



بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية
بالجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي

د.غربي بن مرجي الشمري
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية
جامعة الجوف



بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي

د.غريبي بن مرعي الشمري
قسم الإدارة التربوية – كلية التربية
جامعة الجوف

ملخص البحث:

وهدفت إلى بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي وأسلوب التحليل الهرمي لترتيب أبعادها ومؤشراتها وفقاً لأهميتها النسبية. وجاءت أبرز نتائجها بتحديد أبعادها وترتيب مؤشراتها حسب الأهمية النسبية لكل بعد، حيث جاء بعد الإدارة الجامعية في مقدمة هذه الأبعاد، فبعد التدريس الجامعي، ثم بعد البحث العلمي، ثم بعد الإرشاد الأكاديمي والطلابي، وأخيراً بعد خدمة المجتمع، كما أوضحت الدراسة إمكانية التغلب على مشكلة التحيز الشخصي في بناء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترتيب مؤشراتها من خلال تطبيق أسلوب التحليل الهرمي المبني على استخدام أساليب رياضية موضوعية.

– العمل على تفعيل سبل تطوير الخدمات التعليمية التي حصلت على تأييد وموافقة أفراد عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأقسام العلمية، التحليل الهرمي.



المقدمة:

ترتكز ثروة الأمم وقوتها على ما تمتلكه من موارد بشرية مؤهلة علمياً وعملياً، حيث يساعد التعليم المتميز على تعزيز المعرفة لدى الأفراد، وتواجه المنظمات في الدول النامية عدة تحديات منها العولمة، والتحديات الاقتصادية، والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، حيث يساعد التعليم على مواجهة تلك التحديات من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يحقق التكيف بنجاح مع بيئة المستقبل (Mashhaddi and Nayer, 2007, Mohajer). مما يحتم تبني الإدارة الجامعية لمفاهيم وقواعد جديدة تستوعب وتتناسب مع تحديات العصر، وتكسر الفروض البيروقراطية التقليدية غير الفاعلة، وتساهم في ترتيب وتأهيل منظوماتها البشرية، وتفعيل إمكاناتها المادية (زاهر، 2005، ص 322).

وفي إطار سعي مؤسسات التعليم العالي لتقويم الأداء كمّاً ونوعاً، فقد استخدمت العديد من الأساليب الكمية، ومن أهمها "بطاقة الأداء المتوازن" التي تعد أداة للقياس والتقويم والمراجعة، إذ تترجم رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة لواقع عملي (Bremser and White, 2000, p.93)، فضلاً عن اعتبارها مدخلاً هاماً للإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وضرورة لاستمرارية المنظمة ونجاحها (Panoley, 2005، pp.22-23).

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن منهجاً أكثر شمولية في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لتقدير الأداء بدقة، كما أنها تشتمل على أبعاد تتضمن مفاصل العمل والأنشطة الرئيسية والفرعية، وما ينبثق عنها من عمليات، وعليه فقد برزت فكرة الدراسة المتمثلة ببناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية في الجامعات السعودية باستخدام

أسلوب التحليل الهرمي، للإسهام في تحقيق تلك الأقسام لدورها المأمول في تميز مخرجاتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حققت بطاقة الأداء المتوازن نجاحاً ملحوظاً في قطاع الأعمال، وبالرغم من ذلك هناك القليل من الدراسات حاولت استخدامها في قطاع التعليم (Bead، ٢٠٠٩، p.١٧). من هنا اوصت دراسة السوافيري، والمشيقح (٢٠١١م) بضرورة إجراء المزيد من الدراسات لاختبار تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء المتوازن في الجامعات والمستشفيات. كما أوصت دراسة تهامي (٢٠٠٦م) باستخدام الأساليب الكمية – مثل أسلوب التحليل الهرمي – لترشيد التطبيق العملي لنموذج القياس المتوازن للأداء، إذ أن معظم الدراسات اعتمدت في تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته على الأحكام الشخصية للمديرين، مما نتج عنه تحيزا للمعيار أو مؤشر معين، قلل من فعالية استخدام البطاقة، وبناء عليه برزت الحاجة لاستخدام أسلوب علمي يؤدي إلى القضاء على هذا التحيز والوصول الى نتائج موضوعيه.

وعليه، يمكن صياغة اسئلة الدراسة فيما يلي:

١. ما أبعاد بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية

وفقاً لأهميتها النسبية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي؟

٢. ما مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية

بالجامعات السعودية مرتبة حسب أهميتها النسبية باستخدام أسلوب التحليل

الهرمي؟

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

١. تحديد أبعاد بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية، باستخدام أسلوب التحليل الهرمي في ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
٢. تحديد مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية، باستخدام أسلوب التحليل الهرمي في ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من استخدامها لأسلوب كمي يقضي على التحيز في تحديد أبعاد ومؤشرات بطاقة تقويم الأداء المتوازن وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية، مما يؤمل أن تسهم في تقويم أداء الأقسام العلمية - التي تعتبر حجر الأساس في العمل الأكاديمي بالجامعات السعودية - بطريقة موضوعية، فضلاً عن كونها إسهاماً في إثراء المكتبة العربية بالأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة التعليم العالي وتحسين مخرجاته.

مصطلحات الدراسة:

- **بطاقة الأداء المتوازن:** وتعرف بأنها أداة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي تربط بين رؤية واستراتيجية المنظمة لتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومقارنة الأداء بالأهداف الاستراتيجية Karpagam and Suganthi (٢٠١٢، p.٤٦)، وتعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها أداة لترجمة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للأقسام العلمية بالجامعات السعودية، وتقويم أدائها وفقاً لأبعاد ومؤشرات مرتبة طبقاً لأهميتها النسبية.

- أسلوب التحليل الهرمي؛ ويعرف بأنه أداة كمية لترتيب أولويات حل المشكلات والمتغيرات بالاعتماد على بدائل ومعايير مناسبة (Sureshchandar and Leisten, ٢٠٠٦, p.١٧). ويعرف إجرائياً بأنه أحد الأساليب الكمية الموضوعية الدقيقة لتحديد وترتيب أبعاد ومؤشرات بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية وفقاً لأهميتها النسبية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

ان ما نشهده اليوم من ثورة تكنولوجية ومعرفية، وتغيرات وتحديات مستمرة، ليؤكد الدور الهام للجامعة في تحقيق مخرجات تتلاءم وطبيعة هذا العصر (باكير، ٢٠١١، ص ٤٧). فالوعي بأهمية اعتماد برامج الكليات والجامعات المحلية - تربية وغير تربية - من جهات خارجية، قد لا يكون مجدياً بصفة مستمرة ما لم تعززه قنوات نابعة من الشعور الذاتي من منسوبي كل كلية، وجامعة بضرورة تجويد برامجها، وتحسين مستوى أداء مخرجاته (القرني، ١٤٣٢هـ، ص ١٤). ولما كان القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية للجامعة، فكلما كان أداؤه متمسماً بالكفاءة والفاعلية وبالحيوية والإنتاجية، انعكس ذلك إيجاباً على تحقيق أهدافها، مما أبرز الاتجاه نحو الاهتمام بالأقسام العلمية في الجامعات وتطويرها (حرب، ٢٠١٢، ص ٣٠٠). كما انها تمثل المحرك الأساس في عملية تحويل المدخلات التعليمية إلى مخرجات تحقق طموحات الجامعة، والطموح الشخصي للطلاب والطالبات، وحاجة سوق العمل (الثبتي، ٢٠١٤، ص ١٧).

واذ يعد الارتقاء بالقسم العلمي أهم السبل المعاصرة لتجويد أداء مؤسسات التعليم العالي وتميزها (المطيري، ١٤٢٤هـ، ص ٣٥). فان نمط الإدارة الجامعية الذي يحقق التميز والفاعلية، المتمسم بالتطور والكفاءة في ترشيد الموارد والمعطيات المتاحة هو النمط الملائم لمواجهة التحديات المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي والجامعي

(مذكور، ٢٠٠٥، ص ١٤٦)، من خلال تطبيق الأساليب الحديثة لتقويم الأداء في اقسامها العلمية.

وقد أشارت مارتن وساوفاجيوت (Martin and Sauvagot، ٢٠١١) إلى إمكانية تقسيم المؤشرات ذات العلاقة بتقويم أداء النظم التعليمية الجامعية وكفاءتها إلى أنواع عدة وهي على النحو التالي:

الأول: المؤشرات الإحصائية وهي التي تتضمن معلومات عن الطلاب وتوجهاتهم، والبرامج والدرجات العلمية، وأعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم وتخصصاتهم، والثاني: مؤشرات مراقبة السياسة التعليمية، وأثار السياسات والخطط التي تتبناها المؤسسات وتهدف لرصد وقياس أداء التعليم العالي، أما النوع الثالث: فهي المؤشرات الإدارية وتوفر الخلفيات معلوماتية للقيادات الجامعية، والبنية التحتية والمستويات التعليمية والموارد البشرية والمالية لهذه المؤسسات.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً للإدارة والتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة إلى واقع عملي، كما تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق التكامل بين الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل (Kaplan and Norton، ٢٠٠١، p.٣)، ويرجع ظهورها إلى العام ١٩٩٠م عندما قدم كابلن ونورتون Kaplan and Norton نموذجاً متكاملًا لبطاقة الأداء المتوازن تضمن أربعة أبعاد رئيسة هي:

- **البعد المالي:** ويتعلق بصورة المنظمة كما تبدو للأطراف ذات العلاقة، ويركز على نجاحها المالي، ومن أهم مقاييسه العائد على الاستثمار، ومعدل الأصول المتداولة، ومعدل النمو، ويعد مؤشراً لمدى مساهمة استراتيجية المنظمة في تحسين قدرتها

المالية، وخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن وتعظيم الربحية، كما يهتم بميزانيات الأقسام العلمية، وتوفير احتياجاتها وتجهيزاتها.

- **بعد العملاء:** ويتعلق بتحسين صورة المنظمة أمام عملائها، لضمان البقاء والاستمرار، ومن أهم مؤشرات رضا العملاء، واستمراريتهم، وعدد الفاقد منهم، ونسبة العملاء الجدد (Kaplan and Norton، ٢٠٠٤، p.٧٣)، من خلال استطلاع آراء وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والمجتمع المحلي.

- **بعد العمليات الداخلية:** ويتضمن إبراز العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتحقيق أهدافها، ومعالجة أي انحرافات عن المسار الصحيح لتحقيق التميز. ومن أهم مقاييسه مدى انجاز المهام في وقتها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما يشمل العمليات التشغيلية والتنظيمية، والإدارية، والإبداعية في عمليات التدريس، وتوصيف وتقييم البرامج العلمية، والاختبارات، والإرشاد الطلابي والأكاديمي.

- **بعد التعليم والتطوير:** ويهتم بكيفية تعزيز المنظمة لقدرتها على التغيير والتطوير، ويركز على العاملين بها، إذ يعنى بتطوير البرامج التعليمية، واستحداث برامج جديدة طبقاً لاحتياجات سوق العمل، ومن أهم مقاييسه ميزانية البحث والتطوير، وميزانية التدريب.

ويعد هذا النموذج الأكثر شيوعاً في مجاله، بالرغم من توالي ظهور العديد من النماذج، كونها أداة إدارية قوية للتقويم والمراجعة، كما اكدت العديد من الدراسات أن المشكلة لدى ٧٠% من المنظمات ليست الاستراتيجيات السيئة، ولكنها تكمن في سوء التنفيذ، كما افترضت ثبات أبعاد هذا النموذج بصرف النظر عن حجم المنظمة وبيئتها الخاصة، وبالرغم من ذلك فقد تختلف أبعاد البطاقة والمؤشرات المستخدمة

لكل بعد من منظمة لأخرى، كما أشار بعض الباحثين إلى تحديد أبعاد البطاقة على أساس الأحكام الشخصية للمديرين، مما ابرز الحاجة لأسلوب يقضي على هذا التحيز والوصول إلى نتائج موضوعية، وهو ما يحققه استخدام أسلوب التحليل الهرمي (Erbasi and Parlakkaya، ٢٠١٤، pp.٢١-٢٠١٢).

وتتميز بطاقة تقويم الأداء المتوازن بالجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، والبيانات الكمية والنوعية، وترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوازنة ومترابطة من المؤشرات الموزعة على عدد من الأبعاد، لتوفير المعلومات المطلوبة لتقويم الأداء على كافة المستويات الإدارية (Yu et al، ٢٠٠٨، p.٧٩)، وقد لاقى اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة وخصوصاً في المجال الخدمي بعدما حققته من نجاح في مجال الأعمال، ففي قطاع التعليم تم استبدال بُعد العملاء ببعد الطلاب، فقد مكّن التفسير الأكاديمي للأبعاد الثلاثة الأخرى (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والتطوير) من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الجامعات (Vernon and Mehenna، ٢٠٠٥، p.١٧٣)، ومن ثم يمكن تصميمها وفقاً لطبيعة ومهام الأقسام العلمية والعمليات اللازمة لتحقيق أهدافها.

كما يعتبر أسلوب التحليل الهرمي أحد طرق تحديد الأولويات، وصناعة أفضل القرارات في ظل معايير كمية وأخرى نوعيه، كما يستخدم هذا الأسلوب لحل مشكلات القرارات المعقدة والمتعددة المعايير (Dundar، ٢٠٠٨)، (Dagdeviren et al، ٢٠٠٨، ٢٠٠٤)، ويرى ساتي (Saaty، ٢٠٠٨) أنه يمثل نظاماً لحل المشكلات من خلال استخدام الشكل الهرمي في تنظيم الملاحظة، والإحساس والتخمين ومعلومات الذاكرة، ويعتمد على تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة، وعلى المقارنات الثنائية، وتحديد الأهمية النسبية

والأولويات وتحليلها، ويتميز بالجمع بين الآراء الشخصية والموضوعية، حيث يخضع لتقديرات متخذ القرارات عند تقدير الأفضلية، ويعتمد على الموضوعية في تحديد الأهمية النسبية لكل بديل. كما يتميز بالتعامل مع البيانات الكمية والنوعية، وبالسهولة والمرونة وبتنوع التطبيقات والمجالات العملية، وبإمكانية استخدامه على مستوى الأفراد والمنظمات.

من هنا تتضح أهمية مؤشرات الأنظمة التعليمية، ودورها في دعم القيادات الجامعية، من خلال مساعدتهم في تحليل البيئة التعليمية، والتعرف على مكونات النظام التعليمي القائم، وتحديد جوانب القصور لمعالجتها، وتعزيز جوانب القوة، كما أنها أدوات استشرافية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لهذا النظام.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء أو كأداة للتخطيط الاستراتيجي، وسيعرض الباحث في هذا الجزء الدراسات ذات الصلة، كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

- **دراسة تهامي (٢٠٠٦م)؛** وهدفت إلى إجراء دراسة تحليلية لنظرية نموذج التقييم المتوازن للأداء، وبيان كيفية استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تنفيذ القياس المتوازن للأداء من خلال حالة افتراضية، وقد توصلت إلى أن أسلوب التحليل الهرمي من الأساليب المناسبة لاتخاذ القرارات التي تتضمن عدة معايير وصفية وكمية، والقدرة على التعامل مع نموذج القياس المتوازن للأداء بصرف النظر عن مجالات القياس.

- **دراسة الهالي وآخرون (٢٠١٠م)؛** وهدفت إلى اقتراح تصور لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لقياس عائد الاستثمار

الفكري. وتوصلت لتصور مقترح تكون من أربعة أبعاد رئيسه تمثلت في بعد التمويل، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والإبداع. وأوضحت كيفية استخدامه لقياس عائد الاستثمار الفكري.

- **دراسة السوافيري والمشيقح (٢٠١١م):** وهدفت إلى بناء نموذج لنظام قياس وتقييم الأداء المتوازن يتصف بشمولية أبعاده، واستخدام التحليل الهرمي لقياس الأهمية النسبية لأبعاده ومؤشراته. وتوصلت الدراسة إلى فشل المقاييس التقليدية وعدم صلاحيتها في قياس وتقييم الأداء لاعتمادها على المقاييس المالية والجوانب التاريخية، وأن أسلوب التحليل الهرمي من الأساليب الملائمة لاتخاذ قرارات تقييم الأداء، حيث يتعامل مع التقديرات الشخصية بصورة أكثر موضوعية، ويمكن من تحديد درجة الاتساق بين تلك التقديرات إحصائياً.

- **دراسة قرني (٢٠١١م):** وهدفت إلى تقديم تصور لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية. وتوصلت إلى ابرز معوقات تنفيذ هذا التصور، التي تمثلت في مقاومة العاملين للتغيير، وكثرة مؤشرات الأداء في العمل الجامعي، وتنوعها بين الكمي والنوعي، وقصور نظم المعلومات بالجامعات، كما أوضحت سبل التغلب على تلك المعوقات بأهمية دعم الإدارة العليا لعملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومراعاة التدرج في عملية التطبيق، وضرورة صياغة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية و مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل واضح.

- **دراسة بيومي (٢٠١١م):** وهدفت لتقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وبرزت نتائج من أهمها: قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس العاملين في وضع الخطط والموازنات، ووجود علاقات جيدة مع عملائها الداخليين

(الطلبة) والخارجين (المجتمع وأولياء الأمور). كما أن بعض الكليات لا تدعم تطوير إدارة الشراكة المجتمعية، وعدم تحقيق الخدمات التعليمية وفقاً للاحتياجات الفعلية للطلبة. وفي بعد العمليات الداخلية تستجيب الكليات لشكاوى الطلبة وحل مشكلاتهم، وتحسين العملية التعليمية بها، وتحرص على التواصل الفعال مع منسوبيها لدعم فرص التعلم والابتكار بصفة مستمرة، وفي البعد المجتمعي تمتلك الكليات رؤية واضحة لدورها في خدمة المجتمع، وترتبط البحوث العلمية بقضايا التنمية المجتمعية.

- **دراسة دودين (٢٠١٢م)؛** وهدفت إلى تحديد مدى استخدام الجامعات الخاصة بالأردن لبطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الجامعات الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن كانت متوسطة، وتبين أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة ترجع إلى عامل الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي أو المنصب الوظيفي، وأن الربط بين إدارة الجودة الشاملة والتوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقضي على أي صعوبات تعوق استخدامها في مؤسسات التعليم العالي.

- **دراسة صلاح الدين (٢٠١٢م) وهدفت لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت لنتائج أهمها:** تمثل نقاط القوة بالجامعات المصرية بوجود مراكز لضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، وتوافر خطط استراتيجية لضمان جودة الأداء، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمؤتمرات، والاستعانة بآراء الطلاب في تقويم العملية التعليمية، وتوافر بنية أساسية من معامل ومختبرات ومدجات وقاعات بحث وتدريب بما يحقق المعايير الدولية في التعليم، وزيادة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تحسين الخدمة الجامعية، بينما

تعاني الجامعات من عدة نقاط ضعف أهمها: قصور برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس عن تلبية احتياجاتهم الفعلية، وضعف مشاركتهم في وضع الخطط الخاصة بكلياتهم.

- **دراسة جادو (٢٠١٣م):** وهدفت إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية في مصر، وتوصلت إلى عدة نتائج أبرزها: وجود ارتباط طردي بين التمييز الأكاديمي، ومتطلبات العملاء وأصحاب المصالح وتحسين الأداء، كما أثبتت وجود علاقة طردية بين بعد الأداء الداخلي وبعد كفاءة الطلاب.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- **دراسة ستوارد وهوبن (Stward and Hubin)، ٢٠٠١؛** وهدفت هذه الدراسة إلى بناء بطاقة أداء متوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة اوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ربطت بين مؤشرات الأداء للجامعة والكلية والقسم بالتخطيط الاستراتيجي، وتوصلت إلى خمسة أبعاد رئيسة لبطاقة الاداء المتوازن هي: التميز الأكاديمي، وخبرة تعليم الطلاب، والتنوع، وإدارة الموارد، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي والخارجي.

- **دراسة لوينج ولام وكاو (Leung; Lam and Cao)، ٢٠٠٦؛** وهدفت إلى استخدام أسلوب التحليل الهرمي والشبكة التحليلية لتسهيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن استخدام الأسلوبين يقضي على المشكلات التقليدية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن مثل استخدام مقاييس غير موضوعية، وعلاقة التبعية بين المقاييس، كما اكدت وجود ندرة في الدراسات التي تناولت التطبيق السليم لبطاقة الأداء المتوازن بالرغم من كثرة الدراسات التي وضعت إطاراً نظرياً لها.

- **دراسة بينهاوزن واينشتاين** (Papenhansen and Einstein)، (٢٠٠٦)؛ وهدفت إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكلية إدارة الأعمال بجامعة Dartmouth - Massachusetts. وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تناسب التعليم العالي، وتؤدي إلى ربط مقاييس الأداء المختلفة برسالة واستراتيجيات كلية إدارة الأعمال، كما وضعت إطاراً لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالكلية.

- **دراسة شارما وبهاجوات** (Sharma and Bhagwat)، (٢٠٠٧)؛ وهدفت إلى بناء منهج متكامل لبطاقة الأداء المتوازن باستخدام التحليل الهرمي لتقييم إدارة سلسلة العرض لخمس شركات رائدة في قطاعات صناعية مختلفة، وتوصلت إلى أن مقاييس أداء المستوى الاستراتيجي هي المقاييس الأكثر أهمية، كما تبين أن بعد العملاء هو البعد الأكثر أهمية على المستوى الاستراتيجي، وجاء بعدي التعليم والابتكار والعمليات الداخلية في موقع الصدارة على المستويين التكتيكي والتنفيذي، كما أكدت أهمية استخدام أسلوب التحليل الهرمي لترتيب مستويات الأداء المختلفة في أي منظمة.

- **دراسة ميرال وبني** (Mural., and Runniy)، (٢٠٠٨)؛ واستهدفت وضع نموذج يحدد القيم المتوازنة لبطاقة الأداء المتوازن كمؤشر مرجعي لتقييم مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد اعتمدت في ذلك على نظرية الأفضلية لحساب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن استخدام التحليل الهرمي في بناء بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى التوصل لقيم متوازنة وأكثر دقة.

- **دراسة سيباهي ومهبير** (Sipahi and Mehpare)، (٢٠١٠)؛ وهدفت إلى مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق أسلوب التحليل الهرمي والشبكة التحليلية في عملية اتخاذ القرارات، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها تضاعف استخدام أسلوب

التحليل الهرمي في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠٠٩م، كما اتضح أن المجال الصناعي هو أكثر المجالات استخداماً لهذا الأسلوب، وجاء المجال الصحي في آخر مجالات تطبيق هذا الأسلوب.

- دراسة زانجيزاد وموشاباكي (Zangoueinezhad and Moshabaki)، ٢٠١١؛ واستهدفت الدراسة تطبيق أسلوب التحليل الهرمي في عملية تقييم أداء المنظمات، واقترح إطار لقياس أداء الجامعات يربط بين أسلوب التحليل الهرمي وبطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: صعوبة قياس أداء الجامعات بسبب طبيعة نشاطها الخدمي، كما جاء بعد النمو والتعليم في المرتبة الأولى يليه بعد العملاء.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة يلاحظ ندرة الدراسات التي استخدمت أسلوب التحليل الهرمي في بناء بطاقة الأداء المتوازن عامة، وفي مجال التعليم العالي على وجه الخصوص، كما اتفق معظمها من حيث أهدافها التي تدور حول بناء بطاقة لقياس وتقييم الأداء المتوازن والاستراتيجي تتصف بشمولية أبعادها، في منظمات متنوعة النشاط والاهداف، اذ تختلف فيما بينها من حيث مجالات التطبيق، فبعضها في قطاع الأعمال الهادف لتحقيق الربح، واخرى في القطاع الحكومي بهدف تقديم الخدمات العامة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اثناء إطارها النظري، وتصميم أدواتها الميدانية والتطبيقية، كما تتميز بتوظيفها لأسلوب التحليل الهرمي في بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

* * *

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

جمعت الدراسة بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، حيث استخدم المنهج الاستقرائي في تحليل الدراسات والمراجع والدوريات العلمية المتعلقة باستخدام أسلوب التحليل الهرمي في بناء بطاقة الأداء المتوازن، كما استخدم المنهج الاستنباطي في محاولة تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم في تقييم أداء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، وترتيب أبعادها ومؤشراتها حسب الأهمية النسبية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (Neuman، ٢٠٠٦، p.٣٤).

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية ومنسقيها بالكليات المختلفة في جامعتي الملك سعود، والجوف، وقد بلغ عددهم (١٨١) من جامعة الملك سعود، و(١٠١) من جامعة الجوف، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية مثلت (٥٠%) من مجتمع الدراسة، إذ بلغ عدد المسترد منها ما مجموعه (١١٧) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٠٤) استبانة.

أداة الدراسة:

قام الباحث بالاطلاع على مهام الأقسام العلمية ببعض الجامعات العربية والأجنبية، ومراجعة العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بأساليب تقويم الأداء ومؤشراته، كما أجرى عدد من المقابلات الشخصية مع بعض عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام العلمية ومديري وحدات الجودة ببعض الجامعات لوضع رؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم العلمي، وتحديد الأبعاد المقترحة لبطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية، ثم قام بتصميم أداة الدراسة (استبانة) تضمنت

جزئيين تضمن الأول منها: تحديد رؤية ورسالة وقيم وأهداف الأقسام العلمية، فيما شمل جزئها الثاني: لمحورين اختص أولهما بعملية المقارنة الثنائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأسلوب التحليل الهرمي، فيما اختص الثاني بعملية المقارنة الثنائية بين مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الهرمي في ترتيب أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن، كما استخدم مقياساً خماسي لعملية المقارنة بين الأبعاد أو المؤشرات، وذلك لسهولة ووضوح لمفردات العينة، ثم قام الباحث باختيار عشرة خبراء في مجال القياس والتقييم والعلوم التربوية لتقييم رؤية ورسالة، وقيم، وأهداف القسم العلمي، للحكم على صدق محتوى الاداء، ثم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

وقد شمل الإطار العام لبطاقة تقييم الأداء المتوازن للأقسام العلمية جزئين

رئيسين هما:

الجزء الأول: رؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم العلمي:

قام الباحث بعرض الرؤية والرسالة والقيم والأهداف للقسم العلمي التي اتفقت عليها آراء الخبراء - من خلال أداة الدراسة التي تم تصميمها لهذا الغرض - على أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية الذين قاموا بالإجابة عنها، وجاءت على النحو التالي:

- رؤية القسم العلمي: الوصول إلى مكانة تنافسية محلية وعالمية في مجال التخصص.

- رسالة القسم العلمي: يسعى القسم إلى تحقيق التميز في مجال التخصص من خلال تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتحسين المستمر لمخرجاته، والتي تتمثل في خريجين متميزين ومؤهلين لمواجهاة متطلبات سوق العمل بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– **قيم القسم العلمي:** وتتمثل في: " تقوى الله والإخلاص في العمل، والأمانة العلمية، والجودة والتميز، والعمل كفريق واحد، والموضوعية، والتسامح، والعدالة والمساواة، والتنمية المستدامة لمهارات منسوبي القسم".

– **الأهداف الاستراتيجية للقسم العلمي:** وتتمثل في: إعداد خريج متميز في مجال التخصص، والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بما يتماشى مع التغييرات التكنولوجية المتلاحقة والتقدم العلمي في مجال التخصص، وبناء وتطوير البرامج الأكاديمية لسد احتياجات سوق العمل، والإسهام في تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، وتحقيق تعاون وثيق بين القسم والمؤسسات المجتمعية.

الجزء الثاني: أبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء القسم العلمي:

قام الباحث بعرض أبعاد ومؤشرات بطاقة تقويم الأداء المتوازن للقسم العلمي التي اتفقت عليها آراء الخبراء – من خلال أداة الدراسة التي تم تصميمها لهذا الغرض – على أفراد الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية الذين قاموا بالإجابة عنها، وجاءت على النحو التالي:

١. بعد الإدارة الجامعية: وتتكون مؤشرات من:

- وجود خطة استراتيجية للقسم.
- نمط القيادة الجامعية بالقسم ورضا الأعضاء عنه.
- وجود دليل تنظيمي للقسم.
- كفاءة العمل بالقسم ومستوى تنظيمه.
- فعالية متابعة ومراقبة أنشطة القسم.

٢. بعد التدريس الجامعي: وتتكون مؤشرات من:

- الرتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.

- كفاية أعداد أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- عدد البرامج التي تم اعتمادها وتطويرها.
- مدى الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ٣. **بعد البحث العلمي:** وتتكون مؤشرات من:
 - وجود خطة للبحث العلمي بالقسم.
 - المشروعات البحثية المشتركة بين القسم والقطاعات المختلفة.
 - مدى توافر قواعد المعلومات والنشر العلمي.
 - المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
 - مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات والندوات العلمية.
- ٤. **بعد خدمة المجتمع:** وتتكون مؤشرات من:
 - رضا مؤسسات المجتمع المحلي عن خريجي القسم.
 - مشاركات شخصيات مجتمعية في مجلس القسم.
 - مدى استجابة البرامج الجديدة بالقسم لاحتياجات المجتمع المحلي.
 - عدد الاستشارات التي يقدمها القسم للمجتمع المحلي.
 - عدد اتفاقيات تقديم خدمات لمؤسسات المجتمع.
- ٥. **بعد الطلاب والإرشاد الأكاديمي:** وتتكون مؤشرات من:
 - عدد الطلاب الخريجين بالقسم.
 - وجود برامج تهيئة للطلاب الجدد.
 - معدلات الطلاب ومدى التقدم فيها.
 - عدد الطلاب الذين تم حل مشكلاتهم.

- مدى تواصل القسم بخبرجيه وحل مشكلاتهم.

وقد تم تطبيق أسلوب التحليل الهرمي بالدراسة طبقاً للخطوات التالية:

١. الهدف العام من إجراء التحليل الهرمي:

وتتمثل في تحديد أبعاد بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية، وترتيبها حسب أهميتها.

٢. تحديد مصفوفة معايير المقارنات الثنائية:

اذ تم تحديد مصفوفة معايير المقارنات الثنائية من خلال المفاضلة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومؤشراتها طبقاً لمعايير المقارنة بين كل بعدين أو مؤشرين، وفقاً للقيم الرقمية للأفضلية كما في الجدول رقم (١)، علماً بأن جميع خلايا القطر الرئيسي تساوي الواحد الصحيح.

الجدول رقم (١) معايير المقارنة الثنائية.

القيمة الرقمية للأفضلية	الأفضلية
١	متساوية
٢	ضعيفة
٣	متوسطة
٤	قوية
٥	قوية جداً

٣. تحديد مصفوفة الأداء الطبيعية:

تم تحديد مصفوفة الأداء الطبيعية عن طريق قسمة كل عنصر في مصفوفة المقارنات الثنائية على مجموع العمود الذي ينتمي إليه.

٤. تحديد الأوزان النسبية لكل بديل:

تم تحديد الأوزان النسبية لكل بديل من خلال إيجاد متوسط كل صف من الصفوف في مصفوفة الأداء الطبيعية.

٥. تحديد معدل الاتساق (الحكم على قبول التقديرات):

تم تحديد معدل الاتساق (الحكم على قبول التقديرات) عن طريق تطبيق المعادلتين التاليتين:

- معدل الاتساق = مؤشر الاتساق / المؤشر العشوائي المناسب.
- مؤشر الاتساق = (متوسط مقياس الاتساق لجميع البدائل - عدد البدائل) / (عدد البدائل - ١).

اذ يستخدم المؤشر العشوائي المناسب الذي يتم تحديده طبقاً لعدد البدائل الواردة بالمصفوفة، وقد حدد هذا الأسلوب نسبة معيارية يتم من خلالها الحكم على تناقض التقديرات الناتجة من عدمه، فإذا كان معدل الاتساق ٠,١٠ أو أقل فهو يعني قبول التقديرات لأنها غير متناقضة، وفي حالة زيادته عن ٠,١٠ فهذا يعني تناقض التقديرات ويتطلب الأمر إعادة حسابها وتقديرها مرة أخرى في مصفوفة المقارنات الثنائية، كما قام الباحث باستخدام برنامج (Microsoft Excel ٢٠٠٧) لتطبيق خطوات التحليل الهرمي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة سؤال الدراسة الأول: والذي نصه " ما أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية مرتبة حسب أهميتها النسبية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي؟ وذلك من خلال تطبيق أسلوب التحليل الهرمي على استجابات مفردات العينة للمحور الأول من الاستبانة، وفق الخطوات التالية:

[١] إعداد مصفوفة المقارنة الثنائية، وإيجاد مجموع الأعمدة:

تم إعداد مصفوفة المقارنة الثنائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة التي تم تحديدها، وتطلب ذلك حساب المتوسط الهندسي للإجابات كأحد مدخلات المصفوفة.

وإيجاد مجموع كل عمود، والذي يرمز له بالرمز "م^٢". كما تم إعداد المصفوفة الطبيعية من خلال قسمه كل خلية في مصفوفة المقارنة الثنائية "م^٢" على مجموع العمود الذي تنتمي إليه الخلية، والذي يرمز له بالرمز "م^٢" كما يتضح في الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢) مصفوفة المقارنة الثنائية بين أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن والمصفوفة الطبيعية (ن=١٠٤).

خدمة المجتمع	الطلاب والإرشاد الأكاديمي		البحث العلمي		التدريس الجامعي		الإدارة الجامعية		البعد	
	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢		
٠.٢٨	٣.١٠	٠.٣٦	٣.٦٢	٠.٢٨	١.٧٨	٠.٥٥	٢.٩٤	٠.٤٠	١.٠٠	الإدارة الجامعية
٠.١٥	١.٦٥	٠.٢٠	١.٩٧	٠.٤٥	٢.٨٤	٠.١٨	١.٠٠	٠.١٤	٠.٣٤	التدريس الجامعي
٠.٢٨	٣.١٢	٠.٢٩	٢.٩١	٠.١٦	١.٠٠	٠.٠٦	٠.٣٢	٠.٢٢	٠.٥٦	البحث العلمي
٠.٢٠	٢.٢٦	٠.١٠	١.٠٠	٠.٠٥	٠.٣٤	٠.٠٩	٠.٥٤	٠.١١	٠.٢٨	الطلاب والإرشاد الأكاديمي
٠.٠٩	١.٠٠	٠.٠٤	٠.٤٤	٠.٠٥	٠.٣٢	٠.١١	٠.٤٠	٠.١٣	٠.٣٢	خدمة المجتمع
	١١.١٣		٩.٩٤		٦.٢٩		٥.٢٠		٢.٥٠	مجموع الأعمدة "م ^٢ "

[٢] تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد، ومعدل الاتساق:

تم تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد من خلال إيجاد متوسط كل صف من صفوف المصفوفة الطبيعية "م^٢"، ثم تحديد معدل الاتساق (عن طريق تطبيق المعادلتين السابقتين والمؤشر العشوائي المناسب) وقد بلغ معدل الاتساق (٠,٠٩)، وهي

نسبة مقبولة لأنها أقل من (٠,١٠). وبالتالي يمكن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأهميتها النسبية، كما يتضح من الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣) ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

م	البعد	الأهمية النسبية %
١	الإدارة الجامعية	٣٨
٢	التدريس الجامعي	٢٢
٣	البحث العلمي	٢٠
٤	الطلاب والإرشاد الأكاديمي	١١
٥	خدمة المجتمع	٩
	الإجمالي	١٠٠

واتضح من الجدول رقم (٣) أن بعد الإدارة الجامعية أحتل الترتيب الأول بنسبة (٣٨%)، يليه بعد التدريس الجامعي بنسبة (٢٢%)، ثم بعد البحث العلمي بنسبة (٢٠%)، ثم بعد الطلاب والإرشاد الأكاديمي بنسبة (١١%)، وأخيراً بعد خدمة المجتمع بنسبة (٩%)، ويلاحظ أن بعدي الإدارة الجامعية والتدريس الجامعي قد احتلا حوالي (٥٨%)، وهذه النتيجة منطقية، حيث أنهما يمثلان أهم أنشطة القسم العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ستوارد وهوبن (Stward and Hubin، ٢٠٠١) التي حددت أبعاد رئيسة للبطاقة تمثلت بالتميز الأكاديمي، وخبرة تعليم الطلاب، والتنوع، وإدارة الموارد، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي والخارجي، فضلاً عن ربطها بين مؤشرات الأداء للجامعة والكلية والقسم بالتخطيط الاستراتيجي، ودراسة الهالي وآخرون (٢٠١٠م) التي توصلت لأبعاد رئيسة تمثلت في بعد العمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والإبداع، ودراسة بيومي (٢٠١١م) التي طبقت أبعاداً منها: مشاركة أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين، وبعد الطلبة والمجتمع وأولياء الأمور، وبعد الشراكة المجتمعية، ودراسة قرني (٢٠١١م) التي أشارت إلى تداخل العلاقات بين الأبعاد

المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، وأهمية دعم الإدارة العليا لتطبيقها. ودراسة صلاح الدين (٢٠١٢م) التي اعتمدت في تقويم الاداء الاستراتيجي على آراء أعضاء هيئة التدريس والطلبة في تقويم العملية التعليمية، وتوافر بنية أساسية من معامِل ومختبرات ومدرجات وقاعات بحث وتدرّيس بما يتفق ومتطلبات الجودة ويحقق المعايير الدولية في التعليم، إضافة الى مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تحسين الخدمة الجامعية.

إجابة سؤال الدراسة الثاني: والذي نصه "ما مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية مرتبة حسب أهميتها النسبية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي؟ حيث قام بتطبيق أسلوب التحليل الهرمي على استجابات مفردات العينة على المحور الثاني من الاستبانة، كما قام بتوزيع الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة على مؤشرات الأداء لكل بعد، وفق الخطوات التالية:

[١] تحديد الأهمية النسبية لمؤشرات بعد الإدارة الجامعية:

اذ تم إعداد مصفوفة المقارنة الثنائية بين مؤشرات بعد الإدارة الجامعية الخمسة التي تم تحديدها آنفاً، وقام الباحث بحساب المتوسط الهندسي للإجابات كأحد مدخلات المصفوفة، وإيجاد مجموع كل عمود "م_١" كما تم إعداد المصفوفة الطبيعية من خلال قسمه كل خلية في مصفوفة المقارنة الثنائية "م_١" على مجموع العمود الذي تنتمي إليه الخلية "م_٢" كما يتضح في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤) المقارنة الثنائية بين مؤشرات أداء

بعد الإدارة الجامعية والمصنوفة الطبيعية (ن=١٠٤).

البعء	وجود خطة استراتيجية للقسم		نمط القيادة الجامعية بالقسم ورضا الأعضاء عنه		وجود دليل تنظيمي للقسم		كفاءة العمل بالقسم ومستوى تنظيمه		فعالية متابعة ومراقبة أنشطة القسم	
	١م	٢م	١م	٢م	١م	٢م	١م	٢م	١م	٢م
وجود خطة استراتيجية للقسم	١,٠٠	٠,٣	٢,٩٤	٠,٦٢	٢,٨٨	٠,٣٨	١,١٢	٠,٢٥	١,٧٨	٠,١٥
نمط القيادة الجامعية بالقسم ورضا الأعضاء عنه.	٠,٣٤	٠,٠٩	١,٠٠	٠,١٨	٣,٠٨	٠,٣٨	٢,٧١	٠,٢١	٢,٣١	٠,٣٢
وجود دليل تنظيمي للقسم	٠,٣٥	٠,١١	٠,٣٢	٠,٠٦	١,٠٠	٠,١٣	٢,٨٨	٠,٣٢	١,٨٧	٠,٢٥
كفاءة العمل بالقسم ومستوى تنظيمه	٠,٤٥	٠,٢٩	٠,٥٣	٠,٠٧	٠,٣٥	٠,٠٤	١,٠٠	٠,١١	١,٨٢	٠,١٤
فعالية متابعة ومراقبة أنشطة القسم	٠,٨٧	٠,١٨	٠,٤٠	٠,٠٨	٠,٥٤	٠,٠٧	٠,٥٥	٠,١١	١,٠٠	٠,١٣
مجموع الأعمدة "م"	٣,٠١	٥,١٩	٧,٩٦	٨,٢٦	٨,٧٨					

ثم إيجاد متوسط كل صف من صفوف المصنوفة الطبيعية "م" ثم تحديد معدل الاتساق (عن طريق تطبيق المعادلتين السابقتين والمؤشر العشوائي المناسب) وقد بلغ معدل الاتساق (٠,٠٦)، وهي نسبة مقبولة، لأنه أقل من (٠,١٠)، وبالتالي يمكن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأهميتها النسبية، كما يتضح من الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥) ترتيب مؤشرات بعد الإدارة الجامعية وفقاً لأهميتها النسبية.

م	المؤشر	الأهمية النسبية بالنسبة للقسم ككل	الأهمية النسبية بالنسبة للبعد نفسه
١٠	وجود خطة استراتيجية للقسم.	٠,٢٣	٠,١٢
٢٠	نمط القيادة الجامعية بالقسم ورضا الأعضاء عنه.	٠,٢٥	٠,١٠
٣٠	كفاءة العمل بالقسم ومستوى تنظيمه.	٠,١٨	٠,٠٧
٤٠	وجود دليل تنظيمي للقسم	٠,١١	٠,٠٤
٥٠	فعالية متابعة ومراقبة أنشطة القسم.	٠,١٣	٠,٠٥
٦٠	الإجمالي	١	٢٨%

واتضح من الجدول رقم (٥) أن مؤشر وجود خطة استراتيجية للقسم احتل الترتيب الأول بنسبة (٢٣%)، وهذا يعكس مدى أهمية الخطة الاستراتيجية، يليه مؤشر نمط القيادة الجامعية بالقسم ورضا الأعضاء عنه بنسبة (٢٥%)، ثم مؤشر كفاءة العمل بالقسم ومستوى تنظيمه بنسبة (١٨%)، ثم مؤشر فعالية متابعة ومراقبة أنشطة القسم بنسبة (١٣%)، يليه مؤشر وجود دليل تنظيمي للقسم بنسبة (١١%).

[٢] تحديد الأهمية النسبية لمؤشرات بعد التدريس الجامعي:

اذ تم إعداد مصفوفة المقارنة الثنائية بين مؤشرات بعد التدريس الجامعي الخمسة التي تم تحديدها آنفاً، وتطلب ذلك حساب المتوسط الهندسي للإجابات كأحد مدخلات المصفوفة، وإيجاد مجموع كل عمود، والذي يرمز له بالرمز "م١"، كما تم إعداد المصفوفة الطبيعية من خلال قسمه كل خلية في مصفوفة المقارنة الثنائية "م١" على مجموع العمود الذي تنتمي إليه الخلية، والذي يرمز له بالرمز "م٢" كما يتضح في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦) المقارنة الثنائية بين مؤشرات أداء

بعد التدريس الجامعي والمصفوفة الطبيعية (ن=١٠٤).

الرتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم	كفاءة استخدام القاعات التدريسية		كفاية أعداد أعضاء هيئة التدريس بالقسم		مدى الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي		عدد البرامج التي تم اعتمادها وتطويرها		الرتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم
	٢	١	٢	١	٢	١	٢	١	
١٠٠	٠.٣١	٢.٢٤	٠.٤٩	١.٨٢	٠.٢٩	١.٧٣	٠.٢٠	١.٥١	٠.١٨
٠.٤٥	٠.١٤	١.٠٠	٠.٢٢	٢.٦٤	٠.٤٢	٢.٢٩	٠.٢٧	١.٩٩	٠.٢٤
٠.٥٥	٠.١٧	٠.٣٨	٠.٠٨	١.٠٠	٠.١٦	٢.٨٨	٠.٣٤	١.٨٧	٠.٢٣
٠.٥٨	٠.١٨	٠.٤٤	٠.١٠	٠.٣٥	٠.٠٥	١.٠٠	٠.١٢	١.٨٢	٠.٢٢
٠.٦٦	٠.٢١	٠.٥٠	٠.١١	٠.٥٤	٠.٠٨	٠.٥٥	٠.٠٦	١.٠٠	٠.١٢
٣.٢٤		٤.٥٦		٦.٣٥		٨.٤٥		٨.١٩	

ثم إيجاد متوسط كل صف من صفوف المصفوفة الطبيعية "م" ثم تحديد معدل الاتساق (عن طريق تطبيق المعادلتين السابقتين والمؤشر العشوائي المناسب) وقد بلغ معدل الاتساق (٠.٠٦)، وهي نسبة مقبولة لأنه أقل من (٠.١٠)، وبالتالي يمكن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأهميتها النسبية، كما يتضح من الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧) ترتيب مؤشرات بعد التدريس الجامعي وفقاً لأهميتها النسبية.

م	المؤشر	الأهمية النسبية بالنسبة للقسم ككل	الأهمية النسبية بالنسبة للبعد نفسه
١	الرتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٠,٣٠	٠,٠٧
٢	كفاءة استخدام القاعات التدريسية	٠,٢٥	٠,٠٦
٣	كفاية أعداد أعضاء هيئة التدريس بالقسم	٠,٢٠	٠,٠٤
٤	مدى الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	٠,١٣	٠,٠٣
٥	عدد البرامج التي تم اعتمادها وتطويرها.	٠,١٢	٠,٠٢
٦	الإجمالي	١	٢٢%

واتضح من الجدول رقم (٧) أن مؤشري الرتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وكفاية أعداد أعضاء هيئة التدريس به احتلا نسبة أهمية (٥٠٪)، وهذا يعكس مدى أهمية أعضاء هيئة التدريس كمياً ونوعياً، وقد جاء مؤشر كفاءة استخدام القاعات التدريسية في المرتبة الثانية بنسبة (٢٥٪)، ثم مؤشر مدى الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بنسبة (١٣٪)، ثم مؤشر عدد البرامج التي تم اعتمادها وتطويرها بنسبة (١٢٪).

[٣] تحديد الأهمية النسبية لمؤشرات بعد البحث العلمي:

تم إعداد مصفوفة المقارنة الثنائية بين مؤشرات بعد البحث العلمي الخمسة التي تم تحديدها آنفاً، وتطلب ذلك حساب المتوسط الهندسي للإجابات كأحد مدخلات المصفوفة، وإيجاد مجموع كل عمود، والذي يرمز له بالرمز "م١"، كما تم إعداد المصفوفة الطبيعية من خلال قسمه كل خلية في مصفوفة المقارنة الثنائية "م١" على مجموع العمود الذي تنتمي إليه الخلية، والذي يرمز له بالرمز "م٢" كما يتضح في الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٨) المقارنة الثنائية بين مؤشرات أداء

بعد البحث العلمي والمصفوفة الطبيعية (ن=١٠٤).

البيد	وجود خطة للبحث العلمي بالقسم.		المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.		المشروعات البحثية المشتركة بين القسم والقطاعات المختلفة.		مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات والندوات العلمية		مدى توافر قواعد المعلومات والنشر العلمي.	
	١م	٢م	١م	٢م	١م	٢م	١م	٢م	١م	٢م
وجود خطة للبحث العلمي بالقسم	١,٠٠	٠,٣٥	١,٠٠	٠,٣٠	٤,٥٣	٠,٥٠	٤,٠٤	٠,٣٨	٢,٣٥	٠,٢٦
المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم	١,٠٠	٠,٣٥	١,٠٠	٠,٣٠	٢,٦٤	٠,٢٩	٢,٢٩	٠,٢١	١,٩٩	٠,٢٢
المشروعات البحثية المشتركة بين القسم والقطاعات المختلفة	٠,٢٢	٠,٠٨	٠,٣٨	٠,١١	١,٠٠	٠,١١	٢,٨٨	٠,٢٧	١,٨٧	٠,٢١
مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات والندوات العلمية الأكاديمية	٠,٢٥	٠,٠٩	٠,٤٤	٠,١٣	٠,٣٥	٠,٠٤	١,٠٠	٠,٠٩	١,٨٢	٠,٢٠
مدى توافر قواعد المعلومات والنشر العلمي	٠,٤٣	٠,١٥	٠,٥٠	٠,١٥	٠,٥٤	٠,٠٦	٠,٥٥	٠,٠٥	١,٠٠	٠,١١
مجموع الأعمدة "م"	٢,٨٩	٣,٣٢	٩,٠٤	١٠,٧٧	٩,٠٤	٩,٠٤	٩,٠٤	٩,٠٤	٩,٠٤	٩,٠٤

ثم إيجاد متوسط كل صف من صفوف المصفوفة الطبيعية "م" ثم تحديد معدل

الاتساق (عن طريق تطبيق المعادلتين السابقتين والمؤشر العشوائي المناسب) وقد بلغ

معدل الاتساق (٠,٠٢)، وهي نسبة مقبولة لأنه أقل من (٠,١٠)، وبالتالي يمكن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأهميتها النسبية، كما يتضح من الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩) ترتيب مؤشرات بعد البحث العلمي وفقاً لأهميتها النسبية.

م	المؤشر	الأهمية النسبية بالنسبة للقسم ككل	الأهمية النسبية بالنسبة للبعد نفسه
١	وجود خطة للبحث العلمي بالقسم.	٠,٢٦	٠,٠٧
٢	المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	٠,٢٧	٠,٠٥
٣	المشروعات البحثية المشتركة بين القسم والقطاعات المختلفة.	٠,١٦	٠,٠٣
٤	مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات والندوات العلمية.	٠,١١	٠,٠٣
٥	مدى توافر قواعد المعلومات والنشر العلمي.	٠,١٠	٠,٠٢
٦	الإجمالي	١	٢٠%

واتضح من الجدول رقم (٩) أن مؤشر وجود خطة للبحث العلمي بالقسم أحتل الترتيب الأول بنسبة (٢٦%)، تلاه مؤشر المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بنسبة (٢٧%)، ثم مؤشر المشروعات البحثية المشتركة بين القسم والقطاعات المختلفة بنسبة (١٦%)، ثم مؤشر مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات والندوات العلمية بنسبة (١١%)، يليه مؤشر مدى توافر قواعد المعلومات والنشر العلمي بنسبة (١٠%).

[٤] تحديد الأهمية النسبية لمؤشرات بعد الطلاب والإرشاد الأكاديمي:

تم إعداد مصفوفة المقارنة الثنائية بين مؤشرات بعد الطلاب والإرشاد الأكاديمي الخمسة التي تم تحديدها آنفاً، وتطلب ذلك حساب المتوسط الهندسي للإجابات كأحد مدخلات المصفوفة، وإيجاد مجموع كل عمود، والذي يرمز له بالرمز "م"، كما تم إعداد

المصفوفة الطبيعية من خلال قسمه كل خلية في مصفوفة المقارنة الثنائية "م^٢" على مجموع العمود الذي تنتمي إليه الخلية، والذي يرمز له بالرمز "م^٢" كما يتضح في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠) المقارنة الثنائية بين مؤشرات أداء

بعد الطلاب والإرشاد الأكاديمي والمصفوفة الطبيعية (ن=١٠٤).

عدد الطلاب الذين تم إرشادهم	عدد الطلاب الخريجين بالقسم.		مدى تواصل القسم بخريجيه وحل مشكلاتهم		معدلات الطلاب ومدى التقدم فيها		وجود برامج تهيئة للطلاب للجدد		البعد
	م ^٢	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢	م ^١	
									وجود برامج تهيئة للطلاب الجدد
١٧٨	١٠٠	٢٠٨	٢٠٢	١٧٣	٠.٤٥	١.٩١	٠.٣٣	١.٠٠	
٢١٣	٠.٥٢	٢٠٥	٢٠٠	٢٠٣	٠.٢٤	١.٠٠	٠.٧٧	٠.٥٢	معدلات الطلاب ومدى التقدم فيها
٢١٣	٠.٥٨	٢٠٥	٢٠٠	٢٠٣	٠.٢٤	١.٠٠	٠.٧٧	٠.٥٢	مدى تواصل القسم بخريجيه وحل مشكلاتهم.
١٨٧	٠.٣٧	٢٠٩	٢٠٠	١٠٠	٠.١٠	٠.٤٣	٠.١٩	٠.٥٨	نسبة تسرب الطلاب بالقسم.
١٣٢	٠.٣٧	١٠٠	١٠٠	٠.٣٥	٠.٠٩	٠.٤٠	٠.١٢	٠.٣٧	عدد الطلاب الخريجين بالقسم
١٣٢	٠.٥٦	٠.٠٨	٠.٧٦	٠.٠٩	٠.٥٤	٠.١١	٠.٤٧	٠.١٩	٠.٥٦
٨١٠	٣.٠٢	٩.٨٦	٥.٩٣	٤.٢١					مجموع الأعمدة م ^١

ثم إيجاد متوسط كل صف من صفوف المصفوفة الطبيعية "م^٢" ثم تحديد معدل الاتساق (عن طريق تطبيق المعادلتين السابقتين والمؤشر العشوائي المناسب) وقد بلغ

معدل الاتساق (٠,٠١)، وهي نسبة مقبولة لأنه أقل من (٠,١٠)، وبالتالي يمكن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأهميتها النسبية، كما يتضح من الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١) ترتيب مؤشرات بعد الطلاب

والإرشاد الأكاديمي وفقاً لأهميتها النسبية.

م	المؤشر	الأهمية النسبية بالنسبة للقسم ككل	الأهمية النسبية بالنسبة للبعد نفسه
١	وجود برامج تهيئة للطلاب الجدد.	٠,٢١	٠,٠٣
٢	معدلات الطلاب ومدى التقدم فيها.	٠,٢٦	٠,٠٣
٣	مدى تواصل القسم بخريجه وحل مشكلاتهم.	٠,٢٠	٠,٠٢
٤	عدد الطلاب الذين تم إرشادهم.	٠,١٢	٠,٠٢
٥	عدد الطلاب الخريجين بالقسم	٠,١١	٠,٠١
٦	الإجمالي	١	١١%

واتضح من الجدول رقم (١١) أن مؤشر وجود برامج تهيئة للطلاب الجدد احتل الترتيب الأول بنسبة (٣١%)، يليه مؤشر معدلات الطلاب ومدى التقدم فيها بنسبة (٢٦%)، ثم مؤشر مدى تواصل القسم بخريجه وحل مشكلاتهم (٢٠%)، ثم مؤشر عدد الطلاب الذين تم إرشادهم بنسبة (١٢%)، يليه مؤشر عدد الطلاب الخريجين بالقسم (١١%).

[٥] تحديد الأهمية النسبية لمؤشرات بعد خدمة المجتمع:

تم إعداد مصفوفة المقارنة الثنائية بين مؤشرات بعد خدمة المجتمع الخمسة التي تم تحديدها آنفاً، وتطلب ذلك حساب المتوسط الهندسي للإجابات كأحد مدخلات المصفوفة، وإيجاد مجموع كل عمود، والذي يرمز له بالرمز "م"، كما تم إعداد المصفوفة

الطبيعية من خلال قسمه كل خلية في مصفوفة المقارنة الثنائية "م^١" على مجموع العمود الذي تنتمي إليه الخلية، والذي يرمز له بالرمز "م^٢" كما يتضح في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢) المقارنة الثنائية بين مؤشرات أداء

بعد خدمة المجتمع والمصفوفة الطبيعية (ن=١٠٤).

العدد الاستشارات التي يقدمها القسم للمجتمع المحلي.	عدد اتفاقيات تقديم خدمات لمؤسسات المجتمع.		مشاركات شخصيات مجتمعية في مجلس القسم.		رضا مؤسسات المجتمع المحلي عن خريجي القسم		مدى استجابة البرامج الجديدة بالقسم لاحتياجات المجتمع المحلي.		البعد
	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢	م ^١	م ^٢	
١٧٨	١٤	١١٢	٢٨	٣٠٣	٦٢	٣٤٨	٣٣	١٠٠	مدى استجابة البرامج الجديدة بالقسم لاحتياجات المجتمع المحلي
٢٦	٣٣	٢٧١	٢٨	٣٠٥	١٨	١٠٠	٠٩	٢٩	رضا مؤسسات المجتمع المحلي عن خريجي القسم
٢١	٣٥	٢٨٨	١٣	١٠٠	٠٦	٣٣	١١	٣٣	مشاركات شخصيات مجتمعية في مجلس القسم
٢١	١٢	١٠٠	٠٤	٣٥	٠٧	٣٧	٢٩	٩٠	عدد اتفاقيات تقديم خدمات لمؤسسات المجتمع
١١	٠٧	٥٥	٠٧	٥٤	٠٨	٤٣	١٨	٥٦	عدد الاستشارات التي يقدمها القسم للمجتمع المحلي
٨٧٨		٨٢٦		٧٩٦		٥٦١		٣٠٧	مجموع الأعمدة "م ^٢ "

ثم إيجاد متوسط كل صف من صفوف المصفوفة الطبيعية ثم تحديد معدل الاتساق (عن طريق تطبيق المعادلتين السابقتين والمؤشر العشوائي المناسب) وقد بلغ معدل الاتساق (٠,٠١)، وهي نسبة مقبولة لأنه أقل من (٠,١٠)، وبالتالي يمكن ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأهميتها النسبية. كما يتضح من الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣) ترتيب مؤشرات بعد خدمة المجتمع وفقاً لأهميتها النسبية.

م	المؤشر	الأهمية النسبية بالنسبة للقسم ككل	الأهمية النسبية بالنسبة للبعد نفسه
١	مدى استجابة البرامج الجديدة بالقسم لاحتياجات المجتمع المحلي.	٠,٣٣	٠,٠٣
٢	رضا مؤسسات المجتمع المحلي عن خريجي القسم.	٠,٢٥	٠,٠٢
٣	مشاركات شخصيات مجتمعية في مجلس القسم.	٠,١٧	٠,٠٢
٤	عدد اتفاقيات تقديم خدمات لمؤسسات المجتمع.	٠,١٥	٠,٠١
٥	عدد الاستشارات التي يقدمها القسم للمجتمع المحلي.	٠,١٠	٠,٠١
٦	الإجمالي	١	٠,٩٤

واتضح من الجدول رقم (١٣) أن مؤشري مدى استجابة البرامج الجديدة بالقسم لاحتياجات المجتمع المحلي، ورضا مؤسسات المجتمع المحلي عن خريجي القسم احتلا نسبة (٥٨%) وهذا يعكس مدى أهمية ارتباط القسم بسوق العمل وتلبية احتياجاته، وقد احتل مؤشر مشاركات شخصيات مجتمعية في مجلس القسم المرتبة الثالثة بنسبة (١٧%)، يليه مؤشر عدد اتفاقيات تقديم خدمات لمؤسسات المجتمع بنسبة (٢٠%)، ثم مؤشر عدد الاستشارات التي يقدمها القسم للمجتمع المحلي بنسبة (١٠%).

واتفقت هذه النتائج في بعد الإدارة الجامعية مع ما توصلت إليه دراسة صلاح الدين (٢٠١٢م) حول نقاط القوة للجامعات المصرية التي تمثلت: بوجود خطط استراتيجية لضمان جودة الأداء، ودعم ثقافة التطوير والتدريب المستدام من خلال وحدات الجودة بها والمراكز ذات الطابع الخاص، كما اتفقت مع دراسة جادو (٢٠١٣م) التي توصلت إلى وجود ارتباط طردي بين التمييز الأكاديمي، ومتطلبات العملاء وأصحاب المصالح وتحسين الأداء، كما أثبتت وجود علاقة طردية بين بعد الأداء الداخلي وكفاءة الطلاب في بعدي أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

بينما اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بيومي (٢٠١١م) حيال قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين في وضع الخطط والموازنات الخاصة بالكليات، وأن بعض كليات التربية لا تدعم تطوير إدارة الكليات للشراكة المجتمعية، وعدم تقديمها للخدمات التعليمية وفق الاحتياجات الفعلية للطلبة.

* * *

ملخص النتائج والتوصيات:

ملخص نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

. تم تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للأقسام العلمية بالجامعات السعودية.

. تمثلت الأبعاد الرئيسة لبطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات

السعودية من خمسة أبعاد رتبت وفقاً لأهميتها باستخدام أسلوب التحليل

الهرمي، على النحو التالي:

- بعد الإدارة الجامعية.

- بعد التدريس الجامعي.

- بعد البحث العلمي.

- بعد الإرشاد الأكاديمي والطلابي.

- بعد خدمة المجتمع.

. تحددت أهم مؤشرات كل بعد من أبعاد بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام

العلمية بالجامعات السعودية مرتبة حسب أهميتها النسبية باستخدام أسلوب

التحليل الهرمي بمايلي:

أ- مؤشرات بعد الإدارة الجامعية:

- وجود خطة استراتيجية للقسم.

- نمط القيادة الجامعية بالقسم ورضا الأعضاء عنه.

- وجود دليل تنظيمي للقسم.

- كفاءة العمل بالقسم ومستوى تنظيمه.

- فعالية متابعة ومراقبة أنشطة القسم.

ب- مؤشرات بعد التدريس الجامعي:

- الرتب العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.

- كفاءة استخدام القاعات التدريسية.

- كفاية أعداد أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

- مدى الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- عدد البرامج التي تم اعتمادها وتطويرها.

ج- مؤشرات بعد البحث العلمي:

- وجود خطة للبحث العلمي بالقسم.

- المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.

- المشروعات البحثية المشتركة بين القسم والقطاعات المختلفة.

- مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمؤتمرات والندوات العلمية.

- مدى توافر قواعد المعلومات والنشر العلمي.

د- مؤشرات بعد الطلاب والإرشاد الأكاديمي:

- وجود برامج تهيئة للطلاب الجدد.

- معدلات الطلاب ومدى التقدم فيها.

- مدى تواصل القسم بخريجيه وحل مشكلاتهم.

- عدد الطلاب الذين تم إرشادهم.

- عدد الطلاب الخريجين بالقسم.

هـ- مؤشرات بعد خدمة المجتمع:

- مدى استجابة البرامج الجديدة بالقسم لاحتياجات المجتمع المحلي.
 - رضا مؤسسات المجتمع المحلي عن خريجي القسم.
 - مشاركات شخصيات مجتمعية في مجلس القسم.
 - عدد اتفاقيات تقديم خدمات لمؤسسات المجتمع.
 - عدد الاستشارات التي يقدمها القسم للمجتمع المحلي.
- .التغلب على مشكلة التحيز الشخصي في بناء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترتيب مؤشراتها من خلال تطبيق أسلوب التحليل الهرمي المبني على استخدام أساليب كمية موضوعية.
- .ليس هناك أبعاد محددة لبطاقة الأداء المتوازن تطبق في جميع الظروف والمجالات وإنما تتحدد في ضوء طبيعة مجال التطبيق، والمتغيرات المؤثرة فيه.

ملخص توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:
١. تطبيق بطاقة تقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية في الجامعات السعودية، لتحسين أداء تلك الأقسام، والوقوف على نقاط القوة والضعف، لمساعدتها في تحسين مخرجاتها، والاسهام في حصول على الاعتماد الأكاديمي.
 ٢. استخدام أسلوب التحليل الهرمي عند بناء نماذج تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي، لما يتميز به من موضوعية وعدم التحيز.
 ٣. أن تقوم الأقسام العلمية بوضع خطط استراتيجية تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للكلية وذلك من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية.

٤. إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين الأساليب الكمية وبطاقة الأداء المتوازن في عمليات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، والاداء الكلي للكليات الجامعية.

* * *

المراجع المراجع العربية:

- ١- باكير، عايدة. (٢٠١١). تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية: ورقة علمية مقدمة لمؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية- الذي عقد في ٢٦/٩/٢٠١١م. جامعة القدس المفتوحة.
- ٢- تهامي، عز الدين فكري. (٢٠٠٦) "استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر. عدد ١، ص ٢٩ - ٢٥٥ .
- ٣- الثبتي، خالد عواد. (٢٠١٤). "تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية. ع ٣٣، ص ١٦-٩٥.
- ٤- جادو، سماسم كامل. (٢٠١٢). "مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تسجين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية-كلية التجارة-جامعة عين شمس". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢.
- ٥- حرب، محمد خميس. (٢٠١٢). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية. مجلة كلية التربية بالإسكندرية- مصر، مج ٢٢، ع ١، ص ٢٩٥-٣٨٩.
- ٦- دودين، أحمد يوسف. (٢٠١٢). "درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة : دراسة ميدانية". مجلة الزرقاء والدراسات لإنسانية، مج ١٢، ع ١.
- ٧- زاهر، ضياء الدين. (٢٠٠٥م). العلاقة بين الجامعة وسوق العمل: منظور استراتيجي. مستقبل التربية العربية، مصر، مج ١١، ع ٣٧، ص ٣٣١-٣٨٣.

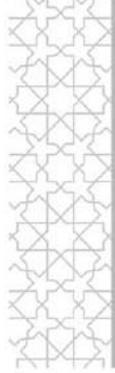
- ٨- السوافيري، فتحي رزق. والمشيق، عبدالله بن ابراهيم. (٢٠١١). "زيادة فعالية قياس وتقييم الأداء المتوازن من خلال التوسع في أبعاده وتطوير أسلوب القياس". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة القصيم. مج ٤، ع ١، ص ٨٥٠-١٣٧.
- ٩- صلاح الدين، نسرين صالح. (٢٠١٢). تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - الجزء الأول: الإطار العام للبحث. مستقبل التربية العربية - مصر، مج ١٩، ع ٨١، ص ١١-١٦٤.
- ١٠- الضاوي، بيومي محمد. (٢٠١١). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - مصر، ع ٢١.
- ١١- قرني، أسامة محمود. (٢٠١١). "تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية". التربية- مصر. مجلد ١٤، عدد ٣٢، ص ١١-٩٣.
- ١٢- القرني، علي بن سعد. (٢٠١٤هـ). الحرية الأكاديمية المنطلقات القانونية والضوابط: دراسة تحليلية نقدية معمقة، ن. الباحث، الرياض.
- ١٣- مدكور، علي أحمد. (٢٠٠٥). تطوير التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، حولية كلية المعلمين في أبها، العدد ٦.
- ١٤- المطيري، حزام بن ماطر. (١٤٢٤هـ). مهام وواجبات رئيس القسم الإدارية. ورقة مقدمة ضمن فعاليات اللقاء العلمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود. وكالة الجامعة للدراسات والتطوير، الرياض.
- ١٥- الهلالي، الهلالي. وغبور، أماني. ومحمود، أحمد. (٢٠١٠). "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي: تصور مقترح"، المؤتمر السنوي العربي

الخامس: الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم
العالي النوعي في مصر والعالم العربي". كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة - مصر.

المراجع الأجنبية :-

- ١٦- Alberto.P. (٢٠٠٠). "The Logistics of Industrial Location Decision: an Application of
- ١٧- the Analytical Hierarchy Process Methodology. "International Journal of
- ١٨- Logistics: Research and Application .Vol. ٢. No. ٣ .PP. ٢٧٣-٨٩.
- ١٩- Bead.D. F.(٢٠٠٧)." Successful applications of the balanced scorecard in higher
- ٢٠- education," Journal of Education for Business. Vol. ٨٤, No.٥ .PP.٢٧٥-٢٨٢
- ٢١- Bremser Wayne G. & White Lourdes F. (٢٠٠٠). "An Experimental Approach to
- ٢٢- Learning about the Balance Scorecard". Journal of Accounting Education.
- ٢٣- Vol. ٢ ,NO. ٤ .PP. ٢٤١-٢٥٥.
- ٢٤- Dagdeviren .M. .Akay .D. .Kurt .M.(٢٠٠٤)."Business Review Process Analytical
- ٢٥- Hierarchy Process and Application". Gazi University Faculty of Engineering

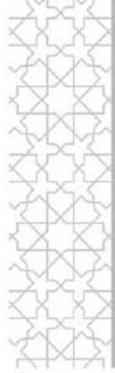
- ٢٦- Journal. Vol.١٩. No.٢. PP. ١٣١-١٣٨.
- ٢٧- Dincer.H and Hacıoglu.U. (٢٠١٣) "Performance Evaluation with Fuzzy VIKOR and
- ٢٨- AHP Method Based on Customer Satisfaction in Turkish Banking Sector.
- ٢٩- Kybernetes.Vol. ٤٢. No. ٧. pp.١٠٧٢ -١٠٨٥.
- ٣٠- Dundar.S.,(٢٠٠٨). "Course Selection Process Application of the Analytic Hierarchy
- ٣١- Process". Süleyman Demirel University Faculty of Economics and
- ٣٢- Administrative Sciences Journal.Vol.١٣ .Nol. ٢ .PP.٢١٧-٢٢٦.
- ٣٣- Erbasi,A. and Parlakkayya.R.(٢٠١٢)." The Use of Analytic Hierarchy Process in the
- ٣٤- Balanced Scorecard: an Approach in a Hotel Firm". Business and Management
- ٣٥- Review. Vol.٢.No.٢ .PP٢٣-٢٧.
- ٣٦- Kaplan R S and Norton D P (٢٠٠١). "Transforming the Balanced Scorecard from
- ٣٧- Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting
- ٣٨- Horizons. Vol. ١٥.No. ١.PP. ٨٧-١٠٤.



- ٣٩- Kaplan R S and Norton D. (٢٠٠٤). "How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives," Financial Executive .March/April .PP. ٤٠-٤٥
- ٤٠- Karpagam.P and Suganthi.L. (٢٠١٢). "A Strategy Map of Balanced Scorecard in Academic Institutions for Performance Improvement. The IUP Journal of Business Strategy . Vol. IX.No.٢. Retrieved ٣/٢/٢٠١٤ from <http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced-scorecard>.
- ٤١- Leung .L. C.; Lam .C. and Cao .D. (٢٠٠٦). " Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process & the Analytic Network Process". Journal of the Operational Research Society. Vol.١.No.٤ .PP ٦٨٢-٦٩١.
- ٤٢- Martin M.Sauvagot.C(٢٠١١) " Constructing an Indicator System or Scorecard for Higher Education- A Practical Guide" United Nations Educational Scientific & cultural Organization .Institute for Statistics.



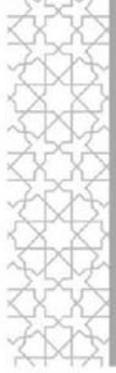
- ٥١- Mural,Y. and Runniy,J (٢٠٠٨). "Balanced score for the balanced scorecard:
٥٢- a benchmarking tool". An International Journal. Vol.١٥ .No.٤.
٥٣- Nayeri.M. D.; Mashhadi.M. M.; Mohajeri.K (٢٠٠٧)." Universities Strategic
٥٤- Evaluation Using Balanced Scorecard". International Journal of Social
٥٥- Sciences. Vol. ٢,NO. ٤,PP.٢٣١-٢٣٦.
٥٦- Neuman.W. (٢٠٠٦). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative
٥٧- Approaches .Sixth Edition .Pearson Education .Inc. .London.
٥٨- Papenhausen.C. and Einstein W. (٢٠٠٦). "Insights from the Balanced Scorecard
٥٩- Implementing the Balanced Scorecard at a college of business. Measuring
٦٠- Business Excellence .Vol.١٠ .No.٣ .pp.١٥-٢٢.
٦١- Pandey.I. M. (٢٠٠٥). "Balanced scorecard: Myth and reality," Vikalpa . Vol.٣٠ .No.
٦٢- ١.PP. ٥١-٦٦. Retrieved ١٠/٤/٢٠١٤
fromhttp://www.vikalpa.com/pdf/articles
٦٣- /٢٠٠٥/٢٠٠٥-jan-mar-٥١-٦٦.pdf



- ٦٤- Saaty.T.L.(٢٠٠٨). "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process," Int. J. Services Sciences.Vol. ١.No.١ .PP.٨٢-٩٨.
- ٦٥- Sharma.M. K. and Bhagwat.R.(٢٠٠٧)." An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation," Measuring Business Excellent. Vol. ١١. No.٢.PP.٥٧-٦٨.
- ٦٦- Sipahi,S. and Timor,M.(٢٠١٠)." The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications". Management Decision. Vol.٤٨. No.٥, PP.٧٧٥-٨٠٨.
- ٦٧- Stewart.A. C.and Hubin J. C. (٢٠٠١). "The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings". Planning for Higher Education. Vol. ٢٩.No. ٢. PP. ٣٧-٤٢.
- ٦٨- Sureshchandar.G. and Leisten.R. (٢٠٠٦)." A framework for evaluation the criticality of software metrics:an analytic hierarchy process(AHP) approach".



- ٧٦- Measuring Business Excellence. Vol. ١٠ .No. ٤
- ٧٧- Vernon P Dorweiler and Mehenna Yakhou (٢٠٠٥) "Scorecard for Academic Administration Performance on the Campus". Managerial Auditing Journal. Vol. ٢٠ ,No. ٢ .PP. ١٣٨-١٤٤.
- ٨٠- Yu.L.,Perera.S. andCrowe.S. (٢٠٠٨). "Effectiveness of the balanced scorecard: the impact of strategy and causal links". Journal of Applied Management Accounting Research .Vol. ٦ No. ٢ .PP. ٢٧-٥٦.
- ٨٢- Zangoueinezhad.A. .Moshabaki.A. (٢٠١١). "Measuring university performance using a knowledgebased balanced scorecard," International Journal of Productivity and Performance Management.Vol.٦٠ .No.٨. PP. ٨٢٤-٨٤٣.



- Empirical Study. Faculty of Commerce, AinShams University. Scientific Journal of Economy and Trade, (2).
11. Madkour, A.(2005). Development of higher education in the Arab World: Path to the future. Annuals of Teachers College in Abha, (6).
 12. Qarni, U.(2011). A proposal to implement the introduction of the balanced performance in the Egyptian Universities management. Egypt- Education, 14 (32), 11-93.
 13. SalaaH Al-Deen, N.(2012). Strategic performance evaluation of Egyptian universities using the balanced scorecard-Part I: General framework of the research. Egypt- The Future of Arab Education, 19 (81) 11-164.
 14. Tahaami, I. (2006). Using hierarchical analysis method in the application of balanced performance measurement model. Scientific Egypt- Journal of Economics and Trade, (1), 29-255.
 15. Zaahir, DH. (2005) .The relationship between university and the labor market: A strategic perspective. Egypt- The Future of Arab Education, 11(37), 331-383.

* * *

List of References:

1. Al-DHaHaawi, B.(2011). Evaluating the performance of Colleges of Education in Egypt Using the Balanced Scorecard. Journal of the College of Education, (21). Ismailia-Egypt.
2. Al-Hilaali, A., Ghaboor, A., & MaHmood, A. (2010). Balanced scorecard as an introduction to measure the return of intellectual investment in higher education institutions: A proposal (A working paper presented at the Second International Fifth Arab Annual Conference "Recent Trends in the Development of Institutional and Academic Performance in Qualitative Higher Education Institutions in Egypt and the Arab World"). Faculty of qualitative Education. Mansoura University, Egypt.
3. Al-MuTayri, H. (1424). The responsibilities and duties of the head of the administrative section. A working paper presented at the Scientific Meeting of the Heads of Academic Departments at King Saud University. University Agency for Studies and Development, Riyadh.
4. Al-Qarni, A. (1432). Academic freedom: Legal perspectives and controls: in-depth critical analytical study. (n.p.).
5. Al-Sawaafeeri, F., & Al-Mushayqi H, A.(2011). Increasing the effectiveness of measurement and evaluation of balanced performance through the expanding of its dimensions and the development of measurement method. Al-Qassim University, Journal of Administrative Sciences and Economic, 4(1), 85-137.
6. Al-Thubayti, Kh. (2014). Evaluation of the administrative skills of the heads of academic departments in Saudi public universities. Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University- Journal of Humanities and Social Sciences, (33), 16-95.
7. Baakeer, A. (2011). The development of University role in the community service in the light of social responsibility and global trends (A scientific paper presented at the Conference of the Social Responsibility of Palestinian Universities- In 26/09/2011). Al-Quds Open University.
8. Doodeen, A.(2012). Degree of using balanced scorecard as a tool of the strategic planning in the Jordanian private universities (A field study). Az-Zarqa Journal and the Humanitarian Studies, 12 (1).
9. Harb, M.(2012). Heads of departments practice of humanitarian relations skills. Alexandria-Egypt Journal of the College of Education, 22(1), 295-389.
10. Jaadoo, S.(2012). The extent to which the use of the balanced scorecard is effective in improving the performance of public universities: An

Creating a Balanced Scorecard for Evaluating the Performance
of Academic Departments in Saudi Universities Using the Hierarchical Analysis
Approach

Dr. Gharbi Murji Al-Shammari

Associate Professor
Department of Educational Administration
Faculty of Education
Al-Jouf University

Abstract:

The study aims at creating a balanced scorecard for evaluating the performance of academic departments in Saudi universities. The researcher uses the inductive and deductive approaches in addition to the hierarchical analysis method in order to arrange the dimensions and indicators of the balanced scorecard according to their relative importance.

The most prominent result of the study is the identification of the dimensions and indicators of the balanced scorecard according to the relative importance of each dimension. The university administration dimension comes first, then the dimensions of university teaching, scientific research, academic and student counseling, and community service, respectively. The study also shows the possibility of overcoming the problem of personal bias in building the dimensions of the balanced scorecard and arranging its indicators by applying a hierarchical analysis approach based on the use of objective mathematical methods.

Keywords: balanced scorecard, academic departments, hierarchical analysis