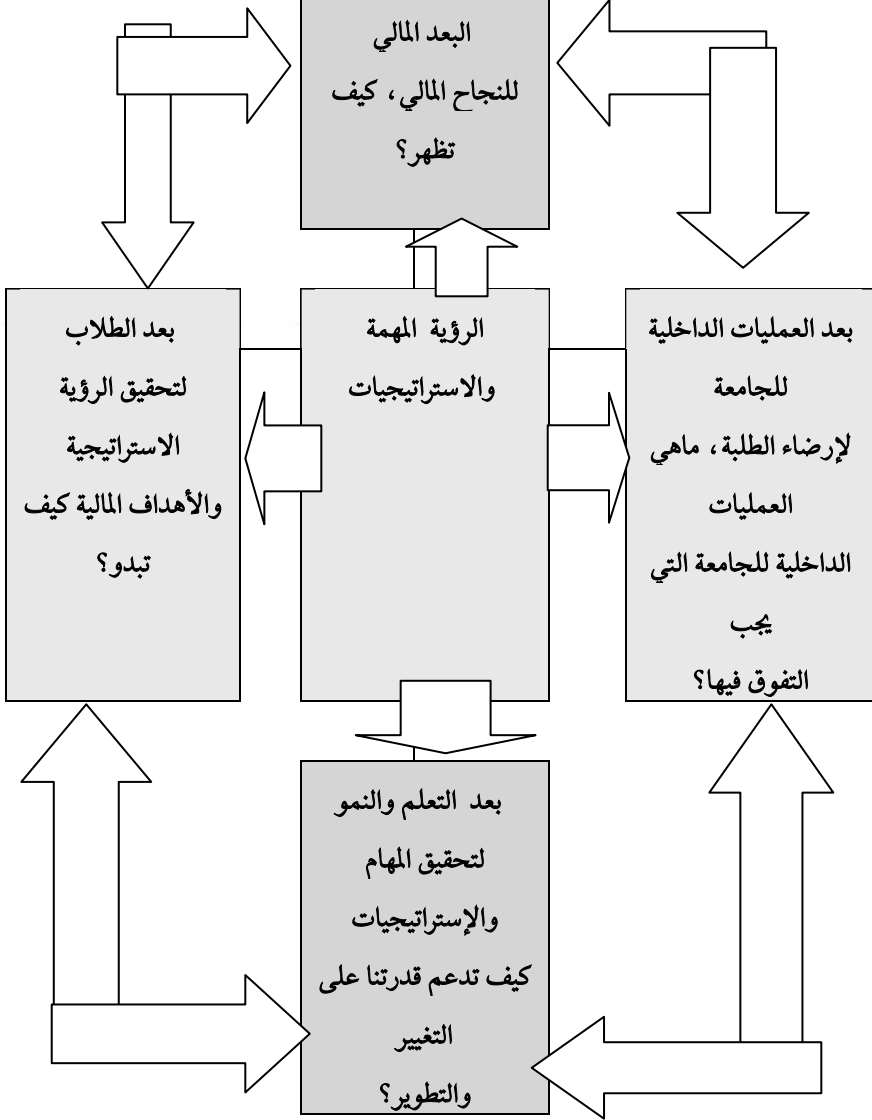
- تقييم القيادات الجامعية لأداء منسوبيها من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

- إنشاء نظام معلوماتي متطور يزود الهيئة التدريسية بما يحتاجه لاجاز مهامهم وأعمالهم.

- تهيئة مناخ مناسب للإبداع والمبادأة تسود الحرية والعدالة والمحاسبية على الأداء

مما سبق يمكن توضيح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الاربعة في الجامعات على وفق الشكل التالي (٣):

تحقق توقعات إدارة الجامعة شكل (٣) تحقيق رضا الطلبة



قدرة الجامعة الابتكارية والتعليمية

تطور العمليات

المصدر (Atkinson et., 2012).

اطلع الباحثان على العديد من الدراسات في مجال الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات وكان من أهمها الآتي : -

أ : الدراسات العربية

دراسة (أبوشراخ، ٢٠١٢) : هدفت الى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الاسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة ، واستخدمة لذلك المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغ (٥٢) مبحوثا، وكان من أهم النتائج للدراسة ، ان الجامعة تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية ، واستحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية مما يمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وبرزت النتائج ارتفاع تكلفة الساعات الدراسية وعلاقة ذلك بطبيعة الخدمات المقدمة ، وشارة النتائج ايضا الى أن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وابرار سمعتها وكفاءتها محليا وإقليميا وعالميا ، وأنها تعمل على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم مع وجود صعوبة الوضع الاقتصادي الذي يحول دون إستيعاب الخريجين في سوق العمل ، وكان من أهم ما أوصت به الدراسة هو العمل على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والإرتقاء الى مصاف الجامعات العالمية ، والعمل على مراجعة أسعار الساعات الدراسية للطلبة وموازنتها مع الكلفة التشغيلية ، والعمل على بذل المزيد من الجهد في متابعة الخريجين وخلق فرص عمل لهم.

دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٢) : هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إستراتيجية مقترحة لتقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وقد استخدمت الباحثة منهج التحليل الإستراتيجي أو التحليل البيئي الرباعي ، وبلغ حجم العينة من (٣٩) عضوا من الهيئة

التدريسة بالجامعات المصرية، وحددت الدراسة إستراتيجية مقترحة للجامعة وضحت فيها المراحل والمتطلبات والمعوقات التي تواجه التنفيذ منها: ضعف تقييم الأداء الاستراتيجي لرؤساء الجامعات، والافتقار إلى روح العمل الجماعي، وتعدد جهات المتابعة والتقييم، والشكلية في الأداء، والعلاقات الشخصية التي تتحكم دائما في تقييم الأداء، وقلة المعلومات المتوفرة لتنفيذ الإستراتيجية، أوصلت من خلالها إلى وجوب الأخذ بمجموعة من البدائل الاستراتيجية لتقويم الأداء الاستراتيجي يتم من خلالها دعم الادارة العليا، وربط الأهداف بالمقاييس، واتباع مبدأ المشاركة، وربط الحوافز بالمكافآت، وادارة التغيير في الثقافة و الأنظمة وبيئة العمل.

دراسة (الضحاي والمليجي، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء كليات التربية في مصر وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للخروج بأليات مقترحة لتطوير الكليات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وبلغ حجم العينة (٩٦) من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتعلقة بالبعد المالي، وبعده العملاء، والتعليم والنمو المهني، والبعد المجتمعي، وحددت الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء الكليات وفق بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت بعدد من التوصيات من أهمها إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط والموازنات المالية، ربط الرؤية الإستراتيجية بعمليات تقييم الأداء، توفير برامج للتنمية المهنية المستمرة، ربط البحوث بقضايا المجتمع، تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الجامعة.

دراسة (حسن وأحمد، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية التوصل إلى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكيفها لقياس وتقييم أداء جامعة الموصل من خلال مجموعة من الفرضيات والتساؤلات، وقد بلغ حجم العينة

١٨١ من عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعة وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الجامعة مهتمة بالجودة، وتفعيل الشراكة مع المجتمع، وأن الجامعة تقوم بعمليات الإبداع بصورة منخفضة وأن الموارد البشرية أيضا وفق المواصفات المطلوبة قليل، ولوحظ وجود فروق معنوية للمنظور الزبائني وعدم وجود فروق لمنظور العمليات الداخلية، وأن الدعم للأنشطة العلمية والبحث العلمي محدود.

دراسة (غبور ومحمود، ٢٠١٠): هدفت هذه الدراسة الى وضع تصور مقترح عن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة بغرض قياس الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات تحدد حجم ما انجزته تلك المؤسسات في مسيرتها نحو تحقيق أهدافها، فضلا عن إعانتها على امتلاك زمام مبادراتها وأنشطتها التي تلبي تطلعات واحتياجات عملائها وكافة الأطراف المعنية، ومن جهة أخرى تساعد هذه الأداة للتوازن على تطوير مقاييس تستخدم في متابعة وتوجيه جهود العاملين بتلك المؤسسات صوب انجاز الأهداف المحددة سلفا. وانطلاقا من اهتمام الباحثين بضرورة تطوير الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي، فقد سعوا نحو توضيح مفهوم الأداة وفكرتها الأساسية التي تقوم عليها وما تتضمنه من محاور ومزايا وفوائد يمكن الحصول عليها جراء تطبيقها، وتقديم تصور مقترح يمكن تطبيقه في إحدى مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (الحيزان، ٢٠٠٧): هدفت إلى تقويم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وطبقته على تسع شركات، مستهدفة

قياداتها، ومحاولة وضع إطار يتضمن مجموعة من المعايير، التي يتم على أساسها تقويم تجربة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة الأعمال السعودية، بهدف استخلاص مجموعة من المقومات اللازمة لضمان نجاحها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المقومات تتضمن الصيغة المعيارية رباعية الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تعد كافية لإدارة الأداء الإستراتيجي، وزيادة نسبة الأهمية للأصول غير الملموسة، والمقاييس غير المالية، وتوافق الأنظمة الرقابية مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (العبادي، ٢٠٠٥): هدف الدراسة تصميم نظام استراتيجي لتقويم أداء الجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي، والاستقرائي، والتاريخي، للتعرف على كيفية قياس الأداء الاستراتيجي الجامعي وتقويمه باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، وتصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي الجامعي، والكشف عن واقع نظام تقويم أداء الجامعات العراقية الحالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الدرجات المتوازنة تعد إحدى تقنيات المعلومات الموجهة لدعم إستراتيجية الجامعة من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مجموعة من الرؤى المختلفة التي تعطي صورة واضحة عن أداء المؤسسة الجامعية.

ب : الدراسات الأجنبية

دراسة (Schobel & Scholey, 2012): هدفت إلى توضيح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بيئة التعليم العالي وإلقاء الضوء على أهمية الإستراتيجيات المالية مقارنة بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء وقد توصلت للعديد من النتائج منها أن منظمات التعليم العالي التي تحدد إستراتيجياتها المالية والتي ترتبط بنواتج التعليم سوف يكون وضعها جيدا تجاه النجاح حتى ولو تغير مصادر

التمويل ، وأن بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للجامعات التي يتم تمويلها من الدولة سوف تكون أقل ملائمة مقارنة بالجامعات التي يتم تمويلها ذاتيا ، وأن هناك ضغط متزايد داخل التعليم العالي للتركيز على المقاييس المالية بجانب مؤشرات التعليم ، كما أن الإستراتيجيات المالية التي تركز على الكفاءة والفاعلية تلعب دورا جوهريا في توفير البيانات المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

دراسة (Wu, et al.,2011): هدفت إلى تطوير مجموعة من المؤشرات الملائمة لتقييم الأداء اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن لمركز التعليم في الجامعات لاتخاذ القرارات عند وجود معايير متعددة من خلال التطبيق على مراكز التعليم في ثلاث جامعات في تايلاند ، وذلك بالاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين ، حول الابعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في الجامعات محل الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها الوصول إلى أوزان نسبية للمؤشرات المستخدمة في التقييم وقد تبين أن المؤشرات المتعلقة بالنمو والتعليم ذات تأثير معنوي مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى ، وأن البعد الداخلي والمالي لهما دور هام في تقييم الأداء بالنسبة لمراكز التعليم.

دراسة (Hung & et ai.2010): هدفت إلى تطوير مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء المناسب وفق بطاقة الأداء المتوازن لمراكز التعليم في الجامعات للوصول إلى معايير متعددة لصناعة القرارات ، وذلك من خلال استعراض الأدبيات والخبرات لذوي الخبرة الحقيقية في مجال التعليم والإرشاد ، وقد تم من خلال ذلك اختيار مؤشرات تقييم ملائمة في صناعة القرار وتقييم الأجهزة الإدارية ، وشبكات المعلومات ، إلى جانب أنه تم التوصل إلى معرفة الأوزان بين المؤشرات ، واتضح من خلالها أن التعليم والنمو عاملان مؤثران ، إلى

جانب التعرف على الأداء المالي ، والخدمات المقدمة ، والإيرادات التي تؤدي إلى تحسين أداء المراكز التعليمية بصورة أفضل.

دراسة (Hamid, et al,2008): هدفت الى توظيف بطاقة الأداء المتوازن الإلكترونية في قياس التميز في أداء أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بالجامعة في ماليزيا ، وقد اعتمدت على تحليل بعض الوثائق ، والمقابلات الشخصية غير المقننة ، والاستبانة ، وقد توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تطوير النظام المؤسسي من خلال الوسائل التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتفعيل عملية الاتصال بين الهيئة التدريسية وإدارة الجامعة وتوفير فرص للتعليم والنمو المهني المستمر.

دراسة (Nayerl, et al, 2008): هدفت الدراسة إلى توضيح مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات والكشف عن نقاط القوة والضعف بها ، وتحليل موقفها الإستراتيجي وذلك من خلال نموذج محدد لبطاقة الأداء المتوازن ، وقد توصلت إلى دورها الفاعل في دعم المنظور الإستراتيجي في عملية التقويم المؤسسي ، وأشارت أن قدرة المؤسسات الجامعية على التحليل البيئي الإستراتيجي لموقفها يتوقف على عدد العملاء التي تجتذبهم ومستوى رضاهم عن الخدمة التي تقدمها ، وكذلك على برامج التدريب والتنمية المهنية للعاملين.

دراسة (Umashanker& Dutta, 2007): وقد هدفت إلى معرفة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة التعليم العالي بالهند و ذلك من خلال توضيح الإطار الفكري لها ، وماهيتها ، وتوضيح كيفية تطبيقها في برامج التعليم العالي ومؤسساته ، وقد توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعليمية الفرصة لوضع مجموعة من المقاييس التي تترجم

رسالة إنتاج المعرفة، وتقاسمها، وتوظيفها، كإطار شامل وواضح للتوجه الإستراتيجي لها، وتوصيلها للمعنيين وعملاء المؤسسة الخارجية.

دراسة (Papenhause & Einstein,2006): هدفت إلى توضيح آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء في كليات إدارة الأعمال، بهدف تقييم وقياس القيمة المضافة لبرامجها، وقياس العمليات التي تؤدي إلى جودة المخرج التعليمي، وقد أكدت نتائجها أن بطاقة الأداء تناسب مؤسسات التعليم الجامعي لقياس رؤيتها، وتوجهها، وأهدافها الإستراتيجية ولذا قاما الباحثان ببناء دليلا إرشاديا لعملية التطبيق لهذا النمط من الأدوات.

دراسة (Karathanos,2005): وقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين معايير مالكلوم بالدريديج للأداء المتميز وبطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال استعراض بعض النماذج، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة، والمؤسسات التعليمية، وكذلك توضيح متطلبات تطبيقها في التعليم، وقد توصلت إلى أن معايير الأداء المتميز في المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية تتطلب تطوير مجموعة من المقاييس التي تمثل مؤشرات للأداء والتي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، مع ضرورة ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

دراسة (Kaplan & Norton,1992): هدفت هذه الدراسة الى تقديم بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، من أجل توفير معلومات شاملة لادارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، وطبق هذا المقياس لأول مرة، حيث يتضمن أربعة أبعاد رئيسة وهي : البعد الأول البعد المالي، وهو كيف تنظر للمساهمين، والثاني بعد العملا كيف ينظر الينا العملاء؟، والبعد الثالث بعد العمليات الداخلية، ما لذي يجب أن تتفوق به؟، البعد الرابع، بعد النمو والتعليم، هل يمكن أن نستمر في التحسين

وخلق قيم؟، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وأن هذه الدراسة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

التعليق علي الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص الآتي :

- محور اهتمام معظم الدراسات ركز على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعليم، وهناك دراسات أضافة البعد المجتمعي مثل دراسة الضحاوي والمليجي.

- معظم الدراسات اهتمت بالمنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وهناك دراسات اعتمدت أساليب أخرى منها دراسة (صلاح الدين) حيث اعتمدت أسلوب التحليل الاستراتيجي أو التحليل الرباعي.

- أوجه التشابه هناك اتفاق لدى أغلب الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس أخرى غير المالية تساند وتقيس الأداء، في كافة المستويات الادارية، بحيث تغطي كافة الجوانب المالية وغير المالية، كما ان معظم الدراسات ركزت على الجوانب النظرية والفلسفية لموضوع الأداء المتوازن للمؤسسات باستثناء القليل منها.

- أوجه الاختلاف التركيز على الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة كان في اختيار موضوع الدراسة، وكتابة الإطار النظري، وفي تحليل النتائج وتفسيرها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء أيضاً منهج الدراسة المتبع ، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة ، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة) ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

منهج الدراسة :

أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استجواب عينة من مجتمع الدراسة ؛ وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة ووصف وتحليل الظاهرة المدروسة ؛ لاستخلاص الاستنتاجات ، والدلالات المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم ، والبالغ عددهم (١٨١) قيادياً من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ، الذين لديهم القدرة على إصدار قرار ولهم بدل تمثيل ، وقد استبعد جميع القائمين بأعمال رؤساء الأقسام من غير السعوديين ويطلق عليهم مشرفي الأقسام.

ويتمثل مجتمع الدراسة في الآتي :

(٣٦) عميد كلية ، (١١) عميد عمادة مساندة ، (٨٠) وكيل كلية ، (٥٤)

رئيس قسم ممن لديهم بدل رئاسة قسم

(إدارة قيادة القرار في جامعة القصيم).

عينة الدراسة :

نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قام الباحثان بتطبيق الدراسة على كافة أفراد المجتمع وقد استجاب للتطبيق (٦١) قيادي من القيادات الأكاديمية في الكليات الجامعية والبالغ عددهم (١٨١) قيادياً وهي نسبة تشكل (٣٣,٧٪) من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة بهدف تقييم الأداء الإستراتيجي وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن كونها الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وسيعتمد في بنائها على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدم فيه.

خصائص أداة الدراسة :

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية نوضحها فيما يلي :

١- المركز القيادي بالجامعة

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز القيادي بالجامعة

النسبة المئوية	التكرار	
26.2	16	عميد
32.8	20	وكيل
41.0	25	رئيس قسم
100.0	61	الإجمالي

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز القيادي بالجامعة، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (٢٥) رئيس قسم بنسبة (٤١.٠٪)، في حين أن هناك (٢٠) وكيل بنسبة (٣٢.٨٪)، وهناك (١٦) عميد كلية بنسبة (٢٦.٢٪).

٢- الكلية التابع لها حالياً

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية التابع لها حالياً

النسبة المئوية	التكرار	
23.0	14	كلية علمية (تطبيقية)
32.8	20	كلية إنسانية أو شرعية
44.3	27	علوم وآداب
100.0	61	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٢) أن ما يقارب من نصف أفراد عينة الدراسة (٢٧) قيادي أكاديمي بنسبة (٤٤.٣٪) يتبعون حالياً لكلية العلوم والآداب، في حين أن هناك (٢٠) قيادي أكاديمي بنسبة (٣٢.٨٪) يتبعون كليات إنسانية أو شرعية، وفي الأخير هناك (١٤) قيادي أكاديمي بنسبة (٢٣.٠٪) يتبعون حالياً كليات علمية (تطبيقية).

٣- الرتبة الأكاديمية الجامعية

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية الجامعية

النسبة المئوية	التكرار	
9.8	6	أستاذ
29.5	18	أستاذ مشارك
60.7	37	أستاذ مساعد
100.0	61	الإجمالي

يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية الجامعية، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (٣٧) قيادي أكاديمي بنسبة (٦٠.٧٪) رتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد، في حين أن هناك (١٨)

قيادي أكاديمي بنسبة (٢٩.٥٪) رتبهم الأكاديمية الجامعية أستاذ مشارك، وفي الأخير هناك (٦) من القيادات الأكاديمية بنسبة (٩.٨٪) رتبهم أستاذ.

٤ - سنوات الخبرة

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الخبرة
24.6	15	أقل من ٥ سنوات
19.7	12	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
19.7	12	١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
36.1	22	١٥ سنة فأكثر
100.0	61	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٤) أن هناك (٢٢) قيادي أكاديمي بنسبة (٣٦.١٪) خبرتهم (١٥ سنة فأكثر)، في حين أن هناك (١٥) قيادي أكاديمي بنسبة (٢٤.٦٪) خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، إضافة إلى ذلك فأن هناك (١٢) قيادي أكاديمي بنسبة (١٩.٧٪) لكلاً من فئتي سنوات الخبرة (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة).

٦. أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحثان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الإستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الإستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل (المركز القيادي بالجامعة، الكلية التابع لها حالياً، الرتبة الأكاديمية الجامعية، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وهو يتكون من (٥٣) فقرة مقسمة على أربعة كما يلي:
المحور الأول: يتناول مقومات البعد المالي وهو يتكون من (١٤) فقرة.
المحور الثاني: يتناول مقومات بُعد رضا الطلاب وهو يتكون من (١٣) فقرة.

المحور الثالث: يتناول مقومات بُعد العمليات الداخلية وهو يتكون من (١٤) فقرة.

المحور الرابع: يتناول مقومات بُعد التعلم والنمو وهو يتكون من (١٢) فقرة.

٧. صدق أداة الدراسة

ولقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:
أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم.

وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدتها المحكمون، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية. ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (البعد المالي - بُعد رضا

الطلاب) بالدرجة الكلية للمحور

بُعد رضا الطلاب		البُعد المالي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.632**	1	.731**	1
.719**	2	.734**	2
.791**	3	.754**	3
.793**	4	.603**	4
.680**	5	.743**	5
.559**	6	.715**	6
.719**	7	.631**	7
.682**	8	.707**	8
.683**	9	.726**	9
.823**	10	.716**	10

بُعد رضا الطلاب		البُعد المالي	
معامل الارتبط	الفقرة	معامل الارتبط	الفقرة
.505**	11	.711**	11
.781**	12	.759**	12
.673**	13	.548**	13
-	-	.654**	14

** دال عند مستوى ٠,٠١

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور

(بُعد العمليات الداخلية - بُعد التعلم والنمو) بالدرجة الكلية للمحور

بُعد التعلم والنمو		بُعد العمليات الداخلية	
معامل الارتبط	الفقرة	معامل الارتبط	الفقرة
.591**	1	.740**	1
.650**	2	.742**	2
.682**	3	.638**	3
.638**	4	.793**	4
.773**	5	.748**	5
.828**	6	.510**	6
.674**	7	.570**	7
.652**	8	.646**	8
.641**	9	.803**	9
.695**	10	.762**	10
.762**	11	.644**	11
.613**	12	.815**	12
-	-	.800**	13
-	-	.727**	14

** دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول (٥، ٦) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفايرونباخ، والجدول (٧) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (٧) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البُعد المالي	14	.917
2	بُعد رضا الطلاب	13	.909
3	بُعد العمليات الداخلية	14	.924
4	بُعد التعلم والنمو	12	.893
	الثبات الكلي	53	.970

يتضح من خلال الجدول (٧) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٧٠) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩٠٩)، (٠,٩٢٤)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

٩- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة، تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5 = 0.80). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

من 1 إلى 1.79 يمثل درجة تحقق (متدنية جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 1.80 إلى 2.59 يمثل درجة تحقق (متدنية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 2.60 إلى 3.39 يمثل درجة تحقق (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 3.40 إلى 4.19 يمثل درجة تحقق (عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

من 4.20 إلى 5.0 يمثل درجة تحقق (عالية جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لتحقيق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحقيق من ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك للإجابة على تساؤل الدراسة الفرعي الثاني ما واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة. يتم ذلك بالتحقق من فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول: تتوافر مقومات الأبعاد الأربعة لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وسوف يتم التحقق من صحة الفرض الرئيسي السابق من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: تتوافر مقومات البُعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات البُعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٨) لتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر متطلبات البُعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منه

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية	5	8.20	14	23.0	21	34.4	14	23.0	7	11.5	2.93	1.12	4
2	تعمل الجامعة على استغلال مواردها المالية بكفاءة ورشد.	5	8.20	18	29.5	18	29.5	16	26.2	4	6.6	3.07	1.08	1
3	يتم العمل على	2	3.28	7	11.5	20	32.8	20	32.8	12	19.7	2.46	1.04	1

م	الفقرات	درجة التحقق											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
3	توفير مصادر تمويل تؤدي الى تحسين إيرادات الجامعة.												
4	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة.	5	8.20	12	19.7	21	34.4	15	24.6	8	13.1	2.85	1.14
5	تقوم الجامعة باستثمار الأصول بتخفيض النفقات وزيادة وتحسين الإيرادات.	2	3.28	9	14.8	26	42.6	16	26.2	8	13.1	2.69	0.99
6	توفر الجامعة الموارد المالية الكافية للبحث العلمي.	3	4.92	9	14.8	23	37.7	13	21.3	13	21.3	2.61	1.13
7	ترتبط ادارة الجامعة نتائج مقاييس الأداء	1	1.64	5	8.2	9	14.8	21	34.4	25	41.0	1.95	1.02

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	بنظام الحوافز والمكافآت.													
8	تعمل الجامعة على تحسين وتطوير الأنظمة المحاسبية بصورة دورية.	3	4.92	10	16.4	24	39.3	15	24.6	9	14.8	2.72	1.07	7
9	تعمل الجامعة على تقدير الكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل مناسب ودقيق.	0	0.00	9	14.8	28	45.9	18	29.5	6	9.8	2.66	0.85	10
10	تعمل الجامعة على ترشيد الانفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة.	4	6.56	17	27.9	24	39.3	10	16.4	6	9.8	3.05	1.06	2

تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
د. شرف بن إبراهيم الهادي - د. علي بن صالح الشايع

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
11	تسعى الجامعة الى زيادة إيراداتها السنوية بصورة تدريجية.	1	1.64	13	21.3	23	37.7	14	23.0	10	16.4	2.69	1.04	9
12	تحرص الجامعة على توفير المخصصات المالية الكافية لدعم أنشطة البحث والتطوير.	3	4.92	11	18.0	19	31.1	14	23.0	14	23.0	2.59	1.17	12
13	ايرادات الجامعة تكفي لتغطية النفقات.	2	3.28	17	27.9	27	44.3	8	13.1	7	11.5	2.98	1.01	3
14	يتوافق مستوى ومعدل الأداء المالي بالجامعة مع خطتها الاستراتيجية.	2	3.28	12	19.7	28	45.9	14	23.0	5	8.2	2.87	0.94	5
-	المتوسط الحسابي العام											2.72	0.73	-

يتضح من الجدول (٨) أن:

محور مدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتضمن (١٤) فقرة، جاءت (١١) فقرة بدرجة تطبيق (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٦١، ٣,٠٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢,٦٠ إلى ٣,٣٩)، في حين جاءت الفقرات الأخرى بدرجة تحقق (قليلة)، وهي الفقرات (٧، ٣، ١٢)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (١,٩٥، ٢,٥٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (١,٨٠ إلى ٢,٥٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٧٢)، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على (أن الجامعة تعمل على استغلال مواردها المالية بكفاءة ورشد وكذلك أن الجامعة تعمل على ترشيد الإنفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة، إضافة إلى أن إيرادات الجامعة تكفي لتغطية النفقات، وأن الجامعة تمتلك إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية، وكذلك أن مستوى ومعدل الأداء المالي للجامعة يتوافق مع خطة الجامعة الإستراتيجية).

أن من أبرز الفقرات التي تعكس درجة توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتمثل في

الفقرات (٢، ١٠، ١٣، ١، ١٤)، بالترتيب من الأول إلى الخامس، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما يلي:

جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على أنه (تعمل الجامعة على استغلال مواردها المالية بكفاءة ورشد) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على استغلال مواردها المالية بكفاءة ورشد، وهذه النتيجة تعطي مؤشراً على أن هناك ضعف في استثمار الموارد المالية، وان هناك هدراً في النفقات المالية وخاصة في الجوانب الاستهلاكية، ويرى الباحثان أن الانفاق في الجامعات الحكومية يكون مرتفعاً مقارنة بالجامعات الخاصة لان إيراداتها تأتي من قبل الحكومه، وهذا الرئي يتفق مع دراسة (Schobel & Scholey.2012) التي اشارة أن الترشيد في الانفاق في الجامعات الخاصة أقوى.

جاءت الفقرة (١٠) والتي تنص على (تعمل الجامعة على ترشيد الإنفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (١,٠٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على ترشيد الإنفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة، وهذه النتيجة تدل ارتفاع معدلات الانفاق في الخدمات الاستهلاكية غير الضرورية مثل بعض المشتريات ومتطلبات الضيافة وغيرها.

جاءت الفقرة (١٣) والتي تنص على أن (إيرادات الجامعة تكفي لتغطية النفقات) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن إيرادات الجامعة تكفي لتغطية النفقات، وفي هذا الصدد فإن دراسة hung (٢٠١٠) ركزت على أهمية الإيرادات ودورها في تغطية النفقات وخاصة في تحسين أداء المراكز التعليمية، وهذا مؤشر الى وجود بعض العجز في تمويل بعض الخدمات الاساسية، مثل تجهيز جميع القاعات الدراسية بالخدمات التقنية، وتجهيز المعامل وورش العمل بحاجياتها كافة، وغير ذلك من الخدمات في جميع القطاعات الادارية والفنية والخدمية.

جاءت الفقرة (١) والتي تنص على أنه (تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,١٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تمتلك إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية، وهذه النتيجة تدل على أن الخطط الاستراتيجية المالية بالجامعة تحتاج لجهود أكبر حتى تحقق أهدافها بمعدلات عالية.

جاءت الفقرة (١٤) والتي تنص على أنه (يتوافق مستوى ومعدل الأداء المالي بالجامعة مع خطتها الإستراتيجية) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري

(٠,٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن مستوى ومعدل الأداء المالي بالجامعة يتوافق مع خطتها الإستراتيجية، وهذا مؤشر واضح على أن الأداء المالي في الجامعة لا يلتزم بشكل دقيق بالخطة الاستراتيجية المالية المعتمدة، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة Schobel & Scholey (2012) حيث توصلت الى أن استراتيجية الجامعة تركز بشكل كبير على العمل بالمقاييس المالية بفاعلية وجودة عالية مما يساهم في رفع مستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وربط الأداء بالخطط الاستراتيجية.

ويتضح من خلال الجدول (٩) أنه يمكن ترتيب أقل ثلاث عبارات بمحور مدى توافر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ترتيباً تنازلياً كما يلي:

جاءت الفقرة (١٢) والتي تنص على أنه (تحرص الجامعة على توفير المخصصات المالية الكافية لدعم أنشطة البحث والتطوير) بالمرتبة الثانية عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (١,١٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تحرص على توفير المخصصات المالية الكافية لدعم أنشطة البحث والتطوير، وهذا مؤشر واضح على وجود قصور في دعم المشاريع البحثية، والبرامج التطويرية، والتي تتطلب وضع استراتيجية خاصة بها وأن تكون من أولويات الخطط الجامعية القادمة.

جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على أنه (يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة

القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة، وهذه النتيجة تدل على لأن الجامعة تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي، وأن البحث عن تمويل آخر ضعيف مما يتطلب من الجامعة أن تفعل الشراكة المجتمعية مع المؤسسات الانتاجية، وأن تدعم الجامعة تحول كلياتها وأقسامها التعليمية نحو الانتاج وأن تكون بمثابة بيوت خبرة للقطاعات الانتاجية داخل منطقة القصيم وخارجها.

جاءت الفقرة (٧) والتي تنص على أنه (تربط إدارة الجامعة نتائج مقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت) بالمرتبة الرابعة عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (١.٩٥) وانحراف معياري (١.٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أن إدارة الجامعة تربط نتائج مقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة Schobel & Scholey (٢٠١٢) حيث بينت أن مقاييس الأداء المالي الذي تأخذ به الجامعة يساهم من خلال الحوافز بتحسين مستوى الأداء.

الفرض الفرعي الثاني: تتوافر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة

القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر متطلبات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	تتفق سياسة قبول الطلاب في الجامعة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.	8	13.11	16	26.2	26	42.6	8	13.1	3	4.9	3.30	1.02	5
2	تقوم الجامعة بالاستجابة لشكاوى الطلاب، وتعمل على معالجة الخلل.	10	16.39	27	44.3	15	24.6	6	9.8	3	4.9	3.57	1.04	2
3	تعمل الجامعة على تحقيق درجة رضا عالية	10	16.39	21	34.4	21	34.4	8	13.1	1	1.6	3.51	0.98	3

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	لطلابها.													
4	تحقق الخدمات التعليمية الجامعية الاحتياجات الفعلية للطلاب.	3	4.92	15	24.6	26	42.6	15	24.6	2	3.3	3.03	0.91	6
5	تقوم الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.	8	13.11	23	37.7	17	27.9	9	14.8	4	6.6	3.36	1.10	4
6	تقوم الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الإداري للإداريين.	0	0.00	9	14.8	13	21.3	21	34.4	18	29.5	2.21	1.03	13
7	يتم تقديم الدعم المناسب للطلاب عن طريق الارشاد الأكاديمي	7	11.48	17	27.9	12	19.7	16	26.2	9	14.8	2.95	1.27	7

تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
د. شرف بن إبراهيم الهادي - د. علي بن صالح الشايع

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	كي يلبي حاجياتهم الأساسية.													
8	تحرص الجامعة على تحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الطلاب.	9	14.75	33	54.1	15	24.6	4	6.6	0	0.0	3.77	0.78	1
9	تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع خريجها ومتابعة أوضاعهم.	2	3.28	7	11.5	21	34.4	15	24.6	16	26.2	2.41	1.10	12
10	تعمل الجامعة على تهيئة الأجواء المناسبة التي تساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم.	3	4.92	16	26.2	21	34.4	13	21.3	8	13.1	2.89	1.10	9
11	تتوافر بالجامعة	2	3.28	10	16.4	20	32.8	20	32.8	9	14.8	2.61	1.04	11

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	الأماكن المناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.													
1 2	تعمل الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الخاصة برضا الطلاب	8	0.99	2.95	8.2	5	19.7	12	47.5	29	18.0	11	6.56	4
1 3	تحرص الجامعة على الاهتمام الكافي بذوي الاحتياجات الخاصة من طلابها	10	0.97	2.87	4.9	3	31.1	19	44.3	27	11.5	7	8.20	5
-		0.71	3.03	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول (٩) أن:

تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة
الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
د. شرف بن إبراهيم الهادي - د. علي بن صالح الشايع

محور مدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتضمن (١٣) فقرة، جاءت (٣) فقرات بدرجة تحقق (عالية)، وهي الفقرات (٨، ٢، ٣)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣.٥١، ٣.٧٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤٠) إلى (٤.١٩)، في حين جاءت (٩) فقرات بدرجة تحقق (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٦١، ٣.٣٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩)، في حين جاءت (فقرتين) بدرجة تحقق (قليلة)، وهما الفقرتين رقم (٦، ٩)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٢١، ٢.٤١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (١.٨٠) إلى (٢.٥٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٠٣)، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على كلٍّ من (أن الجامعة تقوم بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وكذلك أن سياسات قبول الطلاب في الجامعة تتفق مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، إضافة إلى أن الخدمات التعليمية الجامعية تحقق درجة رضا عالية لطلابها، وأنه يتم تقديم الدعم المناسب للطلاب عن طريق الإرشاد الأكاديمي كي يلبي حاجياتهم الأساسية، وكذلك أن الجامعة

تعمل على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلاب).

أن من أبرز الفقرات التي تعكس درجة توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتمثل في الفقرات (٨، ٢، ٣، ٥، ١)، بالترتيب من الأول إلى الخامس، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما يلي :

جاءت الفقرة (٨) والتي تنص على أنه (تحرص الجامعة على تحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الطلاب) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تحرص على تحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الطلاب وهذه النتيجة تعتبر مؤشراً واضحاً للاهتمام العالي بالطلاب من قبل الجامعة وهو يتفق مع رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية.

جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على أنه (تقوم الجامعة بالاستجابة لشكاوى الطلاب، وتعمل على معالجة الخلل) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تقوم بالاستجابة لشكاوى الطلاب، وتعمل على معالجة الخلل، وهذه النتيجة تدل على أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تعمل على حل مشكلات الطلاب وتلبية حاجياتهم بدرجة عالية.

جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على أنه (تعمل الجامعة على تحقيق درجة رضا عالية لطلابها) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على تحقيق درجة رضا عالية لطلابها، وهذا يتفق مع دراسة Kaplan & Norton (١٩٩٦) حيث أشارت على أن بطاقة الأداء المتوازن في بعد رضا الطلاب يساهم في توفير بيئة تعليمية جاذبة لطلابها، وتحقيق درجة عالية من الرضا.

جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على أنه (تقوم الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تقوم بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وهذه النتيجة تختلف إلى حد ما مع دراسة Kaplan & Norton (١٩٩٦) التي توصلت على أن بعد رضا الطلاب في بطاقة الأداء المتوازن حقق رضا مرتفع للطلاب عن الأداء الأكاديمي.

جاءت الفقرة (١) والتي تنص على أنه (تتفق سياسة قبول الطلاب في الجامعة مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف

معياري (١٠٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن سياسة قبول الطلاب في الجامعة تتفق مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وهذه النتيجة تدل أن معدلات القبول في الجامعة تفوق الطاقة الاستيعابية في بعض كلياتها، وهذا قد يتعارض مع أهداف الجامعة الاستراتيجية التي تؤكد على أهمية التعليم النوعي المتميز.

ويتضح من خلال الجدول (١٠) أنه يمكن ترتيب أقل ثلاث عبارات بمحور مدى توافر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ترتيباً تنازلياً كما يلي:

جاءت الفقرة (١١) والتي تنص على أنه (تتوافر بالجامعة الأماكن المناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة) بالمرتبة الحادية عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢.٦١) وانحراف معياري (١.٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة يتوافر فيها الأماكن المناسبة لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة، وهذه النتيجة تدل على أن الأماكن المخصصة للأنشطة الرياضية تحتاج الى جهود أكبر للتوسع فيها وتطويرها.

جاءت الفقرة (٩) والتي تنص على أنه (تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع خريجها ومتابعة أوضاعهم) بالمرتبة الثانية عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢.٤١) وانحراف معياري (١.١٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على تطوير العلاقة مع خريجها ومتابعة أوضاعهم، وهذه النتيجة تختلف عما توصلت اليه دراسة ابوشراخ (٢٠١٢)، حيث

بينت أن الجامعة الاسلامية في غزة تعمل على تطوير العلاقة مع خريجيها ومتابعة أوضاعهم رغم الظروف الاقتصادية الصعبة في القطاع.

جاءت الفقرة (٦) والتي تنص على أن (الجامعة تقوم بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الإداري للإداريين) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢.٢١) وانحراف معياري (١.٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تقوم بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الإداري للإداريين، وهذه النتيجة تختلف الى حد ما مع دراسة Kaplan & Norton (١٩٩٦) التي توصلت على أن بعد رضا الطلاب في بطاقة الأداء المتوازن حقق رضا مرتفع للطلاب عن الأداء الاداري.

الفرض الفرعي الثالث: تتوافر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر متطلبات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الخدمات التعليمية في الجامعة.	4	6.56	15	24.6	19	31.1	21	34.4	2	3.3	2.97	1.00	6
2	تعمل الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية بصورة مستمرة.	3	4.92	17	27.9	28	45.9	9	14.8	4	6.6	3.10	0.94	3
3	تتيح الجامعة لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفعالية في عمليات التطوير والتحديث.	3	4.92	15	24.6	25	41.0	13	21.3	5	8.2	2.97	1.00	7

تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
د. شرف بن إبراهيم الهادي - د. علي بن صالح الشايع

م	الفقرات	درجة التحقق											
		قليلة جداً		قليلة		متوسطة		عالية		عالية جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
4	تقوم كليات الجامعة بتنفيذ خططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.	1.09	3.03	6.6	4	24.6	15	41.0	25	14.8	9	13.1	8
5	تدعم إدارة الجامعة أساليب العمل الجماعي.	1.06	2.74	13.1	8	27.9	17	36.1	22	18.0	11	4.92	3
6	تعمل الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع.	1.00	3.16	3.3	2	26.2	16	27.9	17	36.1	22	6.56	4
7	تتيح الجامعة لمنسوبيها الفرصة للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير والتحديث.	0.92	3.39	1.6	1	16.4	10	31.1	19	42.6	26	8.20	5
8	تقوم كليات	1.30	2.87	21.3	13	18.0	11	21.3	13	31.1	19	8.20	5

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	الجامعة بتنفيذ خططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.													
9	تراعي الجامعة شروطاً محددة في التوظيف تستند الى المعرفة في مجال الاختصاص.	3	4.92	12	19.7	21	34.4	19	31.1	6	9.8	2.79	1.03	10
10	تعمل الجامعة على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية والحصة المستهدفة من خريجي الثانوية العامة.	4	6.56	6	9.8	24	39.3	18	29.5	9	14.8	2.64	1.07	12
11	تعمل الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع.	1	1.64	8	13.1	15	24.6	24	39.3	13	21.3	2.34	1.01	13
12	تحرص الجامعة في	6	9.84	14	23.0	20	32.8	17	27.9	4	6.6	3.02	1.09	5

تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
د. شرف بن إبراهيم الهادي - د. علي بن صالح الشايع

محور مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتضمن (١٤) فقرة، جاءت (١٢) فقرة بدرجة (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٦٤ ، ٣,٣٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢,٦٠ إلى ٣,٣٩)، في حين جاءت (فقرتين) بدرجة تحقق (قليلة)، وهما الفقرتين رقم (١٤ ، ١١)، حيث أن المتوسط الحسابي لهما (٢,٣٤)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (١,٨٠ إلى ٢,٥٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٨٧)، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بالجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على كلٍّ من (أن الجامعة تتيح لمسئوبيها الفرصة للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير والتحديث، وكذلك أن الجامعة تعمل على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع، إضافة إلى أن الجامعة تعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية بصورة مستمرة، وأن كليات الجامعة تقوم بتنفيذ خططها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، وكذلك أن الجامعة تحرص في الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير).

أن من أبرز الفقرات التي تعكس درجة توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن، تتمثل في الفقرات (٧، ٦، ٢، ٤، ١٢) بالترتيب من الأول إلى الخامس، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما يلي:

جاءت الفقرة (٧) والتي تنص على أن (الجامعة تتيح لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفعالية في عمليات التطوير والتحديث) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تُتيح لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفعالية في عمليات التطوير والتحديث، وهذه النتيجة تدل على أنه ينبغي على الجامعة توسيع قاعدة المشاركة لمنسوبيها بصورة أكبر حتى يتحقق هذا الهدف بصورة أكبر.

جاءت الفقرة (٦) والتي تنص على أن (الجامعة تعمل على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.١٦) وانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع، مما يتطلب من الجامعة بذل المزيد من الجهود في تقديم الخدمات المجتمعية من خلال عمل دراسات استطلاعية، وبحوث ميدانية، وإقامة شراكة مجتمعية، للوصول إلى تحقيق تنمية مجتمعية حقيقية تتوافق مع متطلبات المجتمع وتنفيذ خطط التنمية.

جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على أن (الجامعة تعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية بصورة مستمرة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى

توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.١٠) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية بصورة مستمرة، وهذه النتيجة تدل على أن هناك بعض القصور في تطوير الخدمات بسبب البيروقراطية التي تواجه استكمال الاجراءات رغم توفر أنظمة للجودة في أغلب كليات الجامعة.

جاءت الفقرة (٤) والتي تنص على أن (كليات الجامعة تقوم بتنفيذ خطتها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن كليات الجامعة تقوم بتنفيذ خطتها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب تفعيل دور الاجهزه الادارية المختصة داخل الكليات والذي يقع على عاتقها متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل الكليات بصورة مستدامة.

جاءت الفقرة (١٢) والتي تنص على أن (الجامعة تحرص في الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٠٢) وانحراف معياري (١.٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تحرص في الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير، مما يتطلب الامر تفعيل المراكز البحثية في

كليات الجامعة وتحويلها الى مراكز استشارية لتقديم البحوث والدراسات لكافة القطاعات الانتاجية والخدمية مقابل موارد مالية يوضع لها قوانين وبنود للصرف والانفاق والاستثمار بما يحقق الغايات المرجوة.

ويتضح من خلال الجدول (١٠) أنه يمكن ترتيب أقل ثلاث عبارات بمحور مدى توافر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ترتيباً تنازلياً كما يلي:

جاءت الفقرة (١٠) والتي تنص على أن (الجامعة تعمل على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية والحصة المستهدفة من خريجي الثانوية العامة) بالمرتبة الثانية عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية والحصة المستهدفة من خريجي الثانوية العامة، وهذا النتيجة تدل أن تحقيق التوازن يتطلب إعادة النظر في معدلات القبول من الطلاب كل عام، وفي كيفية توزيعهم على الكليات بحيث لا يكون أعداد المقبولين متجاوزة لمعايير وشروط الجودة.

جاءت الفقرة (١١) والتي تنص على أن (الجامعة تعمل على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وانحراف معياري (١,٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع، وهذا الامر يتطلب تفعيل الشراكة بين الجامعة

ومؤسسات المجتمع وخاصة في مجال البحث العلمي ، بغرض التطوير والتحديث وحتى تكون البحوث موجهة وذات قيمة علمية عالية ، ونتائجها ذات مصداقية أكبر وحضورها في التطبيق أعلى .

جاءت الفقرة (١٤) والتي تنص على (تعمل الجامعة على تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية) بالمرتبة الرابعة عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وانحراف معياري (١,٠٥) ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تعمل على تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية ، وهذا يدل على إن استخدام التكنولوجيا في تسيير الاعمال داخل الجامعه مازال ضعيفا مما يتطلب بذل المزيد من الجهد ، في توفير الاحتياجات الكافية من تلك الوسائل ، وتدريب منسوبي الجامعة عليها ، والزامهم باستخدامها .

الفرض الفرعي الرابع : تتوافر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها ، وذلك كما يلي :

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر متطلبات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلاً منها

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	يتم بصورة دورية تطوير المواد والبرامج الدراسية التي تحقق جودة التحريجين.	11	18.03	20	32.8	18	29.5	8	13.1	4	6.6	3.43	1.13	1
2	تتوافر بالجامعة برامج فعالة للتدريب الميداني للطلاب بناء على احتياجاتهم الفعلية.	4	6.56	17	27.9	27	44.3	12	19.7	1	1.6	3.18	0.89	4
3	تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتهيئة خريجيها للاندماج في سوق العمل.	2	3.28	13	21.3	21	34.4	17	27.9	8	13.1	2.74	1.05	11
4	تسعى عمادة التطوير الجامعي الى إعداد برامج	2	3.28	14	23.0	27	44.3	15	24.6	3	4.9	2.95	0.90	7

م	الفقرات	درجة التحقق											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
	تدريبية متخصصة.												
5	تؤدي البرامج التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي الى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية.	4	6.56	23	37.7	24	39.3	10	16.4	0	0.0	3.34	0.83
6	تسعى إدارة الجامعة على قياس نتائج التدريب المقدمة لمنسوبيها.	2	3.28	15	24.6	26	42.6	12	19.7	6	9.8	2.92	0.99
7	تشارك الجامعة بفعالية في عمليات التنمية المستدامة.	5	8.20	17	27.9	20	32.8	15	24.6	4	6.6	3.07	1.06
8	تعمل البرامج الأكاديمية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية.	5	8.20	10	16.4	24	39.3	18	29.5	4	6.6	2.90	1.03
9	تحرص الجامعة على توفير بيئة جاذبة للنمو والتطوير المهني.	2	3.28	13	21.3	30	49.2	10	16.4	6	9.8	2.92	0.95
10	يتم تقويم وتطوير	4	6.56	8	13.1	21	34.4	15	24.6	13	21.3	2.59	1.16

تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
د. شرف بن إبراهيم الهادي - د. علي بن صالح الشايع

م	الفقرات	درجة التحقق												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		قليلة		قليلة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة.													
11	يتوافق تصميم البرامج التعليمية في الجامعة مع حاجيات ومتطلبات سوق العمل.	7	11.48	18	29.5	18	29.5	12	19.7	6	9.8	3.13	1.16	5
12	تتوافر مصادر التعلم الملائمة لتطوير العملية التعليمية وتحقيق النتائج المستهدفة.	11	18.03	22	36.1	13	21.3	12	19.7	3	4.9	3.43	1.15	2
	المتوسط الحسابي العام											3.05	0.70	-

يتضح من الجدول (١١) أن:

محور مدى توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتضمن (١٢) فقرة، جاءت (فقرتين) بدرجة تحقق (عالية)، وهما الفقرتين رقم (١٢، ١)، حيث أن المتوسط الحسابي لهما (٣.٤٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، في حين جاءت (٩) فقرات بدرجة تحقق (متوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٧٤، ٣.٣٤)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من

فئات المقياس المتدرج الحماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩)، وفي الأخير جاءت (فقرة واحدة) بدرجة تحقق (قليلة)، وهي الفقرة (١٠)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٢.٥٩)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الحماسي والتي تتراوح ما بين (١.٨٠ إلى ٢.٥٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٠٥)، وهذا يدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بالجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على كلٍّ من (أن البرامج التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي تؤدي إلى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية، وكذلك أن الجامعة يتوافر بها برامج فعالة للتدريب الميداني للطلاب بناءً على احتياجاتهم الفعلية، إضافة إلى أن تصميم البرامج التعليمية في الجامعة يتوافق مع حاجات ومتطلبات سوق العمل، وأن الجامعة تشارك بفعالية في عمليات التنمية المستدامة).

إن من أبرز الفقرات التي تعكس درجة توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتمثل في الفقرات (١، ١٢، ٥، ٢، ١١) بالترتيب من الأول إلى الخامس، مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما يلي:

جاءت الفقرة (١) والتي تنص على أنه (يتم بصورة دورية تطوير المواد والبرامج الدراسية التي تحقق جودة الخريجين) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي

بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أنه يتم بصورة دورية تطوير المواد والبرامج الدراسية التي تحقق جودة الخريجين، ترجع هذه النتيجة الى تطبيق جامعة القصيم معايير الهيئة السعودية للجودو والاعتماد بمستويات عالية، يظهر ذلك من خلال تقارير ومؤشرات الأداء.

جاءت الفقرة (١٢) والتي تنص على أنه (تتوافر مصادر التعلم الملائمة لتطوير العملية التعليمية وتحقيق النتائج المستهدفة) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.١٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على توفر مصادر التعلم الملائمة لتطوير العملية التعليمية وتحقيق النتائج المستهدفة بالجامعة، يؤكد هذه النتيجة تنوع مصادر التعلم بجامعة القصيم، ومن أهمها المكتبات الجامعية، والمواقع الالكترونية التي أشتركت فيها الجامعة في شتى الميادين والتخصصات العلمية والانسانية، وكذلك توفير قاعات دراسية تتوفر فيها أجهزة العرض المناسبة.

جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على أنه (تؤدي البرامج التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي إلى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن البرامج التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي تؤدي إلى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية، وتدل النتيجة الى ان عمادة

التطوير الجامعي تحتاج الى جهود أكبر حتى يتحقق المستوى المطلوب من ثقافة المعرفة التقنية، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة Olive (٢٠٠٠) التي بينت أن بعد التعلم والنمو وفق نظام بطاقة الأداء المتوازن ساهم بدرجة عالية في تكوين مخزون معرفي كبير، وهذا يتوافق مع الأداء الاستراتيجي المطلوب.

جاءت الفقرة (٢) والتي تنص على أنه (تتوافق بالجامعة برامج فعالة للتدريب الميداني للطلاب بناء على احتياجاتهم الفعلية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد التعلم النمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة يتوافق بها برامج فعالة للتدريب الميداني للطلاب بناءً على احتياجاتهم الفعلية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Nayerl. Et al. 2008) على أهمية برامج التدريب والتنمية المهنية للعاملين، من خلال إجرائها للتحليل الاستراتيجي للجامعات.

جاءت الفقرة (١١) والتي تنص على أنه (يتوافق تصميم البرامج التعليمية في الجامعة مع حاجيات ومتطلبات سوق العمل) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد التعلم النمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٣,١٣) وانحراف معياري (١,١٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن توافق تصميم البرامج التعليمية في الجامعة مع حاجيات ومتطلبات سوق العمل، وهذه النتيجة تدل على أن الجامعة بحاجة الى بذل جهود أكبر في تطوير تصميم برامجها التعليمية بما يتوافق مع حاجات ومتطلبات سوق العمل، وهذا لا يتحقق الا بإقامة شراكة فعلية مع كافة القطاعات الحكومية والخدمية والإنتاجية، المحلية والإقليمية،

والدولية، لمعرفة احتياجاتهم المهنية، الحالية والمستقبلية، بحيث تكون البرامج متنوعة ومتطورة ومرنة حسب الحاجة الفعلية.

ويتضح من خلال الجدول (١١) أنه يمكن ترتيب أقل ثلاث عبارات بمحور مدى توافر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ترتيباً تنازلياً كما يلي:

جاءت الفقرة (٨) والتي تنص على أنه (تعمل البرامج الأكاديمية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية) بالمرتبة العاشرة بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن البرامج الأكاديمية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي تعمل على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية، وهذه النتيجة تشكل حافزا كبيرا لعمادة التطوير الجامعي لتكثيف برامجها وتنويعها وزيادة فترات الزمنية وتكثيف ساعاتها التدريبية، حتى تثمر الدورات بشكل أكبر وتحقق الغاية المرجوه بصورة أكثر تميزاً.

جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على أن (إدارة الجامعة تعمل على عقد الدورات التدريبية لتهيئة خريجيها للاندماج في سوق العمل) بالمرتبة الحادية عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (١,٠٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن إدارة الجامعة تعمل على عقد الدورات التدريبية لتهيئة خريجيها للاندماج في سوق العمل، وهذا يختلف عن دراسة Papenhausen&Einstein (٢٠٠٦) التي توصلت الى أن قياس

العمليات الداخلية وفق بطاقة الأداء المتوازن تؤدي الى جودة المخرجات بدرجة عالية مما يزود سوق العمل بكفاءة كبيرة.

جاءت الفقرة (١٠) والتي تنص على أنه (يتم تقويم وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة) بالمرتبة الثانية عشر بين الفقرات الخاصة بمدى توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (١.١٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قليلة بين أفراد عينة الدراسة على أنه يتم تقويم وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة بصفة مستمرة، ويرى الباحثان أنه يجري عملية تقويم للهيئة التدريسية من قبل طلابه ومن رئاسة القسم ومن قيادة الكلية، إلا أن هذه الإجراءات غير كافية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة Leen (٢٠٠٩) التي توصلت الى أن بعد التعليم والنمو وفق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحقيق التعلم المستمر للكوادر التدريسية.

ومن خلال العرض السابق لدى توفر مقومات الأبعاد الأربعة لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، نجد أنها جاءت كما يلي:

جدول (١٢) مدى توفر مقومات الأبعاد الأربعة لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

م	مقومات الأبعاد الأربعة لتقييم الأداء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	مقومات بُعد المالي	2.72	4
2	مقومات بُعد رضا الطلاب	3.03	2
3	مقومات بُعد العمليات الداخلية	2.87	3
4	مقومات بُعد التعلم والنمو	3.05	1
-	الدرجة الكلية	2.92	-

يتضح من خلال الجدول (١٢) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على توفر مقومات الأبعاد الأربعة لتقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم بمتوسط عام بلغ (٢.٩٢)، حيث تأتي مقومات بُعد التعلم والنمو بالمرتبة الأولى من حيث درجة التوفر بمتوسط عام (٣.٠٥)، يليها مقومات بُعد رضا الطلاب بمتوسط عام (٣.٠٣)، وبالمرتبة الثالثة تأتي مقومات بُعد العمليات الداخلية بمتوسط عام (٢.٨٧)، وتأتي مقومات بُعد المالي كأقل المقومات الأربعة لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم بمتوسط عام (٢.٧٣).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات (الوظيفة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

أولاً: الفروق باختلاف متغير الوظيفة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير الوظيفة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٣)

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير الوظيفة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مقومات البعد المالى لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	4.621	2	2.311	4.919	.011
	داخل المجموعات	27.247	58	.470		
	المجموع	31.868	60			
مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	2.455	2	1.227	2.538	.088
	داخل المجموعات	28.048	58	.484		
	المجموع	30.502	60			
مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	1.830	2	.915	1.711	.190
	داخل المجموعات	31.016	58	.535		
	المجموع	32.845	60			
مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	2.549	2	1.274	2.761	.072
	داخل المجموعات	26.776	58	.462		
	المجموع	29.325	60			
الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	2.763	2	1.381	3.523	.036
	داخل المجموعات	22.743	58	.392		
	المجموع	25.506	60			

يتضح من خلال الجدول (١٣) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقومات (البعد

المالي لتقييم الأداء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) باختلاف متغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠,٠٨٨، ٠,١٩٠، ٠,٠٧٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مقومات (البُعد المالي، الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي) باختلاف متغير الوظيفة.

ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير الوظيفة، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٤)

جدول (١٤) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مقومات (البُعد المالي، الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي) باختلاف متغير الوظيفة

المحور	الدرجة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عميد	رئيس قسم
مقومات البُعد المالي	عميد	16	2.90	0.58	-	-
	وكيل	20	2.33	0.59	0.016**	0.005**
	رئيس قسم	25	2.92	0.81	-	-
الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي	عميد	16	3.05	0.50	-	-
	وكيل	20	2.61	0.52	0.041*	0.017**
	رئيس قسم	55	3.08	0.76	-	-

يتضح من خلال الجدول (١٤)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مقومات البُعد المالي لتقييم الأداء

الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أوضحت النتائج أن الفروق جاءت بين الوكلاء وكل من (عميد، رئيس قسم)، وذلك لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط درجة موافقة (٢,٩٢)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن رؤساء الأقسام يوافقون بدرجة أكبر على تحقق مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويرى الباحثان إلى أن العمداء والوكلاء أكثر قرباً من رؤساء الأقسام فيما يتعلق بالشئون المالية.

كما يوضح الجدول (١٤)، نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أوضحت النتائج أن الفروق جاءت بين الوكلاء وكل من (عميد، رئيس قسم)، وذلك لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط درجة موافقة (٣,٠٨)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن رؤساء الأقسام يوافقون بدرجة أكبر على تحقق مقومات الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يرجع أن تنفيذ الخطط التفصيلية للاداء التشغيلي يقوم رؤساء غالباً بمتابعة الجوانب الإجرائية.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير نوع الكلية

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير نوع الكلية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول

(١٥)

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير نوع الكلية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	1.849	2	.924	1.786	.177
	داخل المجموعات	30.019	58	.518		
	المجموع	31.868	60			
مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	.761	2	.381	.742	.481
	داخل المجموعات	29.741	58	.513		
	المجموع	30.502	60			
مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	.466	2	.233	.418	.661
	داخل المجموعات	32.379	58	.558		
	المجموع	32.845	60			
مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	.864	2	.432	.880	.420
	داخل المجموعات	28.461	58	.491		
	المجموع	29.325	60			
الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم.	بين المجموعات	.850	2	.425	1.000	.374
	داخل المجموعات	24.656	58	.425		
	المجموع	25.506	60			

يتضح من خلال الجدول (١٥) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باختلاف متغير نوع الكلية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠,١٧٧، ٠,٤٨١، ٠,٦٦١، ٠,٤٢٠)، وللدرجة الكلية (٠,٣٧٤) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف الكلية التي يعملون بها (كلية علمية، كلية انسانية أو شرعية، كلية علوم إدارية) حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم وهذا يرجع الى أن الخطط الاستراتيجية وآلياتها التنفيذية متقاربة في أغلب الكليات. ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية الجامعية

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية الجامعية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٦)

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	.123	2	.062	.112	.894
	داخل المجموعات	31.745	58	.547		
	المجموع	31.868	60			
مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	1.671	2	.835	1.681	.195
	داخل المجموعات	28.832	58	.497		
	المجموع	30.502	60			
مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	.447	2	.223	.400	.672
	داخل المجموعات	32.398	58	.559		
	المجموع	32.845	60			
مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	.420	2	.210	.421	.658
	داخل المجموعات	28.905	58	.498		
	المجموع	29.325	60			
الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم.	بين المجموعات	.397	2	.199	.459	.634
	داخل المجموعات	25.109	58	.433		
	المجموع	25.506	60			

يتضح من خلال الجدول (١٦) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠.٨٩٤، ٠.١٩٥، ٠.٦٧٢، ٠.٦٥٨)، وللدرجة الكلية (٠.٦٣٤) وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

ويفسر الباحثان النتيجة السابقة بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة رتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد، الأمر الذي يجعلهم متقاربين من حيث الرتبة، مما يجعلهم متفقين في آرائهم حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٧)

جدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	2.215	3	.738	1.419	.247
	داخل المجموعات	29.653	57	.520		
	المجموع	31.868	60			

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	.734	3	.245	.469	.705
	داخل المجموعات	29.768	57	.522		
	المجموع	30.502	60			
مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	1.903	3	.634	1.168	.330
	داخل المجموعات	30.942	57	.543		
	المجموع	32.845	60			
مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.	بين المجموعات	1.060	3	.353	.713	.549
	داخل المجموعات	28.265	57	.496		
	المجموع	29.325	60			
الدرجة الكلية لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم.	بين المجموعات	1.274	3	.425	.999	.400
	داخل المجموعات	24.232	57	.425		
	المجموع	25.506	60			

يتضح من خلال الجدول (١٧) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (٠,٢٤٧، ٠,٧٠٥، ٠,٣٣٠، ٠,٥٤٩)، وللدرجة الكلية (٠,٤٠٠) وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات، ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات،

١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ، ١٥ سنة فأكثر) حول تقييم الأداء الاستراتيجي
لجامعة القصيم ، وهذا يدل على تقارب الآراء حول واقع الأداء الاستراتيجي
رغم إختلاف سنوات الخبرة.

* * *

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل ما يلي عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي :
أن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات البعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة ، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على :

- أن الجامعة تعمل على استغلال مواردها المالية بكفاءة ورشد.
- أن الجامعة تعمل على ترشيد الإنفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة.
- أن إيرادات الجامعة تكفي لتغطية النفقات.
- أن الجامعة تمتلك إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.
- أن مستوى ومعدل الأداء المالي للجامعة يتوافق مع خطة الجامعة الإستراتيجية.

كما أن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات بُعد رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة ، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على كلٍّ من :

- أن الجامعة تقوم بالتعرف على آراء الطلاب حول الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

- أن سياسات قبول الطلاب في الجامعة تتفق مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- أن الخدمات التعليمية الجامعية تحقق درجة رضا عالية لطلابها.
- أنه يتم تقديم الدعم المناسب للطلاب عن طريق الإرشاد الأكاديمي كي يلبي حاجياتهم الأساسية.
- أن الجامعة تعمل على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلاب.
- ومن ناحية أخرى فإن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات بُعد العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على كلٍّ من :
- أن الجامعة تتيح لمسؤوليها الفرصة للمشاركة بفعالية في عمليات التطوير والتحديث.
- أن الجامعة تعمل على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع.
- أن الجامعة تعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية بصورة مستمرة.
- أن كليات الجامعة تقوم بتنفيذ خططها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.
- أن الجامعة تحرص في الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير.
- ومن جانب آخر فإن القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم يوافقون على توفر مقومات بُعد التعلم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على كلٍّ من :

- أن البرامج التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي تؤدي إلى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية.
- أن الجامعة يتوافر بها برامج فعالة للتدريب الميداني للطلاب بناءً على احتياجاتهم الفعلية.
- أن تصميم البرامج التعليمية في الجامعة يتوافق مع حاجات ومتطلبات سوق العمل.
- أن الجامعة تشارك بفعالية في عمليات التنمية المستدامة.

وقد أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على توفر مقومات الأبعاد الأربعة لتقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم، حيث تأتي مقومات بُعد التعلم والنمو بالمرتبة الأولى من حيث درجة التوفر، يليها مقومات بُعد رضا الطلاب، وبالمرتبة الثالثة تأتي مقومات بُعد العمليات الداخلية، وتأتي مقومات بُعد المالي كأقل المقومات الأربعة لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم.

وقد توصلت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقومات (البعد المالي لتقييم الأداء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) باختلاف متغير الوظيفة.. ومن جانب آخر فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مقومات بُعد المالي لتقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لصالح رؤساء الأقسام بمتوسط.

هذا وقد توصلت النتائج إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لتقييم الأداء

الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وذلك لصالح رؤساء الأقسام.

وفي الختام فإن النتائج وضحت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باختلاف متغيرات (نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

وللإجابة على التساؤل الثالث: ما التوصيات والمقترحات التي تساهم في تطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن فإن الباحثان يوصيان بما يلي بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالبعد المالي من خلال النتائج ظهر أن مقومات هذا البعد متوفرة بدرجة متوسطة وللوصول إلى درجة الجودة والتميز في ذلك فإنه يوصى بالآتي:

- يجب على الجامعة استغلال الموارد استغلال أمثل ، وذلك بترشيد الإنفاق في الجوانب غير الهامة ، كي تغطي تكلفة النفقات.
- ينبغي تفعيل الخطة الإستراتيجية للجامعة بصورة أكبر وخاصة في إدارة الموارد المالية.

ثانياً: التوصيات المتعلقة ببعده رضا الطلاب لتقييم الأداء الاستراتيجي والذي أظهرت النتائج أن الأداء متوفر بدرجة متوسطة مما يتطلب رفع معدلات الرضا وذلك عن طرق الآتي:

- بعد التعرف على أداء الطلاب حول الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ، ينبغي تفعيل تلك النتائج بصورة أكبر للوصول للأهداف المنشودة.

- الحرص على ربط سياسة قبول الجامعة مع رسالتها وخططها الإستراتيجية، والحد من قبول الأعداد الكبيرة بدون ضوابط.
 - رفع مستوى الخدمات التعليمية بصورة أكبر حتى تتحقق درجة رضا عالية لدى طلاب الجامعة.
 - تفعيل دور الإرشاد التربوي للطلاب بصورة أكبر، كي يساهم في تحسين مستوى التعليم والتعلم في الجامعة.
 - تطوير أنظمة الجامعة وإجراءاتها التنظيمية علة وفق معايير الجودة والاعتماد التي اعتمدها الجامعة لرفع معدلات الرضا لدى الطلاب.
- ثالثاً: التوصيات المتعلقة ببعث العمليات الداخلية لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة والذي أظهرت النتائج أن التحقق يتم بصورة متوسطة مما يتطلب ما يلي:
- منح الجامعة لمنسوبيها فرصة أكبر للمشاركة بفاعلية في عمليات التطوير والتحديث من خلال صناعة القرارات، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لكل كلية على حدة.
 - رفع من مستوى تشخيص احتياجات المجتمع والعمل على تلبية تلك الاحتياجات، من خلال الندوات، والمؤتمرات، وورش العمل، والدورات التدريبية أثناء الخدمة وغيرها.....
 - العمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية الجامعية بصورة مستمرة وبدرجات عالية، مثل الوسائل وتقنيات التعلم، ومراكز التدريب والتاهيل، ومصادر المعرفة وغيرها.....
 - تفعيل الخطط الإستراتيجية الخاصة بالكليات الجامعية ومتابعة تنفيذها بكفاءة وفعالية أكبر.

• الحرص بصورة أكبر على تحقيق عوائد استثمارية وخاصة من الأنشطة والفعاليات والبرامج التطويرية والبحوث العلمية، وتحويل الكليات الى بيوت خبرة في مجالات اختصاصها.

رابعا: التوصيات المتعلقة ببعث التعليم والنمو لتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة والذي أظهرت النتائج أن التحقق يتم بصورة متوسطة مما يتطلب ما يلي:

▪ الحرص على أن تكون البرامج التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي مساهمة بشكل اكبر على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية، من خلال الفعاليات والانشطة التي تخدم هذا الغرض.

▪ العمل على تفعيل مراكز التدريب الميداني الخاصة بالطلاب بشكل أكبر بناء على احتياجاتهم التدريبية.

▪ الحرص على أن تكون البرامج التعليمية في الجامعة متوافقة بشكل دائم مع حاجات ومتطلبات سوق العمل، يتحقق ذلك من خلال متابعة الخريجين، وقياس مستوى مهاراتهم، ومعدلات الرضا عنهم من قبل قطاعات الاعمال، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتطوير البرامج المستقبلية.

▪ العمل على تفعيل التنمية المستدامة في الجامعة، والمشاركة في تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع بكل قطاعاته على تحقيق هذه الغاية.

خامسا: التوصيات والمقترحات المتعلقة بإجراء دراسات مستقبلية، يوصي الباحثان على ضوء النتائج بإجراء الدراسات التالية:

• دراسة حول تطبيق الأداء المتوازن بجامعة القصيم باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT، وربطها بالجودة الشاملة.

• دراسة حول ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية لدى منسوبي الجامعة.

• دراسة حول تفعيل علاقة الجامعة بخريجها في سوق العمل.

- دراسة حول الحوكمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية.
- دراسة حول تطوير مجالات البحث العلمي على وفق حاجيات ومتطلباته المجتمعية.

* * *

مراجع الدراسة:

- أبو شرخ، جمال حسن احمد (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة. رسالة ماجستير. قسم المحاسبة والتمويل. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الباز، عفاف محمد أبو العينين (٢٠٠٤). "تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، أوراق المكون الإداري في المشروع البحثي المشترك، الدولة في عالم متغير. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة. جامعة القاهرة.
- جادو، سماسم كامل ابراهيم (٢٠٠٤). أسلوب مقترح لقياس تكاليف الجودة باستخدام منهج إدارة التكاليف على أساس الأنشطة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. العدد الثاني. ابريل. مصر.
- حسن، علاء أحمد و أحمد، ميسون عبدالله، (٢٠١١). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة). مجلة العلوم الاقتصادية. المجلد السابع العدد (٢٨).
- الحيزان، أسامه (٢٠٠٧). تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود كلية الإدارة.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم (١٤٣١). "وثيقة مختصرة. رجب ١٤٣١ - ١٤٣٢ الموافق ٢٠١٠ - ٢٠٢٠ م.
- الداوي، الشيخ (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. الجزائر. العدد ٧.
- درغام، ماهر موسى وأبوفضة، مروان محمد (٢٠٠٩). أثر تطبيق أتموزج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية

الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية بغزه. فلسطين.

▪ www.pdfactory.com available on line.

▪ سعيد، سناء عبدالرحيم (٢٠٠٥). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

▪ السيسي، جمال احمد، و عشية فتحي درويش (٢٠١١). التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي وعلاقته بجودة الأداء. مجلة البحوث النفسية والتربوية بالمنصورة. مايو. المجلد الأول. العدد (٨٦).

▪ صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠١٢). تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة مستقبل التربية العربية. مجلد (١٩). عدد (٨١).

▪ الضحاوي، بيومي محمد و المليجي، رضا ابراهيم، (٢٠١١). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. سبتمبر العدد (٢١).

▪ العابدي، علي رازق، (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (١٢). العدد (١).

▪ عابدين، حسني عابدين محمد، (٢٠١٣). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع. بتاريخ ٢٢ - ٢٣ / ١٠ / ٢٠١٣. خان يونس. فلسطين.

- العامري، صالح مهدي، والغالبي طاهر محسن، (٢٠٠٣). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة. المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية التجارة. جامعة المنصورة. العدد ٢.
- العبادي، سناء عبدالحليم (٢٠٠٥). تصميم نظام الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، دراسة تطبيقية في جامعة بغداد. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦). القياس والتقييم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. دار الفكر العربي. القاهرة.
- العمري، هاني عبدالرحمن، (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية المعاصرة باستخدام منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن. مجلة المدير العربي. جماعة الإدارة العليا. القاهرة. العدد ١٧٤ ابريل ٢٠٠٦.
- العمري، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٩). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، من بحوث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المنعقدة في الفترة من ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩.
- غبور، السيد غبور ومحمود، أحمد فريد (٢٠١٠). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح). كلية التربية النوعية بالمنصورة من ١٤ - ١٥ ابريل.
- محييمر، عبدالعزيز جميل، وآخرون (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. سلسلة ندوات ومؤتمرات رقم ١٣. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- الملكاوي، ابراهيم الخلوف (٢٠٠٩). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الوراق للنشر والتوزيع. مصر.

- المغربي ، عبد الحميد (٢٠٠٦). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة. مصر.
- يوسف ، محمد محمود (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- يوسف ، محمد محمود (٢٠٠٩). إدارة الإستراتيجية في ظل التقييم المتوازن للأداء الحالي التعليم العالي والخدمات المالية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي السنوي العاشر حول الإدارة العربية ومقارنات الجودة والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية والمنعقد في شهر أغسطس ٢٠٠٩ م. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.

- Atkinson, A., Young, M., Matsunnira, E., and Mukherjee, a., (2012). Management Accounting information for Decisin making and strategy Execution sixth edition. new York.
- Boscia, M. W., & McAfee, R. B. (2014). Using the balance scorecard approach: A group exercise. Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 35.
- Cardoso, E., Trigueiros, M. J., & Narciso, P. (2005, June). A Balanced Scorecard Approach for Strategy-and Quality-driven Universities. In Proceedings of the 11th International Conference European University Information Systems EUNIS.
- Cobbold, I. C., Lawrie, G. J. G., House, A., & Street, M. (2002, May). Classification of balanced scorecards based on their intended use. In Proceedings of the 3rd international conference on performance measurement and management (PMA 2002).

- Fleisher, c & Mahafiy, D. (1997). A Balanced Scorecard Approach to Public Retion Management Assessment . Public , Relations Review . 23 (2).
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., Brewer, P. C., & McGowan, A. (2010). Managerial accounting. Issues in Accounting Education, 25(4), 792-793.
- Hamid, S., Leen, Y. M., Pei, S. H., & Ijab, M. T. (2008). Using e-Balanced Scorecard in managing the performance and excellence of academicians. PACIS 2008 Proceedings, 256.
- Horengren, Charles el al,(2009). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 13th. Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, S. Robert & Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard business review, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. Harvard Business Press.
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. Journal of Education for Business, 80(4), 222-230.

- Kulatunga, U., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2007). Performance measurement in the construction research and development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(8), 673-688.
- Lyddon, J. W., & McComb, B. E. (2008). Strategic reporting tool: Balanced scorecards in higher education. *The Journal of Applied Research in the Community College*, 15(2), 163-170.
- Nayeri, M. D., Mashhadi, M. M., & Mohajeri, K. (2008). Universities strategic evaluation using balanced scorecard. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 37(1), 332-334.
- Niven, P. R. (2011). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- Olve, N., Sjostrand A.(2000): *The Balancard .capstone publing, awilley company, United Kingdam*.
- Othman, R. (2006). Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings. *Management Decision*, 44(5), 690-702.
- Papenhausen, C. & Einstein, W. (2006). Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 15-22.
- Parmeter, D. (Feb.2007). *Performance Measurement, Financial Management*,
- Available@:<http://www.proquest.com>.
- Petersen, B. A. (2008). *Measuring e-learning program effectiveness: A stakeholderapproachto scorecarding performance*. (Order No. NR52324, Concordia University (Canada) ProQuest Dissertations and Theses, ,260-



- n/a. Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/304478979?accountid=30906>
- Phadnis, S., (March 2002). The Balanced Scorecard, Quality and Productivity journal Available At <http://www.symphonytech.com/articles/pdfs/bscard>.
 - Schobel, K. & Scholey, C. (2012). Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*, 16(3), 17-28.
 - Sinclair, D., & Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(3), 50-65.
 - Sinha, A. (2006). Balanced scorecard: A strategic management tool.
 - Umashankar, V. & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67.
 - Wilson, C. et al.,(2003). Result Using the Balanced Scorecard in the Balanced Scorecard in the Public Sector. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol.6,No.1.
 - Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 37-50.

* * *

- Mukhaimar, A. J., et al. (2000). Measurement of institutional performance of government agencies. *Series of seminars and conferences*, 13, Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
- al-Omari, H. A. (2006). Contemporary strategic management using the Balanced Scorecard method. *al-Mudeer al-Arabi Journal*, Senior Management Group, Cairo, 174, April 2006.
- al-Omari, H. A. (2009). Methodology of applying Balanced Scorecard in Saudi institutions. In *Proceedings of the International Conference for Administrative Development: Toward Distinct Performance in the Government Sector*, held on 1- 4 November, 2009.
- Sa'id, S.A. (2005). *Designing a strategic performance evaluation system for universities by adopting the Balanced Scorecard technology: Applied study in the University of Baghdad*. PhD dissertation on Business Administration, College of Management and Economics, University of Baghdad.
- Salah ad-Din, N. S. (2012). Evaluation of strategic performance of Egyptian universities using the Balanced Scorecard. *Journal of Arab Education Future*, 19(81).
- as-Sisi, J. A., & Eshaibah, F. D. (2011). Balanced evaluation of higher education institutions and its relation to the quality of performance. *Journal of Psychological and Educational Research*, Mansoura, May, 1 (86).
- Strategic Plan of Qassim University. (1431). *Brief document*. Rajab 1431-1432 AH, corresponding to 2010-2020 AD.
- Youssef, M. M. (2005). *Strategic dimension of balanced performance evaluation*. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
- Youssef, M. M. (2009). Strategy management in light of balanced evaluation of performance: Cases of higher education and financial services. Working paper submitted to the Tenth Annual Arab Conference on Arab management and comparisons of quality, globality, leadership, partnership and competitiveness, held on August 2009. Cairo: Arab Administrative Development Organization.

* * *

- the joint research project, the State in a Changing World. *Center for Studies and Consultations of Public Administration*, Cairo University.
- ad-Dawi, S. (2010). Analysis of the theoretical foundations of the concept of performance. *The Researcher Journal*, Algeria, 7.
 - Dergham, M. M., & Abu Fedhah, M. M. (2009). The impact of applying the model of Balanced Scorecard (BSC) on the promotion of the strategic financial performance of the working Palestinian National Banks in Gaza Strip: Field study. *Journal of Islamic University in Gaza*, Palestine. Available on www.pdfactory.com
 - adh-Dhahawi, B. M., & Melaiji, R. I. (2011). Evaluation of the performance of colleges of education in Egypt using the Balanced Scorecard. *College of Education Journal, Ismailia*, September, 21.
 - Gado, S.K. (2004). A proposed method for measuring quality costs using cost management approach based on the activities. *The scientific Journal of Economics and Trade*, College of Commerce, Ain Shams University, Egypt, 2, April.
 - Ghabour, S. G., & Mahmoud, A. F. (2010). *Balanced Scorecard of performance as an input for measuring intellectual investment revenue in higher education institutions (A proposed vision)*. College of Quality Education, Mansoura, 14 -15 April.
 - Hassan, A. A., & Ahmad, A. M. (2011). Measurement and evaluation of University of Mosul performance using the Balanced Scorecard (Case study). *Journal of Economic Sciences*, 7 (28).
 - al-Hizan, O. (2007). Evaluation of Balanced Scorecard as a tool for the management of strategic performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of King Saud University*, College of administration.
 - al-Maghrabi, A. (2006). Strategic management by measuring balanced performance. Mansoura, Egypt: al-Maktabah al-'Asriyyah for publication and distribution.
 - al-Malkawi, I.K. (2009). *Performance management using Balanced Scorecard*. Egypt: al-Warraq for publication and distribution.

List of References:

- 'Abdeen, H. A. (2013). The use of Balanced Scorecard (BSC) to evaluate the performance of the College of Science and Technology: Field study from the perspective of employees. *In Proceedings of the First Scientific Conference on the Role of Colleges and Universities in the Development of Society*, 22-23/10/2013, Khan Younis, Palestine.
- al-'Abbadi, S. A. (2005). *Designing the strategic performance system for universities by adopting the Balanced Scorecard technology: Applied study in the University of Baghdad*. PhD dissertation, Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- al-'Abedi, A. R. (2010). The impact of organizational confidence on the strategic performance using the Balanced Scorecard model. *Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 12, (1).
- Abu Sharkh, J. H. (2012). *The possibility of evaluating the performance of Islamic University in Gaza using the Balanced Scorecard: Field study from the perspective of the university employees*. Master thesis, Accounting and finance department, College of Commerce, Islamic university, Gaza, Palestine.
- 'Allam, S. M. (2006). *Educational and psychological measurement and evaluation: Fundamentals, applications and contemporary orientations*. Cairo: Dar al-Fekr al-Arabi.
- al-'Ameri, S. M., & al-Ghalibi T. M. (2003). Balanced Scorecard of performance as a system to evaluate the performance of business in the information age: Proposed model for implementation in private universities. *Egyptian Journal of Commercial Studies*, College of Commerce, Mansoura University, 2.
- al-Baz, A. M. (2004). Evaluation of institutional performance of the Egyptian government organizations as an input of administrative development: Papers of administrative component in

Evaluation of Qassim University Strategic Performance Using Balanced Scorecard (BSC) from Academic Leaders' Perspective

Ali ibn Saleh Ash-Shaya' Dr.

Department of Educational
Planning and Administration
College of Education- Qassim
University

Dr. Sharaf ibn Ibrahim Al-Hadi

Department of Educational
Planning and Administration
College of Education- Qassim
University

Abstract:

This study aims at identifying the appropriate method to evaluate the strategic performance of Qassim University using Balanced Scorecard which will contribute to identifying the methods and development mechanisms of applied strategic performance, in order to achieve university objectives and strategies.

To achieve this objective, the researchers prepared a questionnaire that was distributed to academic leaders responsible for the strategic performance amounted to (61) Saudi deans, vice-deans, and heads of departments. Survey descriptive approach was utilized to achieve the desired results. The study found that the degree of implementing the Balanced Scorecard dimensions achieved moderate degree of (2.92), in the financial dimension related to the exploitation of resources, rationalization of spending, and implementation of financial strategy; student satisfaction of academic performance dimension related to admission policy, educational services, and development of students regulations; internal processes dimension related to the participation of university employees in development and modernization, diagnosis of community needs, implementation of strategic plans effectively, and increasing the utilization rates of investment returns; education and development dimension related to the consolidation of technical knowledge culture, activation of students field training program, meeting labor market needs and sustainable development participation. According to the results, the study provided a number of recommendations that contribute to raising the level of university strategic performance according to the four dimensions of the Balanced Scorecard.

Key words: Strategic performance, Balanced Scorecard, Qassim University