

المقدمة:

يَشهدُ المجتمعُ الإنساني تحولاً كبيراً وهو في سبيله إلى عصر جديد، فقد أدت موجة المعلومات إلى تغير شامل في طبيعة المعرفة ونظم الإدارة؛ حيث تُحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، الأمر الذي جعل المنظمات والمؤسسات التعليمية أمام لحظة حاسمة لبقائها وتحدُّ لنموها، مما يتطلب درجة عالية من الاستعداد المبني على منهجيات علمية ومهنية تُوجد أساليب ومداخل تساعد على التكيف والوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة المعاصر.

وفي ظل تزايد جوانب التعقيد وعدم اليقين التي تتسم بها البيئة المعاصرة المحيطة بالمنظمات والمؤسسات التعليمية؛ تزايد الاهتمام بتحديد الوضع الإستراتيجي أثناء التخطيط التعليمي، الأمر الذي يتطلب إحداث التوازن بين الطبيعة المستقرة للبنية التنظيمية التي تتطلبها عمل المؤسسات التعليمية وبين الطبيعة الديناميكية التي تتطلبها إعداد تلك المؤسسات لدوام التغيير واستيعاب معطيات المستقبل، والجامعات اليوم تعدُّ - كما يذكر Nayeir, Mashhadi and Mohajeri (٢٠٠٨م) - مركزاً للتعلم وبناء المعرفة وبيئة لعمال المعرفة وهي اليوم أكثر حاجة من أي وقت مضى للاستفادة من نماذج التطوير المتنوعة، والتي تهدف إلى تحديد الوضع الإستراتيجي بداخلها ومن ثم بناء التوجه في الجامعات للعمل والأداء بشكل إستراتيجي عبر تخطيط إستراتيجي يركز على التحليل الإستراتيجي للموقف الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة التعليمية وفهم عواملها ومتغيراتها التي تؤثر على الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسات التعليمية، ويتطلب هذا الأمر استخدام منهجيات حديثة تدعم التخطيط الإستراتيجي، وتعد بطاقة الأداء المتوازن BSC واحدة من هذه النماذج المهمة، ولهذا يشير (دودين، ٢٠١٢)

بأن بطاقة الأداء المتوازنة تعد أداة للتخطيط الإستراتيجي ، كما أنها أداة رئيسة وحديثة لتقويم الأداء الإستراتيجي ، ونظاماً للإدارة الإستراتيجية الأمر الذي يدعو إلى التوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات ، وكذلك تشير (صلاح الدين ، ٢٠١٢) بأنه تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم العالي بشكل عام والجامعي بشكل خاص ؛ من أجل توفير أساس للمسؤولية والمحاسبية ، وكذلك المساعدة على التنبؤ الدقيق بفعالية الجامعة ، وتحقيق ميزة تنافسية ، ومع أهمية المعرفة النظرية لجوانب استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط لقطاع التعليم وبالأخص الجامعي ، إلا أن هذا لا يغني عن إبراز الجانب التطبيقي والممارسات الحقيقية على أرض الواقع ، مما يسهل الأمر على المخططين والممارسين في جامعاتنا الناشئة على وجه الخصوص ، الأمر الذي يقودنا لمشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات تتمثل في : إيجاد المباني المناسبة ، وتوفير أعضاء هيئة التدريس المتميزين ، وتطوير تقنيات التعليم ، وإجراء البحوث وربط الجامعة بالمجتمع المحيط بها ، وزيادة أعداد الطلاب ، وتقديم التخصصات الملائمة لاحتياجات سوق العمل بتلك المناطق والمملكة (العلي . الأمين . ١٤٣٣هـ). وتعد جامعة المجمعة من أحدث الجامعات السعودية من حيث النشأة ، فتأسسها نتج عن ضم كليات متشعبة جغرافياً تمتد على مسافة ١٧٠ كلم تشمل أربع محافظات من منطقة الرياض وهي محافظة المجمعة ومحافظة الزلفي ومحافظة الغاط ومحافظة رماح ومركز حوطة سدير ، ومتباينة من حيث التبعية

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة نموذجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

السابقة لكلياتها والتي تتبع جامعات متعددة هي جامعة الملك سعود وجامعة الأميرة نورة وجامعة القصيم، ومتباينة من حيث تأهيل الطلبة الدارسين بتلك الكليات، ومتباينة أيضاً في القدرات الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، ومختلفة من حيث البنية المؤسسية والتنظيمية لتلك الكليات (وثيقة تشخيص الواقع للخطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة، ١٤٣٢هـ)، الأمر الذي دفع قيادة الجامعة للبحث عن منهجية تخطيطية تعمل على إحداث نمو متوازن، وتطوير لكافة الأبعاد المكونة للجامعة وذات العلاقة بها، واستثمار الموارد المالية المخصصة بكفاءة وفاعلية وعدالة، فبعد دراسة قيادات الجامعة لمنهجيات التخطيط المتعددة، تم الأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن أداةً للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة؛ لأنها أنسب المنهجيات في مثل الظروف التي تعيشها الجامعة، وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بتساؤلات الدراسة على النحو التالي:

١. ما أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداةً للتخطيط الإستراتيجي؟
٢. ما الخطوات العلمية المتبعة في المؤسسات التعليمية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداةً للتخطيط الإستراتيجي؟
٣. كيف تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداةً للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة؟

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- استعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي عند استخدامها أداةً للتخطيط الإستراتيجي.

- عرض الخطوات العلمية المتبعة في المؤسسات التعليمية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي.
- تقديم نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي ، من خلال عرض نموذج جامعة المجمعة ، يُمكن للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية الاسترشاد به.

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها في عرض الجانب التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي ، حيث سيقدم هذا البحث أنموذجاً تطبيقياً يساعد الجامعات الناشئة على وجه الخصوص وعموم الجامعات بالمملكة العربية السعودية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي ، من خلال تقديم نموذج جامعة المجمعة ، والذي قام الباحث فيه بقيادة فريق التخطيط بالجامعة وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي

حدود الدراسة :

حدود موضوعية : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة
 حدود مكانية : جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.
 حدود زمانية : فترة تطبيق الخطة ١٤٣٣ هـ - ١٤٣٦ هـ.

منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة ، حيث يتم استعراض ومناقشة عدد من الدراسات العلمية ذات العلاقة بمجال البحث والتي توفرت للباحث ؛ من أجل الإجابة عن التساؤلات التي طرحها

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

البحث ، كما سيرعرض الباحث خطة جامعة الجامعة والذي تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي والوصول إلى تحقيق أهدافها.

مصطلحات الدراسة :

• بطاقة الأداء المتوازن :

يعرف (Kaplan & Norton 1992) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة ، من خلال الاعتماد على بطاقة قياس أداء متوازن ، يتم من خلالها تقييم الأنشطة ورسم التوجهات المستقبلية.

• الجامعات الناشئة :

عرف الغشام (٢٠١٢م) الجامعات الناشئة بأنها "الجامعات حديثة الانشاء ، ولم تكتمل منظومتها الاكاديمية والإدارية بصورة كاملة". كما عرفها رضوان (٢٠١٣م) بأنها "الجامعات التي في تكوين مقوماتها ، ولم يمضِ على نشأتها عشر سنوات".

• عرف (خطاب ، والحبشي ٢٠٠٩) الأداء الإستراتيجي أنه : محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ، حيث يتحدد الأداء الإستراتيجي للمنظمة في أن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى كلي أكبر بالمنظمة.

التعريف الإجرائي :

- الجامعات الناشئة يعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها " تلك الجامعات التي أنشئت من ضم كليات متباينة التبعية الإدارية ، وتقع في نطاق إداري محدد ، وتكونت هذه الجامعات من ضم كليات تابعة لجامعات حكومية عريقة ، بعيدة جغرافياً عن مقرها الرئيس ، مع كليات المعلمين وكليات التربية

للبنات بالمنطقة الإدارية، وهذه الجامعات في طور استكمال منظومتها الأكاديمية والإدارية".

- جامعة المجمعة: جامعة حكومية تابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، تأسست بتاريخ ٣ من رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ من أغسطس ٢٠٠٩م، يضم تسع كليات قائمة بالفعل في كل من المجمعة والزلفي والغايط وحوطة سدير— كانت تتبع سابقاً لجامعة الملك سعود أو جامعة الأميرة نورة أو جامعة القصيم، وتقع هذه الكليات والفروع التابعة للجامعة في مواقع منفصلة جغرافياً تمتد على مسافة ١٧٠ كلم تشمل محافظات المجمعة والزلفي والغايط ورماح ومركز حوطة سدير.

- الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي يعرفه الباحث في هذه الدراسة على أنه: محصلة أداء الجامعة، والمتمثل في الأداء الأكاديمي والمهني للمستفيدين، ومعدل التعلم والنمو الكمي والكيفي المستمر للموارد البشرية، ومقدار النمو المؤسسي وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية للجامعة، ومدى تحقق التنمية الاقتصادية المستدامة بكفاءة وفاعلية للبيئة المحلية والمنطقة الجغرافية التي تتبع الجامعة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

استعراض الإطار النظري:

أولاً: الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي:

ليس هناك اتفاق لدى المتخصصين على مفهوم الأداء الإستراتيجي، ويقدم الباحث بتصرف ما عرضه كل من (صلاح الدين، ٢٠١٢م) و

(الياسري وآخرون، ٢٠١٢م) حيث تم استخدام الأداء الإستراتيجي على أنه :

- عبارة عن نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
- استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستثمارها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين.
- النتيجة المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.

أما (خطاب والحبشي، ٢٠٠٩) فينظران للأداء الإستراتيجي على أنه :
محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية، حيث يتحدد الأداء الإستراتيجي للمنظمة في أن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى كلي أكبر بالمنظمة.

وفي ضوء ما تقدم توصل الباحث إلى تعريف الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي على أنه : محصلة أداء الجامعة، والمتمثل في الأداء الأكاديمي والمهني للمستفيدين، ومعدل التعلم والنمو الكمي والكيفي المستمر للموارد البشرية، ومقدار النمو المؤسسي وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية للجامعة، ومدى تحقق التنمية الاقتصادية المستدامة للبيئة المحلية والمنطقة الجغرافية التي تتبع الجامعة بكفاءة وفعالية.

وتتفق المراجع النظرية على أهمية انتهاج الأداء الإستراتيجي في منظمات الأعمال عامة، وتوضح هذه الأهمية _ كما يراها الباحث _ لمؤسسات التعليم العالي على وجه العموم والجامعات على وجه الخصوص في النقاط التالية :

- ١ . يربط بين البعد الإستراتيجي للعمل والبعد التشغيلي.
- ٢ . يضمن توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للعمل.
- ٣ . يعمل على ربط الأداء المالي والأكاديمي على المستوى الأفقي بين البرامج التعليمية سواء المتناظر منها أو المتكامل من أجل تحقيق رسالة الجامعة.
- ٤ . يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات بما يفي باحتياجات المجتمع المحلي والوطني.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي :

عرف (غنيم، ٢٠٠٦م) التخطيط الإستراتيجي بأنه : خطة طويلة الأجل، يحدد فيها رسالة المؤسسة، الغايات، والأهداف التي يُسعى لتحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص، والموارد والامكانيات الحالية للمؤسسة.

وللتخطيط الإستراتيجي خصائص وسمات وعمليات، نوجزها على النحو التالي :

• خصائص التخطيط الإستراتيجي :

- تعتمد المؤسسات بوجه عام ومن ضمنها التعليمية على التخطيط الإستراتيجي حيث أنه كما ذكر (Vladimir A. Blonin (2004 :
- يشكل ويوفر إطاراً لتحديد الاتجاه الذي يجب أن تتخذه المؤسسات التعليمية لتحقيق المستقبل المنشود لها.
- يشكل التوجه العام لتحقيق الميزة التنافسية.
- يسمح لكل أقسام ووحدات المؤسسات التعليمية وإداراتها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق الأهداف.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

- يوحد الرؤية بين الجميع ، مع التشجيع على الإبداع على المستوى الجزئي لوحدات المنظمة.
- يدعم الحوار بين كل الأطراف ، مما يعمق الفهم المشترك والشعور بالانتماء والارتباط للخطة الإستراتيجية.
- يساعد على تكيف المؤسسات التعليمية مع بيئتها المحيطة.

السمات العامة للتخطيط الإستراتيجي :

هناك سمات عامة للتخطيط الإستراتيجي يفترض توافرها كحد أدنى في العملية التخطيطية لتكون ذات بعد استراتيجي ، وتتضمن كما يذكر ذلك موقع جامعة شرق كنتاكي ، مكتب الفعالية المؤسسية [www. Oie. Eku edu](http://www.Oie.Eku.edu) ، وهذه السمات :

- التركيز على جوانب البيئة : وهذا البعد ينطلق من الخارج للداخل ، من أجل الوقوف على ظروف وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، فيقف على المتغيرات التي من الصعب السيطرة عليها ، والمؤثرة على أداء المنظمة ، ومنها (الاتجاهات الديموجرافية ، السياسات التعليمية العامة ، التغيير في متطلبات العمل...) ؛ من أجل استكشاف الفرص والوقوف على التهديدات ، وفحص بيئة المنظمة الداخلية ليكتشف نقاط قوتها وعوامل ضعفها ، ومن ثم محاولة تحقيق التوازن بين العوامل الداخلية والمتغيرات الخارجية.
- الإطار الزمني المحدد : في ضوء تغير البيئة الخارجية والنمو السريع للمعرفة ، فإن التخطيط الإستراتيجي يعتمد على إطار زمني يتراوح من ٣ - ٥ سنوات.

• عملية ديناميكية: للتغير المستمر في عناصر وعوامل البيئة الخارجية، وصعوبة التنبؤ التام والمؤكد بالمستقبل، فإن التخطيط الإستراتيجي يتسم بالديناميكية لكونه عملية مستمرة، يتوقع من خلالها محاولة التكيف مع جوانب التغيير أو الانحرافات التي يمكن أن تحدث في الخطة، ومن ثم يتم مراجعتها بشكل دوري لتحديثها.

• التركيز على البيئة التنافسية: يؤكد التخطيط الإستراتيجي على تحقيق وضع تنافس للمؤسسة من خلال تقديم عدداً من البرامج المتميزة، وستحقق المؤسسات التعليمية التميز عن منافسيها متى أدرك جميع الأطراف دورهم في المجالات التي تتميز فيها.

عمليات التخطيط الإستراتيجي :

إن عمليات التخطيط الإستراتيجي يمكن أن تنقسم إلى أربعة أبعاد رئيسة، تتضمن ما يلي :

١. تحديد أو رسم المظهر المؤسسي Institutional profiling.

٢. المسح البيئي Environmental scanning.

٣. تطوير الإستراتيجية Strategy development.

٤. تنفيذ الخطة Plan implementation.

وتعد المراحل الأربعة مدخلاً شاملاً يمكن تبنيه وتطبيقه بشكل فعال، وتم التطرق لتلك المراحل في أدبيات الموضوع كما عند كل من المليجي (٢٠١٠م) ومخيمر (٢٠٠٥م) و Andrea Luxton (٢٠٠٥) وسيعرض الباحث تلك المراحل بإيجاز على النحو التالي :

١. رسم المظهر_الإطار_المؤسسي :

هناك ثلاثة أسئلة مهمة في أي عملية للتخطيط إستراتيجي تتضمن :

- من نحن؟
- من هم عملاؤنا والمستفيدون من خدماتنا؟
- ماذا نريد أن نكون؟

ويتوجه المظهر المؤسسي من الحاضر إلى المستقبل ، كما أنه وصفي بالأساس ، ومن العناصر الأساسية في أي مظهر وإطار مؤسسي تحديد الدور الأساس للمؤسسة ، كما أنه من المهم تحديد مجال الخدمة أو البيئة والسوق المحيط بالمؤسسة ، ويتضمن :

رسالة المؤسسة ورؤيتها :

تتعلق الرسالة بالكيان والوضع الحالي للمؤسسة ، بينما تتحدد الرؤية بالتوجه المستقبلي ، ومن ثم فالرسالة تركز على ماهية المؤسسة وكيانها ، ومن هم المستفيدون من خدماتها ، وكيف يمكن أن تحقق أهدافها بمعنى آخر فإن الرسالة تتعلق بكيان المنظمة وسياقها وعملياتها وتعتبر الرسالة ثابتة .

والرؤية بيان مختصر عما تتمناه المؤسسة ، ومن تبتغي خدمته وكيف تنوي الوصول إلى ذلك . بمعنى آخر ، فهي تتعلق بتحديد المظهر المؤسسي للمستقبل المرغوب ، والرؤية مرتبطة بزمن محدد بعمر الخطة ليتم بناء رؤية جديد لمرحلة جديدة نشدها بعد أن أنجزنا رؤيتنا السابقة .

٢ - المسح البيئي :

عملية يتم فيها تقييم وضع المنظمة في علاقاتها مع بيئتها المحيطة ، ويتطلب ذلك تقييم العمليات الداخلية والضغوط الخارجية على المؤسسة ، ويعدُّ تحليل swot أفضل الطرق لتقييم أبعاد البيئة الداخلية والخارجية ، حيث يمكن من

خلاله الوقوف على نواحي القوة والضعف في البيئة الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

٣ - تطوير الإستراتيجية:

يوفر تحديد التوجه المؤسسي المستقبلي والمسح البيئي معاً أساساً جيداً لصنع القرارات المتعلقة بالإستراتيجيات، وهناك جدل حول ماهية الخطوة التالية، هل هي اختيار المؤشرات الأساسية للأداء، أم تحديد الإستراتيجيات العامة، وفي الواقع فإن اختيار المؤشرات أو تحديد الإستراتيجيات العامة يمكن أن يتداخلاً معاً كمرحلة متكاملة تساعد في تطوير الإستراتيجية وتحديد الأهداف الإجرائية.

٤ - تنفيذ الخطة:

تتلخص عناصر الخطة الأساسية فيما يلي:

- بيان المظهر والإطار المؤسسي، وتحديد الرسالة، ووضع الرؤية والقيم المؤسسية، وبناء الأهداف العامة.
- اختيار المؤشرات الأساسية للأداء المعبرة عن النواتج والمخرجات المؤسسية المستهدفة.
- تحديد الإستراتيجيات الرئيسية.
- وضع الأهداف التفصيلية، واجراءات التنفيذ، وبيانات عن جوانب المحاسبة.

ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard لأول على يد كابلن ونورتن Kaplan & Norton عام ١٩٩٢م حينما قدما بحثاً لهما نشر

في جامعة هارفرد عن قياس الأداء ببطاقة الأداء المتوازن، ثم أبعاه ببحث عام ١٩٩٣م لتهيئة بطاقة الأداء المتوازن للعمل والتطبيق، وفي عام ١٩٩٦م قدما بحث عرضاً للبطاقة على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة، من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لمعالجة القصور في الأنظمة التقليدية في أنظمة الرقابة المالية التقليدية التي تعتمد فقط على التقرير المالي. ويذكر (الرشيدي، ٢٠٠٨) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن لا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم.

وسبق لنا عرض تعريف Kaplan & Norton 1992 لبطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة، من خلال الاعتماد على بطاقة قياس أداء متوازن، يتم من خلالها تقييم الأنشطة ورسم التوجهات المستقبلية. كما يعرفها (عبد المحسن، ٢٠٠٦) بأنها نشاط منهجي لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.

وهناك وظائف رئيسة لبطاقة قياس الأداء المتوازن تؤديها في المنظمات المعاصرة، حيث ذكرها (المغربي، ٢٠٠٩) على أنها:

١. تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة.
٢. تربط الأهداف الإستراتيجية بالقياسات المطبقة.
٣. تضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية في الجوانب الأربعة ومن خلال العلاقات السببية.

ولبطاقة الأداء المتوازن كما قدمها Kaplan & Norton 1992 أربعة أبعاد

على النحو التالي :

- البعد المالي.
- بعد العميل.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو.

ويشير (صلاح الدين ، ٢٠١٢م) إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمثل أهم نماذج قياس الأداء المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً في التطبيق على المستوى العالمي ، وتم التوسع في استخدامها ليشمل قطاع التعليم العالي بشكل عام والجامعي بشكل خاص من أجل توفر أساس للمسؤولية والمحاسبية والتنبؤ الدقيق بفعالية الجامعة.

الدراسات السابقة :

سيتم عرض الدراسات السابقة وفقاً لتسلسلها التاريخي وذكر عنوان الدراسة والهدف من كل دراسة والمنهج البحثي الذي تم استخدامه ، وأهم ما تناوله الباحث ، وما انتهت الدراسة إليه ، وفي نهاية عرض الدراسات السابقة سيقوم الباحث بالتعليق على الدراسات السابقة.

دراسة (صلاح الدين ، ٢٠١٢) :

وهي بعنوان "تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استمارة تقييم لعناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية موجهة إلى مجموعة من الخبراء وتوصل البحث إلى استراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاور هذه الإستراتيجية الأربعة كما يلي:

١. المنطلقات الأساسية للاستراتيجية.

٢. مراحل الإستراتيجية.

٣. متطلبات الإستراتيجية.

٤. المعوقات المحتملة.

دراسة السيد (٢٠١١م):

بعنوان "تقييم أداء الجامعات الحكومية بجمهورية مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جامعة عين شمس نموذجاً"، وهدفت الدراسة إلى الإجابة عن: كيف يمكن تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة عين شمس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الكتب والبحوث والدراسات السابقة، واستبانة موجهة للطلاب، وأخرى لقيادات الجهات المستفيدة من الخريجين أداة للدراسة. وفي ضوء نتيجة دراسة تقييم أداء جامعة عين شمس، قدمت الباحثة عدداً من التوصيات من أهمها:

- أهمية تطوير موازنة الجامعة من حيث الإعداد من أجل توفير بيانات تساعد على المتابعة.
- ضرورة تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة خارج نطاق الميزانية الحكومية.
- اتخاذ القرارات اللازمة لتقليل الهدر الناتج عن ضعف الكفاءة الداخلية.
- أهمية تحسين البيئة الجامعية.
- ضرورة ربط المقررات بسوق العمل.
- الاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن عند وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة لسنوات الخطة التالية: ٢٠١٢ - ٢٠١٧.

دراسة (الهاللي، وآخرون، ٢٠١٠):

وهي بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)" وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي؛ واعتمد الباحثون على جمع البيانات من خلال دراسات ووثائق ذات علاقة بالبحث كأداة للدراسة، وخلص البحث الى تقديم تصور لاستثمار رأس المال الفكري يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي على أربعة محاور: تمثل المحور الأول في تمويل المؤسسة، والمحور الثاني في خدمة العملاء، والمحور الثالث في العمليات الداخلية، وأخيراً المحور الرابع في التعلم والإبداع.

دراسة (Verzola & Bentivegna 2009)

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

بعنوان "تقييم متعدد الأبعاد للأداء: التطبيق التجريبي لبطاقة الأداء المتوازن في مستشفى فيرارا الجامعي" هدفت الدراسة الى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC وتقييم تطبيقها في المستشفى الجامعي لجامعة سانت آنا، فيرارا. واستخدما المنهج الوصفي، وتم تصميم استمارات التسجيل والتوثيق كأدوات للدراسة من أجل المسح البيئي، فتم تحديد مجالات الأداء الرئيسة في البحث وفقاً للأبعاد الأربعة التي صممها كابلان ونورتن، ووضع الأهداف العامة، وتحديد السبب بين الأثر ومؤشرات الأداء. وتم تحديد الأهداف الفرعية لكل هدف عام، وكذلك تحديد المؤشرات ذات الصلة والمعايير والأوزان. وتم إنشاء الخرائط الإستراتيجية التي تبين علاقات السبب / الأثر. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد الأربعة والمتمثل في العاملين والمستفيدين والعمليات الداخلية والبعد المالي، يحقق نجاحات ملموسة، ليس فقط في الجانب المالي بل ويحقق للعاملين الرضاء ويحسن الإجراءات الداخلية، وينمي العلاقة بالمجتمع. وتم رصد صعوبات في التطبيق كان من أهمها ضعف نظم المعلومات، وصعوبة تحديد مؤشرات محددة لبعض الأهداف أو الأنشطة.

دراسة (2006) fernandes & Others :

بعنوان "الدروس المستفادة من تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة" هدفت هذه الدراسة تقديم بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً إدارياً حديثاً يمكن من خلاله ربط الرؤية والإستراتيجيات وترجمتها إلى عمل من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستخدم الباحثون منهجية دراسة الحالة لعدد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المطبقة لبطاقة الأداء

المتوازن، وتم تصميم استمارات التحليل من أجل دراسة كل منشئة كأدوات للدراسة، وتوصلوا في دراستهم لصحة فرضيتهم بإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنشآت الصغيرة والمتوسطة قابليتها للتطبيق فيها؛ وذلك رداً على التوجه الذي يشكك في جدوى استخدامها في تلك المنشآت ويعدها من أدوات المنشآت الكبيرة فقط.

دراسة (محمد، وسالم، ٢٠٠٤):

بعنوان "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية، وفق مقياس بطاقة الأداء المتوازن" وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه، ثم تحديد مقاييس الأداء الجامعي، واستخدم الباحثان المنهج الوثائقي، وكانت أداة الدراسة الوثائق ذات العلاقة بالبحث والتي قاما بدراستها، وتوصل الباحثان في دراستهما إلى تفضيل عدم الاعتماد على البعد المالي فقط، وكذلك عدم التوسع في عدد أبعاد الأداء المنظمي، وتوصلا إلى أن مقياس الأداء الجامعي وفق مقياس الأداء المتوازن تتكون من أربعة مناظير هي المالي والزبائن والأعمال الداخلية والإبداع والتعلم، ولكل منظور مكونات.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن والجامعات بوصفها إحدى مؤسسات التعليم العالي، فعرض لدراسة (صلاح الدين، ٢٠١٢م) ودراسة (السيد، ٢٠١١م) ودراسة (الهالي، وآخرون، ٢٠١٠م) واستفاد منها في الإطار النظري على وجه الخصوص، وتوافق النموذج المقدم في الدراسة الحالية مع توصية دراسة

(السيد، ٢٠١١م) بالاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن عند وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة، وتختلف دراسة كل من (صلاح الدين، ٢٠١٢م) ودراسة (السيد، ٢٠١١م) عن الدراسة الحالية بتركيزهما على جانب تقييم الأداء بينما الدراسة الحالية تركز على عرض منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداةً للتخطيط الإستراتيجي، وكذلك استعرض الباحث دراسة (محمد، وسالم، ٢٠٠٤م) اللذان توصلا في دراستهما إلى أن مقياس الأداء الجامعي يكون وفق أربعة مناظير ولكل منظور مكونات، واتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدد المناظير (الأبعاد) إلا أن نموذج جامعة المجموعة أشمل من حيث مكونات كل منظور، ففي دراسة (محمد، وسالم، ٢٠٠٤) ركزا في بعد العمليات الداخلية على الخطط الدراسية والعملية التدريسية فقط، بينما في نموذج جامعة المجموعة تم التوسع ليشمل توجيهها للأداء المؤسسي للجامعة، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية وتم صياغة هدف إستراتيجي ليجيب عن كيفية تحقيق هذه الأولوية .

وكذلك توصل الباحثون (fernandes & Others (2006) في دراستهم إلى إمكانية الأخذ بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً لعمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وليس هناك مجال للشك في جدوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأنها ليست حصراً على المنشآت الكبيرة، وهذه النتيجة تتوافق مع الدراسة الحالية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن منهجيةً للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وتختلف الدراسة الحالية عنها في مجتمع الدراسة. وكذلك في دراسة (Verzola & Bentivegna (2009) توصلا في دراستهما إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الأبعاد الأربعة والمتمثل في

العاملين والمستفيدين والعمليات الداخلية والبعد المالي ، يحقق نجاحات ملموسة ، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية في المنهجية وفي الأبعاد المحددة ، وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Verzola & Bentivegna 2009) حيث تم تطبيقه في القطاع الصحي. وقد توصل الباحث من استعراض تلك الدراسات إلى اتفاق منهجية بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لجامعة المجمعة مع منهجية بنائها وتطبيقها في المنظمات العامة ومؤسسات التعليم العالي ، واتفاق محاور البطاقة مع محاور التطبيقات التي عرضت ، بل تبين شمول مكونات وعناصر كل محور (منظور) لبطاقة الأداء المتوازن التي تم تطبيقها في جامعة المجمعة عن بعض التطبيقات التي وردت في هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- في ضوء الأهداف والمنهجية ، يسير البحث في إطار الإجراءات التالية :
- تحديد أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي من خلال الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- حصر وترتيب الخطوات العلمية المتبعة في المؤسسات التعليمية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي.
- التعرف على منهجية جامعة المجمعة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي.

- استعراض التوصيات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

للإجابة على السؤال الأول للدراسة والذي ينص على :

ما أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي؟

يستعرض الباحث الأدبيات التي ناقشت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، فتم تحديد أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balance Scorecard في

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

صورتها الرئيسة كما ذكر ذلك في أدبيات الموضوع، والتي من بينها ما ذكره (الهالسي وآخرون، ٢٠١٠، ص. ص: ٤٦- ٤٧) و (صالح وآخرون، ٢٠٠٩) و (رزق وعبد الصادق، ٢٠٠٦) حينما قدمت لأول مرة عام ١٩٩٢م من قبل كل من Kaplan and Norton قدمت بأربع منظورات (أبعاد) perspective يعرضها الباحث ويربطها بمؤسسات التعليم العالي، كما يلي:

• المنظور المالي Financial perspective :

يرتبط هذا المنظور بكيفية إدارة الميزانية المتاحة والجهد المبذول لمزيد من التمويل الذاتي من تحقيق العائدات أو تحسين التكلفة التشغيلية، وهذا المنظور يجيب عن السؤال التالي: ما الذي يجب أن نفعله لمساهمينا ليكونوا راجحين؟ ويرى الباحث أن هذا المنظور يكون في مجال مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات على وجه التحديد، هو عبارة عن الكلفة المالية الإجمالية للنفقات الناتجة عن ممارسات العمليات والأنشطة ضمن المنظورات الأخرى، إضافة إلى الموارد المالية الناتجة من تقديم الخدمات في مجال التدريب والدراسات والاستشارات والبحث والاختراع.

• منظور العميل (المستفيد) Customer perspective :

يرتبط هذا المنظور بتحقيق معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة إما من خلال استقطاب زبائن جدد أو بالمحافظة على الزبائن الحاليين، وهو يجيب عن السؤالين التاليين:

- من زبائننا المستهدفون؟

- وما قيمنا المقترحة لخدمتهم؟

ويرى الباحث أن هذا المنظور يكون في مجال مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات على وجه التحديد، من خلال المتعلم بشكل رئيس والمجتمع بشكل عام وسوق العمل بشكل خاص.

• منظور العمليات الداخلية Internal process perspective :

يرتبط هذا المنظور بقيام المنظمة بعمليات مؤسسية متفردة تحقق تطلعات العملاء (المستفيدين) وتزيد ولاؤهم وتستقطب عملاء جدد.

وهذا المنظور يجيب عن السؤال التالي: ماهي قدراتنا الرئيسة والمتفردة؟ ويرى الباحث أن هذا المنظور يكون في مجال مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات على وجه التحديد، عبارة عن جميع العمليات المؤسسية سواء هيكلية إدارية، أو توسع في الأقسام العلمية، أو دمج تخصصات أو إغاؤها، أو اقتناء تكنولوجيا متطورة أو برمجيات حديثة وتوظيف ذلك للنمو المؤسسي، أو نحو ذلك من عمليات.

• منظور التعلم والنمو Growth perspective & learning :

يرتبط هذا المنظور بقيام المنظمة بتعزيز النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الغايات، من خلال تعظيم قدرات العاملين على الإبداع والابتكار؛ ومن ثم امتلاك العنصر البشري الذي يصنع الفارق.

وهذا المنظور يجيب على السؤال التالي: كيف يمكن أن نعزز من قدرتنا على التحسينات المستمرة ونصنع القيمة المضافة؟

ويرى الباحث أن هذا المنظور يكون في مجال مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات على وجه التحديد، عبارة عن تمكين العاملين من احتياجاتهم

التدريبية الحقيقية وتوفير ما يتطلبه النشر والتأليف والترجمة وما يمكن العاملين من الابتكار وتسجيل براءات الاختراع ونحو ذلك.

وعلى الرغم من أن هذه المحاور الأربعة تمثل المحاور الرئيسة التي خرجت بها بطاقة الأداء المتوازن BSC في صورتها القياسية وتعد الأشهر في التطبيق، إلا أن الباحثين عملوا على تكييف بطاقة الأداء المتوازن BSC من خلال إضافة أبعاد (محاور - مناهيز) إليها أو تقليصها بحسب طبيعة النشاط (عبد اللطيف، ٢٠٠٦).

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة والذي ينص على :

ما الخطوات العلمية المتبعة في المؤسسات التعليمية عند تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي؟

تم استعراض الخطوات العلمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات في العديد من الأدبيات التي ناقشت هذا الموضوع، مثل دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٢)، ودراسة (Yang & others ٢٠٠٥) وما ذكره (المغربي، ٢٠٠٩)، واستفاد الباحث من تلك الأدبيات وقام بوضع الخطوات العلمية التي ينبغي لمؤسسات التعليم العالي أن تتبعها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويعرضها الباحث هنا على النحو التالي :

١- الحصول على دعم القيادة الرئيسة بالجامعة أو مؤسسات التعليم العالي.

٢- بناء الفريق الرئيس لعمل بطاقة الأداء المتوازن على المستوى الإستراتيجي.

٣ - تكوين خطة المشروع وتحديد نطاق مجال وأبعاد البطاقة والأطراف التي يمكن اشراكهم في العمليات.

٤ - تقييم الوضع الراهن للمؤسسة التعليمية وإجراء التحليل البيئي الإستراتيجي.

٥ - صياغة الرؤية وتحديد الرسالة والاتفاق على القيم المؤسسية.

٦ - تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وصياغة الأهداف الإستراتيجية العامة التي توفر السياق الأساس لبناء مؤشرات الأداء الصحيحة بما يوضح التوجهات المستقبلية المستهدفة.

٧ - تحديد نوع المقاييس، والاتفاق على صياغتها وعددها بصورة تحافظ على الاتزان بين كل مجال من المجالات البطاقة.

٨ - تحديد الأهداف وفق المحاور الإستراتيجية الأربعة الآتية:

- العلاقة بالمستفيدين والشركاء (Customer perspective)
- كفاءة وفعالية العمليات الداخلية (Internal Processes)
- فعالية توظيف الموارد المالية (Financial perspective)
- البيئة التنظيمية الملائمة وعناصر التعلم والإبداع والابتكار (Growth perspective & Learning)

٩ - بناء نموذج منطقي يربط الأهداف المختلفة Objectives بعضها ببعض، من خلال علاقات سببية effect & cause، بحيث يتدرج هذا النموذج في سياق منطقي من النشاطات المختلفة، التي تقوم بها مختلف كليات وعمادات ووحدات المؤسسات التعليمية، ويتم ذلك من خلال صياغة مخطط الخريطة الإستراتيجية للجامعة Strategy Map.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

١٠- تحديد وتطوير خطة العمل التنفيذية من خلال:

• صياغة الأهداف التشغيلية من خلال إشراك الوحدات الفرعية بالمؤسسة التعليمية وربطها بمؤشرات قياس الأداء الملائمة للوقوف على مستوى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف.

• تحديد الأنشطة والمبادرات الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف وتفعيل الخطة، وكذلك تخصيص الموارد وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

١١- المتابعة والتقييم، وتتم من خلال استخدام المقاييس في جميع الأبعاد وانعكاسها على مختلف الوحدات والأقسام.

السؤال الثالث للدراسة ينص على:

- كيف تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة؟

للإجابة على هذا السؤال سيستعرض الباحث تجربة جامعة المجمعة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي، من خلال وثائق الخطة على النحو التالي:

تعدُّ جامعة المجمعة من أحدث الجامعات الحكومية التي انضمت لمنظومة الجامعات السعودية، وقد صدر قرار إنشاء هذه الجامعة، بتاريخ ٣ من رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ من أغسطس ٢٠٠٩م، وبموجب هذا القرار تم ضم تسع كليات قائمة بالفعل في كل من المجمعة والزلفي والفاط وحوطة سدير— كانت تتبع لجامعة الملك سعود أو جامعة الأميرة نورة أو جامعة القصيم، مع ثلاث كليات تحت الإنشاء لجامعة المجمعة (الدليل التنظيمي لجامعة المجمعة، ٢٠١٣م). وتقع هذه الكليات والفروع التابعة للجامعة في

مواقع منفصلة جغرافياً تمتد على مسافة ١٧٠ كلم تشمل محافظات المجموعة والزلفي والغايط ورماح ومركز حوطة سدير. حيث تقدم هذه الجامعة خدماتها لمنطقة جغرافية كبيرة تشمل تلك المحافظات. وتتصف هذه الفروع بسياسات ولوائح تنظيمية مختلفة تصطبغ بالجهات التنظيمية السابقة، وقد عانت هذه الوحدات من ضعف ارتباطها معاً من المنظور المؤسسي، مما أشعر الجميع _ وفي مقدمتهم قيادات الجامعة _ بضرورة العمل الإستراتيجي للجامعة؛ ليتمكنها من التغلب على جوانب القصور وصعوبات التأسيس، وقد هياً دعم القيادة الرئيس بالجامعة إلى انطلاق العمل على المستوى الإستراتيجي للجامعة، وبناء الفريق الرئيس لإعداد الخطة الإستراتيجية، واختيار منهجية بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجموعة. (وثيقة تشخيص الواقع للخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة المجموعة، ١٤٣٢هـ).

المهام والتحديات:

هناك العديد من المهام التي ينبغي أن تقوم بها جامعة المجموعة لكونها جامعة حديثة النشأة كما ورد في (وثيقة الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة المجموعة، ١٤٣٣هـ) يمكن إنجازها فيما يلي:

• تمكين الطلاب والطالبات في المنطقة الجغرافية للجامعة من الالتحاق بالتعليم العالي، ومن ثم زيادة الطاقة الاستيعابية لنظام التعليم العالي بالمملكة.

• تعزيز النمو الاقتصادي في المنطقة.

• تقديم البرامج الأكاديمية الفعالة المنافسة لمثيلاتها في المملكة.

كما أن هناك العديد من التحديات التي يتوقع أن تواجه جامعة الجمعية لكونها جامعة حديثة النشأة كما ورد في (وثيقة تشخيص الواقع لجامعة الجمعية، ١٤٣٢هـ) يمكن إيجازها فيما يلي:

- ضعف القدرات البشرية والمالية والمادية بالجامعة، وما تحتاجه من تعزيز وتنمية لتلك الموارد كافة.
 - الموقع الجغرافي للجامعة وما يمثله قربها من العاصمة (الرياض) من تميز وتحدٍّ في آن واحد.
 - بناء السمعة المؤسسية وجودة البرامج.
 - تنوع موارد التمويل واستدامتها.
 - تعزيز الفرص الوظيفية لخريجي الجامعة من خلال جودة وحسن سمعة البرامج الأكاديمية المقدمة لهم.
 - ربط الوحدات الأكاديمية المنتشرة على نطاق جغرافي متسع.
- جميع العوامل السابقة والتي تمثلت في المهام التي ينبغي أن تقوم بها جامعة الجمعية، وكذلك التحديات التي ستواجهها الجامعة لكونها جامعة حديثة النشأة، أدى إلى تكوين خطة المشروع وتحديد نطاق مجال وأبعاد البطاقة والأطراف التي يمكن إشراكهم في العمليات على البعد الإستراتيجي، فتم بناء هوية الجامعة.

هوية جامعة الجمعية:

سيعرض الباحث هوية جامعة الجمعية من خلال ما عرضته وثيقة التوجهات العالمية في تصنيف الجامعات (إحدى وثائق الخطة الإستراتيجية لجامعة الجمعية، ١٤٣٣هـ). حيث تم تصنيف الجامعات المختلفة إلى ثلاثة أنواع: الجامعات الدولية، والجامعات الوطنية والجامعات المنطقية (الأقليمية)، وتعد جامعة الجمعية من الجامعات المنطقية حيث إنها أنشئت من

أجل تقديم خدماتها لمنطقتها الجغرافية ، كما هو الحال مع الجامعات المنطقية الأخرى ، وهذا النوع من الجامعات يتميز بقبول أعداد كبيرة من الطلاب المحتمل التحاقهم بمرحلة التعليم الجامعي ، المنتمين إلى المنطقة الجغرافية التي تقع بها الجامعة. وتركز هذه الجامعات على توفير مدى واسع من البرامج المتنوعة المصممة خصيصاً لخدمة سكان هذه المناطق الإقليمية. وبصفتها جامعة منطقية فإن فئات وشرائح الشركاء الإستراتيجيين لجامعة المجموعة ستضم عدة مجموعات متنوعة من أصحاب العلاقة بمن فيهم المؤسسات الكبرى للقطاعين العام والخاص لعالم المال والأعمال على المستوى الإقليمي.

خطة الجامعة على المستوى الإستراتيجي :

تم تبني المنهجية وبناء الخطة الإستراتيجية لجامعة المجموعة بكافة جوانبها ومراحلها على المستوى الإستراتيجي ، وفق النموذج الذي تم اعتماده من قبل الجامعة بما تضمنته كل مرحلة من مهام وأنشطة للوصول إلى خطة استراتيجية متسقة ذات منهجية علمية صحيحة متفق عليها ، وتم العمل في هذا المستوى وفق المخطط التالي ، وسيقوم الباحث بعرض مكونات هذا المستوى (وثيقة خطة جامعة المجموعة ١٤٣٣ هـ) كما يلي :

الرسالة - الرؤية - القيم - الأبعاد الإستراتيجية - الأهداف الإستراتيجية - مقاييس ومؤشرات الأداء.

صياغة الرسالة :

تم صياغة رسالة الجامعة بالعبارة التالية

"تقدم جامع المجموعة خدمات تعليمية وبحثية متطورة من خلال منظومة أكاديمية قادرة على المنافسة ، في إطار من المسؤولية المهنية والشراكة المجتمعية الفاعلة".

بيان الرسالة:

وفق مبدأ الإلزام والالتزام الذي تؤمن به الجامعة باعتباره أحد أهم شروط قيام المنهجية التخطيطية الصحيحة، والذي من خلاله يتضح الدور المطلوب من الجامعة تجاه الفئات المستهدفة والمستفيدة من خدماتها وفق مسؤولية منهجية وأخلاقية، بالإضافة إلى أن هذا الدور يحدد المطلوب من الجهات الداعمة المختلفة تجاه بيئة التخطيط (الجامعة) والتي من شأنها مساعدتها باعتبارها مؤسسة حكومية تعتمد بشكل كبير على دعم المؤسسات الأخرى في بعده المادي والمعنوي. هذا البيان يترجم الرسالة بوصفها مهمة رئيسية ويبين الأدوار الأخرى التي على الجامعة أن تلتزم بها باعتبارها مسؤولية اجتماعية لها تجاه مجتمعها وفئاته المختلفة، في ظل توفر جملة من الشروط والضوابط والمتطلبات التي تعينها على ذلك.

تبني الرؤية:

" أن تكون جامعة الجامعة المجمع بيئة أكاديمية عالية الجودة لتهيئة مستقبل منافس لخريجها يحقق أهداف التنمية المستدامة"

تحديد القيم الرئيسية:

- الإلتقان والجودة.
- العمل بروح الفريق.
- الأصالة.
- الإبداع.
- العدالة.
- المبادرة.

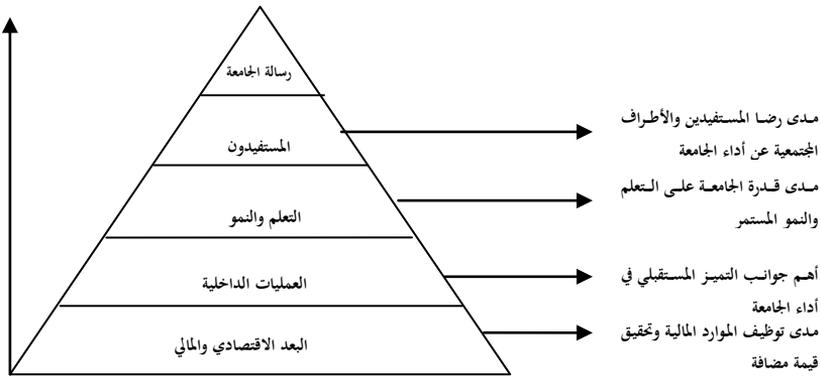
وسنورد مقصود كل من تلك القيم كما ورد في (وثيقة خطة جامعة المجمعة ١٤٣٣هـ) كما يلي:

- الإتيان والجودة: بذل الجهد في تجويد العمل والالتزام بالتطوير المستمر من خلال القدرة على مزج المهارات بالمعرفة والتطبيق العملي والتأمل والممارسة والاستقصاء والاكتشاف.
- العمل بروح الفريق: يتجسد ذلك في العمليات المشتركة أو التعاونية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد، بحيث يضحى كل واحد منهم بمصالحه وآرائه ووجهات نظره الشخصية لصالح وحدة وفاعلية مجموعة العمل بشكل يدعم جهودها الرامية إلى تحقيق أحد الأهداف النهائية المشتركة.
- الأصالة: احترام قيم وعادات وتقاليد وتراث المجتمع والحفاظ عليها، وتعني كذلك التطوير المستمر لثقافة المجتمع ودعم استدامتها.
- الإبداع: هو توليد أو ابتكار أفكار أو بدائل أو مقترحات يمكن أن تفيد عملياً في حل المشكلات والتواصل والتفاعل مع الآخرين وتحقيق الرفاهية سواء للفرد أو المجتمع.
- العدالة: مدى تمتع الفرد بالفضيلة والتزام الحق في أفعاله المختلفة، كما تعني قدرة الفرد على المساواة وعدم التمييز والالتزام بما له من حقوق وما عليه من واجبات.
- المبادرة: وهي القدرة على ابتداء المشاريع والأفكار، وأخذ زمام المبادرة وتحمل المسؤولية عن إنجاز المهام المطلوبة ومتابعة أداء الخطط أو المهام والرغبة والاستعداد للاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة.

الأبعاد الإستراتيجية:

تم التوصل إلى إجماع على أن تكون الأبعاد الإستراتيجية في خطة جامعة المجمعة أربعة أبعاد؛ وهذا يتفق مع أغلب الدراسات النظرية والتطبيقية التي انتهجت العمل ببطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي، وتم تحديد الأبعاد الإستراتيجية الأربعة للجامعة، وتم ربطها برؤية الجامعة ورسالتها وتكون هذه الأبعاد (كما ورد في وثيقة الخطة الإستراتيجية للجامعة ١٤٣٣ - ١٤٣٦هـ) على النحو التالي:

- التركيز على المستفيدين (العملاء) وعدّهم غاية عمله.
 - التركيز على التعلم المستمر للموارد البشرية والنمو الكمي والكيفي.
 - التركيز على العمليات التي ينبغي توجيهها للأداء المؤسسي للجامعة، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية.
 - التركيز على التنمية الاقتصادية المستدامة للبيئة المحلية والمنطقة الجغرافية التي تتبع الجامعة.
- ويبين الشكل التالي تراتبية الأبعاد الأربعة، من قاعدة الهرم لقمته، بترتيب تصاعدي من حيث الأهمية، ومدى القرب من رسالة الجامعة:



❖ مصدر الشكل موقع الخطة الإستراتيجية للجامعة <http://www.mu.edu.sa>

الأهداف الإستراتيجية:

نتيجة لعملية التشخيص الدقيق لواقع جامعة المجمعة لبيئتها الداخلية والخارجية من قبل فريق العمل والتوصل للأبعاد الإستراتيجية للجامعة، كان لزاماً أن يتم وضع أهداف استراتيجية مرتبطة بالأبعاد الإستراتيجية للجامعة، وتعبر عن حقيقة أولويات العمل الحقيقية والتي ينبغي لجامعة المجمعة البدء بها فوراً، وأن يتم التوازن بين هذه الأهداف والأبعاد من أجل نجاح العمل (وثيقة تشخيص الواقع لجامعة المجمعة، ١٤٣٢هـ)، فتم صياغة أهداف استراتيجية أربعة، وربط كل هدف بالبعد الذي ينتمي إليه، ويعرض الباحث ذلك كما ورد في وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة ١٤٣٣هـ - ١٤٣٦هـ على النحو التالي:

- البعد الأول ويركز على المستفيدين (العملاء) ويعتبرون هم غاية عمل الجامعة، وتم صياغة هدف استراتيجي ليجيب عن كيفية تحقيق هذا البعد على النحو التالي: "تقديم خدمة أكاديمية على درجة عالية من الجودة والاعتماد، وفق المتطلبات الوطنية والعالمية، من أجل تنمية القدرة التنافسية لطلاب وطالبات الجامعة في سوق العمل، بما يسهم في بناء الشراكة المجتمعية".
- البعد الثاني ويركز على التعلم المستمر للموارد البشرية والنمو الكمي والكيفي وتمت صياغة هدف استراتيجي ليجيب عن كيفية تحقيق هذا البعد على النحو التالي: "تنمية القدرة البشرية والفكرية للجامعة (كمّاً ونوعاً)؛ لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز المستقبلي في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع".
- البعد الثالث ويركز على العمليات الداخلية التي ينبغي توجيهها للأداء المؤسسي للجامعة، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية؛ وتمت صياغة

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

هدف استراتيجي ليجيب عن كيفية تحقيق هذا البعد على النحو التالي: "رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية لدعم التحول للتعاملات الإلكترونية بالجامعة بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها".

• البعد الرابع: الاقتصادي والمالي ويركز على التنمية الاقتصادية المستدامة للبيئة المحلية والمنطقة الجغرافية التي تتبع للجامعة وتمت صياغة هدف استراتيجي ليجيب عن كيفية تحقيق هذا البعد على النحو التالي: "التوسع في تحقيق التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية"

مقاييس ومؤشرات الأداء:

تم بناء ١٠٧ مقياس ومؤشر لأداء الخطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة بشكل إجمالي، وهذه المؤشرات موزعة بين كمية ووصفية، وتم توزيع هذه المقاييس والمؤشرات على الأبعاد الأربعة، كما ورد في وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة ١٤٣٣ - ١٤٣٦ هـ على النحو التالي:

البعد الأول: المستفيدون، وبلغ عدد مؤشرات ٢٥ مؤشراً.

البعد الثاني: التعلم والنمو، وبلغ عدد مؤشرات ٣٤ مؤشراً.

البعد الثالث: العمليات الداخلية، وبلغ عدد مؤشرات ٢٦ مؤشراً.

البعد الرابع: الاقتصادي والمالي، وبلغ عدد مؤشرات ٢٢ مؤشراً.

خطة الجامعة على المستوى التشغيلي:

تم تبني منهجية خطة جامعة المجمعة على هذا المستوى، والعمل وفق النموذج الذي تم اعتماده من قبل الجامعة كما ذكر في وثيقة الخطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة (١٤٣٣ هـ - ١٤٣٦ هـ) وفق المخطط التالي:

الأهداف الإستراتيجية - الأهداف التفصيلية - الخريطة الإستراتيجية -
الخطط التشغيلية على مستوى الوحدات الأكاديمية والإدارية - المبادرات
التنفيذية.

وسيدكر الباحث الأهداف التفصيلية المنبثقة من كل هدف استراتيجي
للجامعة كما يأتي :

الهدف الإستراتيجي الأول :

تقديم خدمة أكاديمية على درجة عالية من الجودة والاعتماد، وفق
المتطلبات الوطنية والعالمية، من أجل تنمية القدرة التنافسية لطلاب وطالبات
الجامعة في سوق العمل ؛ بما يسهم في بناء الشراكة المجتمعية.

الأهداف التفصيلية :

(١) تنمية مهارات وقدرات الطلاب وإعدادهم لسوق العمل (اللغة
الإنجليزية والحاسب الآلي).

(٢) الارتقاء بمهارات الطلاب البحثية وزيادة مشاركتهم في المحافل الوطنية
والدولية.

(٣) تحسين برامج وخدمات الإرشاد الأكاديمي في جميع كليات الجامعة.

(٤) تحديث جميع البرامج الأنشطة الطلابية في الجامعة، وزيادة مشاركة
الطلاب فيها.

(٥) تحسين فرص القبول النوعي للطلاب المؤهلين للالتحاق بالجامعة

(٦) تطوير برامج رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالكلية.

(٧) زيادة الكفاءة الداخلية (الرسوب - النجاح - التسرب) في جميع
كليات الجامعة.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة نموذجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

(٨) زيادة الفرص الوظيفية لطلاب الجامعة في القطاعات الخاصة والمؤسسات المجتمعية.

(٩) زيادة مشاركة الكليات في البرامج والأنشطة المجتمعية.

(١٠) تدعيم الشراكة مع المؤسسات المجتمعية في تدريب الطلاب

والخريجين وتأهيلهم

الهدف الإستراتيجي الثاني:

تنمية القدرة البشرية والفكرية للجامعة (كمًا ونوعًا) لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز المستقبلي في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

الأهداف التفصيلية

(١) تحسين معدلات عضو هيئة تدريس : طالب.

(٢) زيادة نسبة هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه.

(٣) سعودة الوظائف الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

(٤) تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجالات المعرفة

المتجددة.

(٥) تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجالات

التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها التعليمية والإدارية.

(٦) زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والعالمية.

(٧) دعم برامج البعثات الخارجية والمنح والدورات الدراسية والاتصال

العلمي.

(٨) تحقيق نسبة ٨٠٪ لإجمالي الموظفين الفنيين السعوديين.

(٩) تحسين معدلات الفنيين في المعامل والمختبرات وصولاً لنسبة (١ : ١).

(١٠) الارتقاء بأداء الموظفين وزيادة مؤهلاتهم وتطوير مهاراتهم.
(١١) دعم مراكز الأبحاث والكراسي العلمية بالكليات بالكوادر البشرية المؤهلة.

(١٢) تشجيع الباحثين على نشر أبحاثهم آسيوياً وعالمياً.
(١٣) زيادة اتفاقيات الأبحاث العلمية مع الجامعات المحلية والأجنبية.
(١٤) ربط البحث العلمي باحتياجات ومشكلات المجتمع المحلي والوطني.
الهدف الإستراتيجي الثالث:

رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية لدعم التحول للتعاملات الإلكترونية بالجامعة بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

الأهداف التفصيلية

(١) تطوير البنية التحتية للمباني والمرافق الجامعية.
(٢) تأسيس شبكة نظم المعلومات والتعليم الإلكتروني المتكاملة.
(٣) تطوير التنظيم الإداري والإجراءات الإدارية في الكليات والعمادات.
(٤) تحسين نظام المكافآت والحوافز في الكليات والعمادات.
(٥) تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.
(٦) تعزيز جودة البرامج الأكاديمية والحصول على الاعتماد المحلي والعالمي.

(٧) تطوير المقررات والبرامج التعليمية في ضوء معايير الجودة التعليمية في جميع كليات الجامعة خلال فترة الخطة.

(٨) الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس.

(٩) تطبيق برامج التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد من خلال عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد في خمس كليات.

الهدف الإستراتيجي الرابع:

التوسع في تحقيق التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية.

الأهداف التفصيلية

١ - تنمية الإيرادات المالية للكليات والعمادات في الميزانية المعتمدة للكلية سنوياً.

٢ - زيادة عدد برامج التعليم الموازي في الكليات.

٣ - تأسيس برامج للدراسات العليا خلال فترة الخطة.

٤ - استثمار المرافق والمنشآت الجامعية.

٥ - تطوير الخطط المالية والميزانيات.

٦ - تحسين معدلات الإنفاق في ضوء تحديد الأولويات.

٧ - العمل على إكمال اللوائح والتنظيمات والتشريعات المحددة لآليات

استقبال الموارد المالية للكليات والعمادات وجعلها متاحة للجميع.

٨ - تحفيز رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص

للمشاركة في برامج الجامعة.

الخريطة الإستراتيجية:

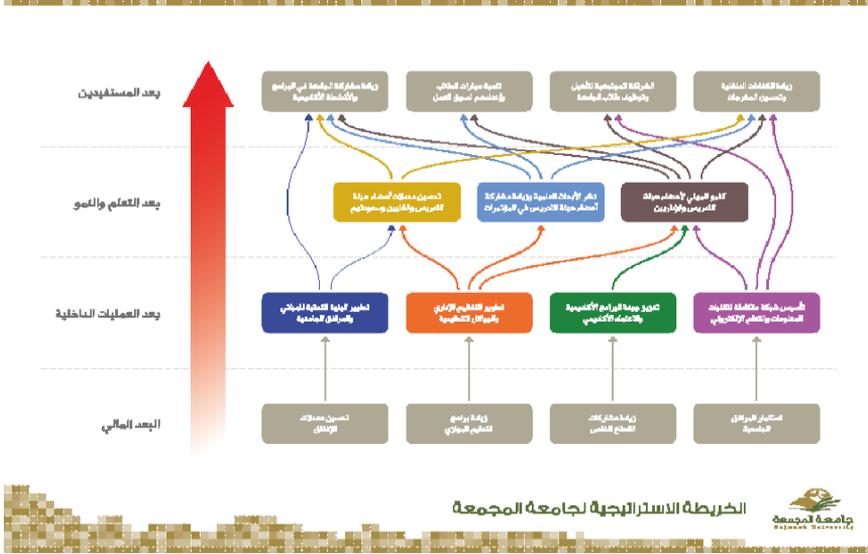
سيعرض الباحث ترابط المستويين الإستراتيجي والتشغيلي، من خلال

إيراد الخريطة الإستراتيجية للخطة، حيث توضح انتماء الأهداف التفصيلية

المشتقة من الأهداف الإستراتيجية للخطة الجامعة المجمعة وارتباطها بأبعادها

الأربعة، وأنها تعمل بالتكامل والتوالي والتوازي ومرة منفصلة ومرة أخرى

متصلة ، فهي تعمل بوصفها نظام يسعى لتحقيق رؤية الجامعة وأنها تؤدي رسالتها كما رسم لها ، فيمكن لنا إيراد الخريطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة على النحو التالي :



❖ مصدر الشكل موقع الخطة الإستراتيجية للجامعة <http://www.mu.edu.sa>

الخطط التشغيلية على مستوى الوحدات الأكاديمية (الكليات والعمادات المساندة) والإدارات :

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بربط البعد الإستراتيجي لخطة لجامعة مع البعد التشغيلي والتنفيذي لها ، وفي ضوء منهجية التخطيط ببطاقة الأداء المتوازن ، تم في هذه المرحلة اعتماد بناء الخطط التشغيلية السنوية لكليات الجامعة والعمادات المساندة والإدارات ، فتم بناء الخطط بكل ما تحمله من برامج ومبادرات وإجراءات عمل ، وتم تخصيص الموارد المالية والبشرية لها ، فتم العمل في هذا المستوى في ست خطوات رئيسة كما ورد في وثيقة الخطة

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية
د. محمد بن ناصر السويد

الإستراتيجية لجامعة المجمعة ١٤٣٣ - ١٤٣٦هـ، يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي :

١. وضع مبادرات تنفيذية لكل هدف تفصيلي من قبل فرق التخطيط بكليات الجامعة والعمادات المساندة والإدارات ، والذين تم اختيارهم وتدريبهم لهذه المهمة ، وربطهم بفريق التخطيط الرئيس على مستوى الجامعة، فتم بناء تلك الخطط بمجموع ٤٣٧ مبادرة، موزعة على الأبعاد الأربعة لخطة جامعة المجمعة، على النحو التالي :

البعد الأول: المستفيدون، وبلغ عدد المبادرات ١١١ مبادرة.

البعد الثاني: التعلم والنمو، وبلغ عدد المبادرات ١٠٠ مبادرة.

البعد الثالث: العمليات الداخلية، وبلغ عدد المبادرات ١٤٣ مبادرة.

البعد الرابع: الاقتصادي والمالي، وبلغ عدد المبادرات ٨٣ مبادرة.

٢. تخصيص الموارد المالية للتنفيذ.

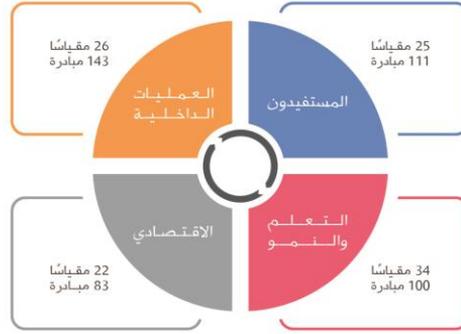
٣. تخطيط المهام والأنشطة.

٤. وضع مؤشرات الأداء.

٥. إدارة عمليات التنفيذ.

٦. المراقبة والتقويم، ونشر تقارير الأداء.

ويبين الشكل التالي عدد المبادرات التي ستوجه لكل بعد من الأبعاد الأربعة لخطة جامعة المجمعة،



♦ مصدر الشكل موقع الخطة الإستراتيجية للجامعة <http://www.mu.edu.sa>

خطوات النجاح:

من أجل تحقيق النجاح للخطة الإستراتيجية للجامعة المجمعة وللمنهجية التي اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن، وأن يكون العمل مؤسسياً تم وضع أمرين أساسيين تمثلان في:

- وضع أدلة للعمل للتحويل للعمل المؤسسي.
- تحديد المسؤوليات والأدوار الخاصة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

- وضع أدلة للعمل وهي إحدى وثائق الخطة الإستراتيجية للجامعة
المجمعة، ١٤٣٣هـ - ١٤٣٦هـ، لتكون بمثابة ميثاق مهني للعمل يجب التقيد به
سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ والمتابعة، من أجل تحقيق النجاح
المؤسسي، ويمكن ذكر هذه الخطوات بصورة مجملة كما تم عرضها في الأدلة
على النحو التالي:

١. دراسة اللوائح والقوانين التي تحكم عمل الجامعة والأهداف الوطنية
للتعليم العالي وتوجهات خطط التنمية بالمملكة.

٢. تقييم الوضع الراهن لكليات الجامعة والعمادات المساندة وإجراء
تحليل بيئي؛ للوقوف على أهم عناصر القوة ونواحي الضعف والفرص
والتحديات

٣. تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية وفق المحاور الإستراتيجية
الأربعة:

- العلاقة بالمستفيدين والشركاء (Customer perspective).
- البيئة التنظيمية الملائمة وعناصر التعلم والإبداع والابتكار
(Growth perspective & Learning)
- كفاءة وفعالية العمليات الداخلية (Internal Processes).
- فعالية توظيف الموارد المالية Financial perspective.
- ٤. بناء نموذج منطقي يربط الأهداف المختلفة Objectives بعضها ببعض
من خلال علاقات سببية effect & cause، بحيث يتدرج هذا النموذج في
سياق منطقي من النشاطات المختلفة، التي تقوم بها مختلف كليات وعمادات

وحدات الجامعة ، ويتم من ذلك من خلال صياغة مخطط الخريطة الإستراتيجية للجامعة Strategy Map.

٥. تحديد وصياغة مؤشرات الأداء الأساسية KPI لقياس مدى الإنجاز في تحقيق الأهداف بشكل يضمن التوازن على المدى المتوسط والبعيد.

٦. تصميم نظام للمتابعة والتقارير Reporting الخاص بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء ، بما يساعد في إبراز أية انحرافات في الأداء.

٧. وضع خطة عمل تشغيلية لتنفيذ المبادرات والمشروعات التي يتم تحديدها للوصول إلى مستويات الإنجاز المستهدف ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والإجرائية.

- تحديد المسؤوليات الخاصة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة :

تم تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسة الملقاة على كاهل فريق العمل ، أثناء التطبيق العملي للخطة الإستراتيجية للجامعة المجمع على النحو التالي :

- مجلس الجامعة : مراجعة واعتماد أولويات المشاريع والمبادرات للخطة التشغيلية السنوية للجامعة ، كما تناط به مسؤولية مراقبة مؤشرات النتائج الرئيسة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

- معالي مدير الجامعة : الدعم الكامل (مادياً وبشرياً) لكافة الوحدات التنظيمية في تنفيذ مشاريعها ومبادراتها ، والمحاسبية الدقيقة لمستويات الإنجاز المتحققة على مستوى كافة الأهداف العامة للخطة.

- وكلاء الجامعة : تحديد أولويات البرامج والمشاريع الخاصة بكافة الوحدات التنظيمية في الجامعة بما يتسق والخطة الإستراتيجية للجامعة ، وتوفير

المناخ التنظيمي الصحي للوفاء بمتطلبات تنفيذ الخطط التشغيلية للجامعة، كما تناط بهم مسؤولية التأكد من تخصيص الموارد والإمكانات وفقاً لأولويات المشاريع والبرامج في الخطة التشغيلية.

- عمداء العمادات المساندة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، ومديري إدارات الجامعة: اقترح البرامج والمبادرات الخاصة بالخطط التشغيلية، وضمان اتساقها مع الخطة الإستراتيجية للجامعة، والتواصل مع فريق الخطة الإستراتيجية المسؤول عن مكتب إدارة المشاريع، وضمان تنفيذ كافة البرامج والمبادرات التي تقع تحت مسؤولياتهم، وأخيراً التأكد من تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالبرامج والمبادرات.

- فريق عمل التخطيط الإستراتيجي بالجامعة (فريق عمل ال-PMO) وتناط بأعضائه المسؤوليات التالية:

- وضع المعايير، والنماذج، والسياسات، والإجراءات، الخاصة بتنفيذ البرامج والمبادرات.
- تقديم الدعم في تخطيط وتنفيذ البرامج والمبادرات لكافة الوحدات التنظيمية الإدارية، والأكاديمية، والفنية.
- الرقابة على أداء المشاريع والمبادرات من خلال تتبع مؤشرات الأداء الرئيسة والتي تم تعريفها في مرحلة التخطيط لكل برنامج، حيث سيتم في مرحلة متقدمة الحكم في ضوئها على مدى تقدم الوحدات التنظيمية نحو تحقيق استراتيجيات الخطة التشغيلية.

النتائج وتوصيات الدراسة:

نتائج الدراسة:

توصل الباحث لنتائج الدراسة التالية:

١. حققت بطاقة الأداء المتوازن لخطوة جامعة المجمعة، التوازن بين الأبعاد الأربعة الأساسية من حيث المبادرات في كل منظور، حيث بلغت نسبة المبادرات في المنظور الأول المستفيدين ٢٥٪ من إجمالي المبادرات، وبلغت نسبة المبادرات في المنظور الثاني المتمثل في التعلم والنمو ٢٣٪ من إجمالي المبادرات، وبلغت نسبة المبادرات في المنظور الثالث المتمثل في العمليات الداخلية ٣٣٪ من إجمالي المبادرات، وبلغت نسبة المبادرات في المنظور الرابع متمثل في المنظور المالي للجامعة ١٩٪ من إجمالي المبادرات، كما أنها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي للجامعة من جهة أخرى.

٢. هناك توافق كبير بين الخطوات العلمية التي تم اتباعها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة، مع الخطوات العلمية التي أوصت بها الدراسات الأدبية المتخصصة مثل دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٢)، ودراسة athers & Yang (٢٠٠٥) وما ذكره (المغربي، ٢٠٠٩) عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط للمؤسسات ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي.

٣. توصل الباحث إلى إجراءات عملية، يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي عند قيامها بالتخطيط بمستوياته المختلفة؛ من أجل ضمان نجاحه يمكن صياغة على النحو التالي:

• الحصول على دعم القيادات الرئيسة والمتمثلة بالمدير والوكلاء والعمداء بمؤسسات التعليم العالي الجامعي، للخطة الإستراتيجية، أو لفريق

العمل الرئيس على المستوى الإستراتيجي ، أو التشغيلي يعد أهم أسباب نجاح الخطط الإستراتيجية.

• يعتبر وضع أدلة للعمل ، وآلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء وفق الخطط المرسومة والناבעة بدورها من استراتيجيات الجامعة ، من أسباب التحول للعمل المؤسسي ، ويقلل الاعتماد على الأدوار الفردية والعمل بأسلوب فرق العمل.

• تصميم وبناء نظام لإدارة الأداء المستند إلى منهج بطاقات قياس الأداء المتوازن.

• متابعة مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات أداء رئيسة.

• دعم الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية للعمل بشكل توافقي عن طريق آلية وضع الأهداف وارتباطها بالإستراتيجيات.

• جعل الإستراتيجية هي المحرك الرئيس للجميع عن طريق ربط الأهداف التفصيلية بالإستراتيجية واعتماد مبدأ السبب والنتيجة.

• ربط الأهداف المختلفة بعضها ببعض من خلال علاقات سببية ، من خلال صياغة مخطط الخريطة الإستراتيجية Strategy Map.

• ترجمة رؤية الجامعة ورسالتها وقضاياها إلى مجموعة متناسقة من الأهداف الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء الملموسة ، وربط ذلك جميعاً بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، على النحو التالي :

- العملاء والمستفيدون

- التعلم والنمو والابتكار

- العمليات الداخلية

- الأداء الاقتصادي والمالي

- تحديد المسؤوليات والأهداف الواجب تحقيقها لكل من المعايير التي تم تحديدها وصياغة المبادرات التي تساعد على تحقيقها.

٣. توصلت الدراسة الحالية إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عند التخطيط الإستراتيجي بجامعة المجمعة أمراً إيجابياً جداً، كونها مكنت متخذي القرار بالجامعة من قياس مدى الإنجاز في الخطة سواء على المستوى الإستراتيجي أو التشغيلي، من خلال تحويل رؤية واستراتيجية الجامعة، إلى أربع مجموعات أساسية من الأبعاد وربط كل منها بمقاييس ومؤشرات.

٤. أدى تبني منهجية بطاقة الأداء على مستوى جامعة المجمعة إلى تعزيز أساليب التخطيط والتقويم التشاركي، وتنمية ثقافة التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الجامعة، بما حقق نوعاً من الارتقاء بالأداء المؤسسي.

٥. ساعدت منهجية بطاقة الأداء من خلال مصفوفة المبادرات والمؤشرات في دعم جوانب التقييم والمتابعة وإعداد تقارير الإنجاز السنوية، ورصد معوقات الأداء لعلاجها، بما أدى إجمالاً إلى رفع مستوى جاهزية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المدرجة في الخطة.

توصيات الدراسة:

- توصي الدراسة بأن تقوم الجامعات السعودية الناشئة على وجه الخصوص بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها منهجية لقياس الأداء الإستراتيجي لها دون قلق حول الصعوبات أو تردد من عدم ملاءمتها؛ لأن الدراسات العلمية توصلت لإمكانية تطبيقه بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

بشكل عام بغض النظر عن نوع النشاط الممارس وفي مختلف الأحجام المؤسسية سواءً صغيرة أم متوسطة أم كبيرة.

- تبني المنهجيات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن منهجيةً للربط بين الإستراتيجية العامة للجامعات ونظم تقييم الأداء المؤسسي القائم على تنوع مؤشرات قياس الأداء بشكل يحقق التوازن.
- تعزيز سمات التوازن في التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بالأولويات والأهداف الإستراتيجية بين الواقعية والطموح المعقول ؛ وفيما يخص المدى الزمني المتوسط والبعيد المدى ؛ وفيما يتعلق بالمؤشرات واشتمالها على كافة أبعاد الأداء.
- توصي الدراسة بأن تقوم بعض الجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بإضافة أبعاد أخرى تضاف للأبعاد الأربعة المطبقة في نموذج جامعة المجمعة.

* * *

مراجع الدراسة:

١. خطاب، عايدة سيد، الحبشي، حسنية محمد. (٢٠٠٩م). قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة. المؤتمر ١٤، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة.
٢. دودين، أحمد يوسف، (٢٠١٢م)، درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٢ العدد الأول، ص: ١.
٣. رزق، محمود عبد الفتاح، وعبد الصادق، أسامة (٢٠٠٦)، مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة، مصر.
٤. الرشيدى، فؤاد فايد، (٢٠٠٨)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن (التطبيق على القطاع المصرفي الكويتي)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد ٣ نوفمبر، جمهورية مصر العربية.
٥. رضوان، سامي عبد السميع، (٢٠١٣م). تطوير الأداء البحثي للجامعات الناشئة في ضوء الشراكة المجتمعية والتشبيك المؤسسي، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، العدد ٢٤.
٦. السيد، لميا محمد أحمد، (٢٠١١م)، "تقييم أداء الجامعات الحكومية بجمهورية مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جامعة عين شمس نموذجاً"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٤٦، ج ٥) ديسمبر.
٧. صالح، سمير أبو الفتوح، ورزق، محمود عبد الفتاح، والباز، بسمة محمود، (٢٠٠٩)، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن للأداء وستة سيجما لتقويم أداء المنظمات الإنتاجية.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

٨. صلاح الدين، نسرين صالح (٢٠١٢م)، تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٩ أكتوبر العدد ٨١ ص: ٣.
٩. عبد اللطيف، عبد اللطيف محمد. (٢٠٠٦)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين، الجمهورية الغربية السورية، المجلد (٢٨)، العدد (١)
١٠. عبد المحسن، توفيق محمد، (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١١. العلي، فهد. الأمين، طارق حسن. (١٤٣٣هـ). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة. المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
١٢. الغشام، عبد الله بن عبد العزيز. (١٤٣٤هـ). ورقة عمل بعنوان (واقع التخصصات العلمية في الجامعات الناشئة). مؤتمر "التخصصات العلمية في الجامعات الناشئة التحديات والحلول"، جامعة المجمعة، ٤ - ٥ / ١ / ١٤٣٤هـ.
١٣. غنيم، محمد (٢٠٠١م). التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
١٤. محمد، فيصل وسالم، عبد الرحمن. (٢٠٠٤)، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية وفق مقياس بطاقة الأداء المتوازن، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
١٥. مخيمر، عبد العزيز جميل. (٢٠٠٥) دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

١٦. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٩)، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، متاح على شبكة الانترنت :

<http://elmaghrby.net/moalafty/7>

<http://fineprint.com>

١٧. المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠م). إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر : دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ع ٤٢.

١٨. الهاللي، الشرييني، وغبوب، أماني، ومحمود، أحمد. (٢٠١٠)، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر السنوي الدولي الثاني، مجلة كلية التربية النوعية بالمنصورة، جمهورية مصر العربية، إبريل.

١٩. وثائق الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة الجمعة. ١٤٣٣هـ - ١٤٣٦هـ:

٢٠. (أدلة العمل، إحدى وثائق الخطة الإستراتيجية لجامعة الجمعة، ١٤٣٣هـ - ١٤٣٦هـ).

٢١. (الدليل التنظيمي لجامعة الجمعة. ٢٠١٣)

٢٢. (وثيقة التوجهات العالمية في تصنيف الجامعات، إحدى وثائق الخطة الإستراتيجية لجامعة الجمعة، ١٤٣٣هـ - ١٤٣٦هـ).

٢٣. (وثيقة الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة الجمعة. ١٤٣٣هـ - ١٤٣٦هـ)

٢٤. (وثيقة تشخيص الواقع للخطة الإستراتيجية لجامعة الجمعة، ١٤٣٢هـ)

٢٥. الياسري، أكرم محسن، الخفاجي، علي كريم، حسين، ظفر ناصر، (٢٠١٢)، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة الجمعة أمودجاً للجامعات الناشئة

بالمملكة العربية السعودية

د. محمد بن ناصر السويّد

القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العلوم
الإنسانية، مجلد ٢٠، العدد: ١.

26. Andrea Luxton, strategic planning in higher education the higher
education management series, 2005 [http:// education. Gc.adventist.
org/documents / strategicpercentage20 planning.pdf](http://education.Gc.adventist.org/documents/strategicpercentage20planning.pdf).

27. Fernandes, Kiran Jude; Raja, Vinesh; Whalley, Andrew. (2007). lessons
from implementing the balanced scorecard in a small and medium size
manufacturing organization, Technovation. ISSN 0166-4972, 2006, Volume 26,
Issues 5–6, May–June 2006, Pages 623-634.

28. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , Putting The Balanced Scorecard To
Work . Harvard Business Review , Sept-Oct, 1993 , 134 -142.

29. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures
that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79.

30. Kaplan , R.S. and Norton , D.P. " Using the Balanced Scorecard as a
strategic Management System" , Harvard Business Review (January- February ,
1996 , PP. 75-85.

31. Maisel, L.S., Performance Measurement: The Balanced Scorecard
Approach. Journal of Cost Management, summer, 1992, 47-52.

32. Nayeir,M, Mashhadi,M and Mohajeri,K,(2008), universities Academy
of science, Engineering and Technology,vol,22,NO,1p-p: 316-317.

33. Strategic Plan link: <http://www.mu.edu.sa/>.

34. Strategic Planning MANUAL (Estern KENTUCKY University) ,www. Oie. Eku. edu .

35. Verzola, L & Bentivegna, R & Carandina, G,(2009), Multidimensional evaluation of performance: experimental application of the balanced scorecard in Ferrara university hospital, Cost Effectiveness and Resource Allocation. Cost effectiveness and resource allocation: C/E, ISSN 1478-7547, 2009, Volume 7, Issue 1, p. 15

36. Vladimir A. Blonin, Strategic planning at university : the American experience and problems of its adaptation at regional Russian university. case study, university of central florida, Orlando, 2004.`

Yang,Ching-chow, & Chih,Wei Yang, &lai, YungCheng,(2005), A Study of implementing balanced scorecard in Non-profit Organization:A Cace Study of Private Hospital, Human Systems Management,285-300.

* * *