

تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
دراسة مقارنة بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة

د. عبد الله غازي الدعجاني العتيبي
قسم الإدارة التربوية – كلية التربية بالودامي
جامعة شقراء



تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

دراسة مقارنة بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة

د. عبد الله غازي الدعجاني العتيبي

قسم الإدارة التربوية – كلية التربية بالودامي

جامعة شقراء

تاريخ تقديم البحث: ١٤٤١ / ١ / ٢ هـ تاريخ قبول البحث: ١٤٤١ / ٢ / ٨ هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف علي الواقع الفعلي لاستخدام جامعتي شقراء، والمجمعة لبطاقة تقويم الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، والتعرف على الفروق في عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين جامعة شقراء، وجامعة المجمعة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة: الخبرة التعليمية، والجنس، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة، والبالغ عددهم (٢١٦٣)، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء والبالغ عددهم (١٦٩١)، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بلغ حجمها (٧٣٠)، منها (٣٣٦) من جامعة المجمعة، (٣٩٤) من جامعة شقراء، وأظهرت النتائج أن عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) يتم ممارستها بدرجة متوسطة في جامعة المجمعة، بينما يتم ممارستها بدرجة قليلة في جامعة شقراء، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة المجمعة، وكشفت النتائج عن وجود فروق باختلاف سنوات الخبرة، لصالح من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات، وباختلاف متغير الجنس، لصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء - الأداء المتوازن - جامعة شقراء - جامعة المجمعة.



المقدمة:

يعيش الأفراد في عصر يتسم بالتطور السريع المذهل، والتقدم المتلاحق في شتى مجالات الحياة، وأنظمة التعليم بشكل عام، ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص مطالبة بمواكبة هذا التغيير المتلاحق؛ لتؤدي دورها المتوخى منها تقديمه سواءً للأفراد، أو للمجتمعات المحلية، والخارجية أيضاً. وتعد الجامعة أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر، وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي صانع له، وأداته التي تصنع له قاداته الفنية، والمهنية، والسياسية، والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها؛ ومواكبة التطور بكفاءة، وفاعلية ظهرت أهمية قياس، وتقييم أداء الجامعات، وذلك لمعرفة جوانب القصور؛ لتطويرها، وجوانب القوة وتدعيمها، (أبو شرخ، ٢٠١٢م).

وقد ذكر الموسى (٢٠١٧م) أن نظم تقييم الأداء التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة، وشاملة عن الأداء؛ وذلك لأن التقييم لا يتناولها كمنظومة متكاملة مما يفرض التوجه نحو تبني مقاييس، ونماذج تقييم تعطي صورة شاملة، ومتوازنة عن أداء المؤسسة بالشكل الذي يساعد متخذي القرارات، وواضعي الخطط الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المتوخاة.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وهي نظاماً إدارياً، ويساعد على معرفة ما تحقق من أهداف الخطط الاستراتيجية؛ لتقييم أنشطة، وأداء

المؤسسة وفق رؤيتها، واستراتيجيتها، ويوازن بين أبعاد المؤسسة، والمتمثلة في البعد المالي، و**بُعد العملاء**، و**بُعد العمليات الداخلية**، و**بُعد التعليم والنمو**، (عبدالقادر، ٢٠١٣م).

وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية، والمحرك الذي يدفع النمو، والتوازن بين الأجل القصير، والأجل الطويل، والتوازن بين التكتيك، والاستراتيجية، وقدمه لنا كابلان، ونورتن في عام ١٩٩٦م، فقد ذكر أن المشكلة لا تكمن في وجود، أو عدم وجود خطة استراتيجية واضحة، ولكن المشكلة في تطبيق هذه الخطة الاستراتيجية، وهذا ما تساهم به بطاقة الأداء المتوازن، وهي لا تتميز في المعايير الفردية التي يتم قياسها، ولكنها أيضا تعمل على توضيح الروابط بينها، ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية المنظمة، (Kaplan & Norton, 1996).

وقد ذكر عياط، ودحماني (٢٠١٦م) أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، فهي نظام إداري استراتيجي يحقق للمؤسسات عموما بشتى أنواعها البقاء، والاستمرارية للمدى الطويل، وتمثل الأداء الأفضل لقياس، وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي؛ حيث أنها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشمل اهتماماتها.

وقد أشارت دراسة الموسى (٢٠١٧م) أن القطاعات الحكومية تتسم بضعف نظم المتابعة، والرقابة التي يتم من خلالها الحكم على فعالية، وكفاءة الأداء، وضعف الربط بين عملية التخطيط، ونتائج تقييم الأداء، ويمكن

التغلب على ذلك بالربط بين كل العمليات الإدارية، وتقييم الأداء، وإزالة كل العوائق الإدارية التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ويرى الباحث أن التعليم العالي جزء من القطاعات الحكومية التي تحتاج لنظام متابعة للخطط الاستراتيجية المعدة بالجامعات، ومن أهم أدوات تقييم الأداء بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، فمن خلالها تتأكد الجامعة من مدى استخدام مواردها المتاحة بكل كفاءة وفاعلية، وكذلك التحقق من قدرة الجامعة على التطور، والابتكار.

المشكلة:

على الرغم من أهمية عمليات تحسين الأداء، وتطوير نظم تقييم المؤسسات التعليمية إلا أن العديد من الدراسات أظهرت الحاجة لإعادة النظر في أدوات التقييم، فقد أظهرت دراسة الشثري (١٤٣٤هـ) الحاجة إلى تطوير الخطط الاستراتيجية وفقا لنتائج التقييم المؤسسي، والحاجة لوجود معايير واضحة للتقويم المؤسسي، وضرورة التوجه نحو التقييم المؤسسي لجميع جوانب العمل الجامعة.

وقد أوصت دراسة المطيري (٢٠١٣م) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أفضل الطرق لتقييم أداء الجامعة.

كما أوصى مؤتمر قياس الأداء، وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسة، ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي باستخدام أدوات القياس الحديثة، والفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، واتباع الخطوات

العلمية السليمة لتصميمها بالشكل المطلوب، (الجامعة الإسلامية، وجامعة طيبة، ٢٠١٥م).

كما حث العديد من الدراسات كدراسة الشمري (٢٠١٧م)، ودراسة الهادي، والشائع (٢٠١٧م)، على إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين الأساليب الكمية، وبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بالجامعات سواء كان في أداء أعضاء هيئة التدريس، أو الكليات الجامعية، وكذلك حثت على دعم القيادات العليا داخل الجامعة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ولما توصلت له دراسة الروقي (٢٠١٤م) من وجود معوقات للتطوير التنظيمي بجامعة شقراء، ومن أن أبرز المعوقات للتطوير التنظيمي المعوقات التقنية التي جاءت بالمرتبة الأولى، والمعوقات الإدارية بالمرتبة الثانية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الاستراتيجية، ثم معوقات الموارد البشرية.

وأكدت دراسة الورثان (٢٠١٥م) على ضرورة مراجعة بعض الممارسات الخاصة بالمعايير في جامعة شقراء، والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسط بحدده الأدنى، ومنها: التقييم البراجمي والزيارات الميدانية، الموارد البشرية والتعلم والتعليم، ونمو الطلاب، والتركيز على المستفيد، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الشراكة، والتأثير على المستفيد.

كما كشفت دراسة التويجري (٢٠١٧م) عن تدني إدارة المعرفة من وجهة نظر الإداريين بجامعة المجمعة، وضرورة تحسين تسويق جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة، وتعريف المجتمع المحلي بكافة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

وأظهرت دراسة أبو نصيب (٢٠١٧م) عدم التزام الموظفين في جامعة
المجمعة بأداء مهامهم الوظيفية كما خطط لها، وأنه لا توجد سياسة واضحة
ومحددة للحوافز والترقيات، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم دورات تدريبية
حديثه، ومتطورة للعاملين بجامعة المجمعة حول أساليب القيادة الحديثة،
ومتطلبات تطوير الأداء.

وقد وجد الباحث من المناسب الوقوف على تقويم الأداء في ضوء أبعاد
الأداء المتوازن (BSC) في جامعة شقراء مع مقارنة ذلك مع جامعة المجمعة،
للمقارنة بين أدائهما؛ حيث أنهما حديثتي النشأة، ويتشابهان إلى حد كبير في
الهيكل التنظيمي، والإشراف، والأنظمة، وكذا التمويل المالي.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: هل يوجد فروق في
عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين جامعة
شقراء وجامعة المجمعة؟

أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

س ١ : ما واقع تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين
جامعة شقراء وجامعة المجمعة؟

س ٢ : هل يوجد فروق في عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء
المتوازن (BSC) بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة؟

س ٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)
(0.01) في إجابات عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة؟

س ٤: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في إجابات عينة الدراسة تعزى للجنس؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى عدة أهداف لعل أبرزها ما يلي:

(١) التعرف على الواقع الفعلي لاستخدام جامعتي شقراء، والمجمعة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو.

(٢) التعرف على الفروق في عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة.

(٣) التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة: الخبرة التعليمية، والجنس.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من منطلقات علمية، وعملية، ومن أبرزها:

- تناول موضوعا إداريا حيويًا، ومهماً تتبناه المنظمات الناجحة، والمتمثل في تقييم أداء الجامعة من خلال بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

- محاولة الدراسة التركيز على أحد التوجهات الاستراتيجية في التعليم من خلال توظيف بطاقة الأداء المتوازن في التقييم.

- التوصل إلى نتائج، وتوصيات قد تساعد المسؤولين في جامعتي شقراء، والمجمعة عند اتخاذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم مستويات الأداء بهما.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة مقارنة بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على جامعتي شقراء والمجمعة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام

الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

تقويم الأداء:

يعرفها أبو شرح (٢٢، ٢٠١٣م) بأنها عملية قياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء.

وقد استخدم الباحث هذا التعريف تعريفاً إجرائياً لدراسته.

بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

عرفها جوران وآخرون (٢٠٠٣م) بأنها: أداة لترجمة رؤية واستراتيجية مجردة إلى مقاييس وأهداف محددة.

وعرفها أحمد (٢٠١٤م) بأنها: نموذج إداري يهتم بإدارة وتقويم الأداء في مختلف المؤسسات، وذلك بترجمة رؤية، واستراتيجية هذه المؤسسات إلى مجموعة شاملة من المقاييس المترابطة المالية، وغير المالية، والتي تتنوع لتشمل

كل جوانب الأداء المؤسسي من حيث الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والتطور.

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: أداة إدارية تهدف مساعدة الجامعة في تقييم أدائها الاستراتيجي في ضوء الأبعاد الأربعة التالية: "بُعد العمليات الداخلية، وُبعد العملاء، والبُعد المالي، وُبعد التعلم والنمو".

الاطار النظري:

بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

توجد العديد من التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن منها:

- هي عبارة عن مجموعة من الأهداف والمقاييس والتي تعطي صورة عن الأداء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التطور، والنمو، (Kaplan & Norton, 1996).

- عرفها (Gering & Keith, 2000) على أنها أداة تستخدم لنقل، وتوصيل استراتيجية الشركة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنشأة، وموقفها التنافسي، وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية، والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.

ويرى الباحث أنها أداة إدارية تهدف مساعدة الجامعة في تقييم أدائها الاستراتيجي في ضوء الأبعاد الأربعة التالية: "بُعد العمليات الداخلية، وُبعد العملاء، والبُعد المالي، وُبعد التعلم والنمو".

أبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC):

يمكن تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من اتجاه مختلف، وقد ذكرها العديد من الباحثين ومنهم جودة (٢٠٠٨م)، والمغربي، وغريبه (٢٠٠٦م)، وعبدالحليم (٢٠٠٥م)، وهي كالتالي:

- البعد المالي: وهو ما يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المؤسسة سواء كانت قطاع خاص، أو قطاع عام.
- ويمكن تحديد أهم العناصر بالجامعات في هذا البعد في عنصرين، وقد ذكرهما الهادي، والشايع (٢٠١٧م، ٣٥٨):
 - تحقيق قدرة الجامعة على النمو، والابتكار.
 - التأكد من مدى قيام الجامعة بتوظيف مواردها بكفاءة عالية.
- بُعد العملاء: يهتم بتحديد العملاء، وقطاعات السوق، وتتضمن: خدمة العملاء الحاليين، وخدمة العملاء الجدد، وحصّة المؤسسة من السوق، والعملاء في الجامعة هم أصحاب المصالح من طلاب، وأولياء أمور، وأعضاء هيئة تدريس، وجميع العاملين بالجامعة، والمؤسسات التعليمية، وكذا غير التعليمية.
- بُعد العمليات الداخلية: وهي التي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة، وإرضاء المستفيدين، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة، والأنشطة الابتكارية؛ لخدمة وإرضاء العملاء.

وقد ذكر البحيري(٢٠١٤م) أن هذا البُعد يركز على تنمية أعضاء هيئة التدريس، وتنفيذ البرامج التدريسية وجودتها، وتطويرها، والبحوث العلمية، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وتقديم خدمات تعليمية متميزة تحقق رضا العملاء المستفيدين.

• بُعد النمو والتعلم: ويتحقق ذلك من خلال تطوير الموظفين، وتعليمهم، وخلق بيئة سمّتها تنمية مبدأ التطوير الذاتي، وإتاحة الفرصة للموظفين للتقّي والتطور، والحفاظ على الموظفين المؤهلين، ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: مصاريف البحث والتطوير، ومصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب للموظف لكل موظف في السنة، ويرى الهادي، والشايح(٢٠١٧م) أن أبرز عناصر هذا البُعد بالجامعات فيما يلي:

- التحسين، والتطوير المستمر في جميع العمليات.
- التركيز على البحث العلمي والتطوير التعليمي.
- تعزيز قيم الإبداع، والابتكار.
- إيجاد مخزون معرفي للجامعة عالي المستوى.

مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في قياس وتقييم الأداء بالجامعات:

لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس، وتقييم الأداء بالجامعات مزايا عدة ذكرها جادو(٢٠١٣م)، وهي كما يلي:

١) أنّها وسيلة للاتصال الفاعل داخل الهيكل التنظيمي للجامعي؛ لمعرفة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالجامعات المنافسة.

٢) تحقيق التوازن بين الأبعاد الأربعة المكونة للبطاقة، ويتم التوازن بين إنجازات الطلاب، ونمو المستخدمين، وتحسين الكفاءات التشغيلية، والحصول على ثقة المجتمع، ورضاه.

٣) تحفيز المستخدمين على ضرورة المشاركة على كافة المستويات، وتوفير أساس لوضع نظام الحوافز.

٤) توفير الوسائل التي يمكن من خلالها التقرير عن مختلف مجالات تطوير الطلاب، وملامح نظام الجامعة الذي يؤثر على أداء الطلاب، مثل تطوير الخبرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وإرضاء أصحاب المصالح، من خلال تفعيل دور الإدارة في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

٥) تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لإدارة الأداء يتأسس على استراتيجية المنظمة؛ لتوضيح، وتحديث رؤيتها، وترجمة استراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية، ومقاييس، وتصرفات تتفق مع رسالتها، وقيمتها الأصلية، للتأكد من إنجاز الأهداف المعدة بأفضل الأساليب بكل كفاءة، وفعالية، ودعم قدرات الأفراد، والأنشطة، وجعلها أكثر فعالية من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالمستهدفات، والموازنات التشغيلية السنوية.

٦) المساهمة في نشر ثقافة الجودة التعليمية بما يتفق مع شروط الجودة، ويتحقق ذلك من خلال مساعدة كل فرد في النظام على التركيز على الأدوات، والعمليات؛ للاستفادة من البيانات، وبما يساعد على إحداث التغيير الإيجابي.

٧) الترويج لاستراتيجية التحسين، والتطوير بجانب نظام إدارة الأداء الاستراتيجي، بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالنتائج، والتدريس الفعال، واستراتيجيات التعلم.

٨) تقييم فاعلية الجودة، والاستخدام الأمثل للموارد لكل برنامج تعليمي.

٩) توثيق الطرق التي توضح مدى مساهمة الأفعال، والتصرفات تجاه تحقيق رسالة، ورؤية الكليات في توفير بيئة تعليمية تحقق التميز الأكاديمي.

١٠) تطوير طرائق التدريس الفعالة، وتطوير الاستراتيجية في ضوء التغذية الراجعة، والمراجعات للأداء كل حقبة زمنية.

فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في التعليم العالي:

يمكن أن نحدد الفوائد التي تتحقق نتيجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بيئة التعليم العالي، والتي يمكن التعرف على أهمها من خلال ما ذكر أنينوس (Anninos, 2007):

- أنها توفر لغة معروفة، ومألوفة للتفكير الاستراتيجي.
- تعريف التميز من جهات مختلفة.
- تركيز الجميع على ما هو مهم.
- توفر بيانات للمقارنة من خلال أفضل الطرق.
- توفر مجال للحوار، والتعاون.
- رفع أي حواجز تقف أمام تجويد الأداء.

عوامل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة:

لكي تنجح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعة، تحتاج العديد من العوامل لعل أبرزها ما ذكر كابلان ونورتن (Kaplan, R., & Norton, D.1996,48):

✓ وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الاستراتيجية، وتحديد علاقة السبب، والأثر.

✓ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالجامعة مع تفعيل البدء بعينة اختبارية يتم توسيعها شيئاً فشيئاً.

✓ الأخذ بعين الاعتبار التطورات التقنية، ودمجها مع واقع الجامعات، والبعد عن الحلول الفردية.

✓ التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية.

جامعة المجمعة:

هي جامعة حكومية من أحدث الجامعات السعودية تأسيساً، حيث تأسست في ٣ رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩، من خلال المرسوم الملكي الكريم ذي الرقم ٧٣٠٥/م ب، والمؤرخ في ٣/٩/١٤٣٠هـ، وتقع الجامعة في محافظة المجمعة في منطقة الرياض، وتضم ثلاثة عشر كلية مختلفة.

يقع المقر الرئيسي في المجمعة بينما تتوزع بعض الكليات في كل من الزلفي، والعاظ، ورماح، وحوطة سدير

جامعة شقراء

تعد جامعة شقراء من أحدث الجامعات السعودية التي صدر القرار السامي الملكي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (٧٣٠٥ / م ب وتاريخ ٣/٩/١٤٣٠ هـ) بإنشاء جامعة شقراء.

تضم الجامعة (٢١) كلية موزعة في عدة محافظات، ومراكز غرب مدينة الرياض، وهي: شقراء، وحرملاء، والقويعية، والدوادمي، وساجر، وضرماء، وعفيف، والمزاحمية، وثادق والمحمل، ومرات.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

- دراسة الديحاني (٢٠١٧م) وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي من خلال أداة تم تطبيقها على (٩٨) عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة الكويت، وحصل بعد الرؤية واستراتيجيات العمل على مستوى أداء متوسط، بينما حصلت باقي الأبعاد على مستوى أداء ضعيف، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة، وسنوات الخبرة لصالح "٢١" فأعلي، واتضح أنه يمكن التنبؤ بمستوى الأداء المتعلق بالرؤية، واستراتيجيات العمل في كلية التربية بناء على مستوى الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولكن أثر محور العمليات الداخلية غير دال إحصائياً، وأقل التأثير على الرؤية واستراتيجيات العمل؛ بينما مجال الإدارة المالية كان الأعلى دلالة،

والأعلى تأثيراً، وقد انتهت الدراسة إلى بعض التوصيات، والمقترحات المهمة.

- دراسة عبود (٢٠١٧م) وهدفت الدراسة إلى تقييم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت على عينة بلغت (٢٧٠)، وبينت نتائج الدراسة أن مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بُعد العمليات، بُعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبُعد العملاء، وكانت هناك فروق بين الذكور، والإناث حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل لصالح الذكور، وكذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي التخصصات العلمية ما عدا بُعد العملاء؛ وبينت النتائج أن هناك فروق لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على وجهه نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة مسلم (٢٠١٧م) وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى الأداء المنظمي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والإدارية في كل من جامعة صنعاء، وجامعة عدن، وطبيعة الفروق في قياس مستوى الأداء في ضوء متغيرات نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، وسنوات الخدمة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستناداً لذلك تم تصميم مقياس الدراسة (الاستبيان) والذي

احتوى (٣٦) مؤشراً موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد المال) كأحد أبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء المنظمي، وشملت عينة الدراسة (٨٠) مفردة من القيادات الأكاديمية، والإدارية في كل من جامعة صنعاء، وجامعة عدن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي كان متدنياً بشكل عام في جامعتي صنعاء، وعدن، وكان ذلك انعكاساً لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ولم تُظهر فروق في مستويات تقييم تلك الأبعاد تعزى لمتغيرات نوع الوظيفة القيادية، ونوع الكلية، وسنوات الخدمة.

- دراسة الهادي، والشايح (٢٠١٧م) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الطريقة المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذا بدوره سوف يساهم في التعرف على أساليب الأداء الاستراتيجي المطبق، وآليات تطويره بما يحقق الأهداف، والاستراتيجيات التي ترغب الجامعة الوصول إليها، ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحثين أعدوا استبانة وزعت على القيادات الأكاديمية المسؤولة عن الأداء الاستراتيجي، والبالغ عددهم (٦١) قيادياً من عمداء الكليات، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام السعوديين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي للوصول للنتائج المطلوبة، والتي من أهمها أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة المتوازن، والتي تحققت بدرجة متوسطة حيث بلغت (٢,٩٢)، في كل من بُعد المال المتعلق بالأداء الأكاديمي، وسياسة القبول، والخدمات

التعليمية، وتطوير الأنظمة الخاصة بالطلاب، وبعُد العمليات الداخلية المتعلقة بمشاركة منسوبي الجامعة في التطوير، والتحديث، وتشخيص حاجات المجتمع، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعلية، ورفع معدلات الاستفادة من عوائد الاستثمار، وبعُد التعليم والنمو المتعلق بتسيخ ثقافة المعرفة التقنية، وتفعيل برامج التدريب الميداني للطلاب، وتلبية حاجات، ومتطلبات سوق العمل، والمشاركة في التنمية المستدامة، ووفق نتائج الدراسة قدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تساهم في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للجامعة وفق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.

- دراسة سعاد، وعزيز(٢٠١٦م) وسعت الدراسة إلى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، ومن أجل تحقيق ذلك تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة، وعينته من كافة المديرين الأكاديميين، والإداريين في هذه الجامعة، والبالغ(٥٥)، ووُزعت عليهم استمارات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسطاً من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بسبب ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير، والتطوير الواجبة؛ للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية، والعالمية، خاصة في ظل غياب استراتيجية واضحة للجامعة محل الدراسة.

دراسة المفيز (٢٠١٦م) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع في جامعة الملك سعود وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومعوقات استخدام البطاقة في تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق هذا الأهداف تم بناء استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: بُعد العملاء، والبُعد المالي، وبُعد النمو المهني والتعلم، وبُعد العمليات الداخلية، و(١٢) فقرة للتعرف على المعوقات، أما عينة الدراسة فتكونت من (١٢٢) عضوة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وقد مثلت عينة الدراسة نسبة (٣٨٪) من مجمل مجتمعها، البالغ عدده ٣٢٤ عضوة، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً، وأن مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع كان منخفضاً وفقاً لبُعدي العملاء، والمالي، بينما جاء متوسطاً لكل من: بُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو المهني والتعلم، وأظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على معوقات استخدام البطاقة في تقييم أداء الكلية، وقد مثلت قلة وضوح الخطة الاستراتيجية للكلية، وعدم القدرة على مراقبة التقدم في تحقيق أهدافها بسبب النقص، أو فرض قيود على المعلومات أبرز المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع.

- دراسة الشهري (٢٠١٥م) وهدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية الفنلندية، والأسترالية، والأمريكية من خلال اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك مديري العموم في الأقسام الإدارية في ثلاث جامعات، وهي جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج لعل أبرزها ضرورة توفير متطلبات التعلم والنمو، ومتطلبات العمليات الداخلية، والمتطلبات الاستراتيجية، ومتطلبات البعد الاجتماعي، والبيئي، ومتطلبات الطلاب، ومتطلبات البنية التنظيمية، ومتطلبات الموارد المالية من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الثلاث، والتي تعتبر غائبة مما يستدعي توافرها، وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق أبعاد خمسة هي: بُعد التعلم والتطور، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد الطلاب، وبُعد الموارد المالية، والبُعد الاجتماعي والبيئي.

- دراسة البحيري (٢٠١٤م) وهدفت الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، ومحاولة تطبيقها في تقييم أداء كلية التربية في جامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى إعداد رؤية مقترحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية بجامعة الملك خالد، وقد مرت في إعدادها بعدد من المراحل المرحلة الأولى: مرحلة

إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وتكونت هذه المرحلة من عدة خطوات هي: التخطيط وتقييم أوضاع المؤسسة (الكلية)، وتحديد رؤية المؤسسة، وترجمة الرؤية، ورسالة الكلية إلى مجموعة من الأهداف، وخطوة تحديد الموضوعات الاستراتيجية، وخطوة رسم الخريطة، وخطوة تصميم بطاقة الأداء المتوازن. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التنفيذ، والتي اشتملت على تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: بُعد العملاء (المستفيدين)، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو بالإضافة إلى البُعد المالي. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة المتابعة والتقييم. وفي نهاية الرؤية تم وضع عدد المعوقات التي من المتحمل أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي لكلية التربية في جامعة الملك خالد، ومقومات نجاحها، والجهات المسؤولة عن نجاح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بكلية التربية جامعة الملك خالد، وأخيراً أوصت الدراسة بأهمية دعم القيادات العليا داخل الجامعة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في مجال تقييم الأداء المؤسسي، ومنها بطاقة أداء المتوازن.

- دراسة الشثري (٢٠١٤م) سعت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التقويم المؤسسي، وعلى متطلبات، ومعوقات تطبيق منهجية التقويم المؤسسي القائمة على مدخلي القياس المرجعي، والأداء المتوازن، وكذلك التعرف على مبررات استخدام مدخلي القياس المرجعي، والأداء المتوازن في التقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك للتوصل إلى وضع تصور مقترح يعتمد على استخدام مدخلي القياس

المرجعي، والأداء المتوازن للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي على أفراد مجتمع الدراسة (رؤساء الأقسام العلمية بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) وعددهم (٥٢ رئيس قسم علمي)، وتم إعداد استبانة مكونة من ٦٨ عبارة، صُنفت إلى أربعة محاور هي: واقع ممارسات التقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، متطلبات تطبيق التقويم المؤسسي مبررات الأخذ بمدخلي القياس المرجعي، والأداء المتوازن، ومعوقات تطبيق التقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وافق أفراد ومجتمع الدراسة (بدرجة عالية) على بعض العبارات، وكان أبرزها: تسعى القيادات الجامعية باستمرار إلى تطوير عملية التقويم المؤسسي، وجوب الاستفادة من الخبرات العالمية الناجحة في مجال التقويم المؤسسي، وحاجة الجامعة إلى تطوير خططها الاستراتيجية وفقاً لنتائج التقويم المؤسسي، نقص الكوادر البشرية المتخصصة في عملية التقويم المؤسسي بالجامعة. وبناء على هذه النتائج اختتمت الدراسة بالتوصل إلى تصور يهدف إلى توضيح كيفية القيام بتطبيق التقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي، والأداء المتوازن.

- دراسة الهنيبي، والزيادات (٢٠١٤م) وهدفت الدراسة إلى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى إدراك كلٍ من الهيئتين الادارية، والتدريسية العاملتين في تلك

الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، وإلى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في أدائها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء "الطلبة"، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وزعت على عينة الدراسة البالغة "٧٥" مستجيبًا يمثلون الهيئتين الإدارية، والتدريسية العاملتين في الجامعات الرسمية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يدرك الموظفون في الجامعات الأردنية الرسمية من الهيئتين الإدارية، والتدريسية أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، وأن تلك الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ما عدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي، وما يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعد العملاء (الطلبة)، وما يتعلق بعقد البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل، وإيجاد فرص عمل مناسبة لطلبتها عند التخرج بالنسبة لبعد التعلم والنمو، وقد أوصت الدراسة بأهمية تركيز الجامعات الأردنية على رفع كفاءة بعد العمليات الداخلية من خلال التركيز على عقد دورات تدريبية؛ لتهيئة الطلبة لسوق العمل، والقيام بالجهود اللازمة لإيجاد فرص عمل للخريجين، والتركيز على البعد المالي من خلال قيام الجامعات بتدبير موارد مالية داعمة غير رسوم الطلبة.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة باينيهوسين (٢٠٠٦م) Papenhausen وهدفت إلى توضيح آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء في كليات إدارة الأعمال في جامعة ماساتشوستس بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهدف لتقييم، وقياس القيمة المضافة لبرامجها، وقياس العمليات التي تؤدي إلى جودة المخرج التعليمي، وقد أكدت نتائجها أن بطاقة الأداء تناسب مؤسسات التعليم الجامعي لقياس رؤيتها، وتوجهها، وأهداف الاستراتيجية؛ ولذا تم تقديم دليل شامل لتنفيذ نهج بطاقة الأداء المتوازن، بما في ذلك تقديم أهداف، وتدابير محددة مناسبة لكلية إدارة الأعمال.
- دراسة بيندن، وسوهايمي (٢٠١٤م) Binden & Suhaimi وقد هدفت الدراسة لتبيين قصور الجامعات الماليزية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث أنها تستخدمها بالأقسام داخل الجامعة الواحدة، ولا يشمل ذلك الجامعة ككل، وقد قدمت الدراسة إطار عمل يسمح بتوضيح أبعاد البطاقة في تقييم أداء الجامعات الماليزية، وقدمت الدراسة توصيات من أهمها: العمل على جاهزية الجامعة لتبني مشروع بطاقة الأداء المتوازن من خلال استشارة الخبراء سواء داخل الجامعة، أو من خارجها، والتدريب على مشروع بطاقة الأداء المتوازن، وأتمته بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال استعمال البرمجيات الحديثة.

تعليق على الدراسات السابقة:

١- ركزت معظم الدراسات على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم).

٢- المنهج المستخدم: اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها

٣- أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باستخدام مقاييس الأداء، وخصوصا بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة للمنهج المستخدم، والأداة.

٤- أوجه الاختلاف: يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من خلال أن الدراسة دراسة مقارنة بين جامعتي الجامعة، وجامعة شقراء، وكذا الاختلاف في الزمان والمكان في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجامعة والبالغ عددهم (٢١٦٣)، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء والبالغ عددهم (١٦٩١)، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بلغ حجمها (٧٣٠)،

منها (٣٣٦) من جامعة الجمعة، و(٣٩٤) من جامعة شقراء، ووفقاً لجدول Krejcie & Morgan (1970) فإن العينة مناسبة، والجدول رقم (١)، يوضح وصف عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية، والوظيفية.

جدول رقم (١) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة
جامعة الجمعة	336	46,0
جامعة شقراء	394	54,0
المجموع	730	% 100

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن (٥٤٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في جامعة (شقراء)، في المقابل وجد أن (٤٦٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في جامعة (الجمعة)، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن النسب متقاربة بين الجامعتين، وهذه النتيجة تخدم البحث الحالي، وتمكنه من الحصول على نتائج أكثر مصداقية نظراً لتقارب الأعداد بين الجامعتين.

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة

وفقاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة

جامعة شقراء		جامعة الجمعة		المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20,3	80	33,3	112	سنوات الخبرة في العمل الأكاديمي بالجامعة أقل من خمس سنوات
44,2	174	41,1	138	من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات
35,5	140	25,6	86	أكثر من عشر سنوات

المجموع	336	%100	394	%100
الجنس	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكر	196	58,3	194	49,2
أنثى	140	41,7	200	50,8
المجموع	336	%100	394	%100

من خلال استعراض المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين

ما يلي:

فيما يتعلق بسنوات الخبرة: يتضح أن (٤١,١٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة المجمعة سنوات خبرتهم في العمل الأكاديمي بالجامعة تتراوح ما بين (خمس سنوات وأقل من عشر سنوات)، وفي المقابل وجد أن (٤٤,٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء سنوات خبرتهم في العمل الأكاديمي بجامعة شقراء سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (خمس سنوات وأقل من عشر سنوات)، في حين وجد أن (٣٣,٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة المجمعة سنوات خبرتهم (أقل من خمس سنوات)، في المقابل وجد أن (٢٠,٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء سنوات خبرتهم (أقل من خمس سنوات)، وأخيراً وجد أن (٢٥,٦٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة المجمعة سنوات خبرتهم (أكثر من عشر سنوات)، في المقابل وجد أن (٣٥,٥٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء سنوات خبرتهم (أكثر من عشر سنوات)، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع سنوات الخبرة بين أفراد عينة الدراسة، مما يدل على ارتفاع مستوى معرفتهم، وثقافتهم، الأمر الذي يخدم أهداف الدراسة الحالية وذلك للحصول على استجابات أكثر دقة، وفعالية حول موضوع الدراسة، وفيما يتعلق بمتغير الجنس يتبين من النتائج أن (٥٨,٣٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة المجمعة (ذكور)، في المقابل وجد أن (٤٩,٢٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في

جامعة شقراء (ذكور)، كما وجد أن (٧,٤١٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة المجمعة (إناث)، في المقابل وجد أن (٨,٥٠٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء (إناث).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

بناء أداة الدراسة:

بنى الباحث أداة الدراسة في صورتها الأولية معتمداً على المراجع ذات العلاقة، والدراسات السابقة التي عرضها الباحث كدراسات سابقة في الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة. الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء على محاور الدراسة.

صدق أداة الدراسة : قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي :

أ / الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين؛ للتأكد من صدقها الظاهري، وذلك لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية، وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة، أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور؛ وفي ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم توصل الباحث للاستبانة بصورتها النهائية.

ب/صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول رقم (٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة

الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
البعد الأول العمليات الداخلية		البعد الثالث البعد المالي	
١	**٠,٨٥٧	٢٠	**٠,٩٠٤
٢	**٠,٨٩٥	٢١	**٠,٨٩٧
٣	**٠,٨٧٠	٢٢	**٠,٩٣٥
٤	**٠,٨٥٢	٢٣	**٠,٨٩٧
٥	**٠,٩١٤	٢٤	**٠,٨٩٧
٦	**٠,٩٢٧	٢٥	**٠,٩١٥
٧	**٠,٨٨٠	٢٦	**٠,٨٩٩
٨	**٠,٨٦٨	٢٧	**٠,٥٩٢
٩	**٠,٨٧٥	٢٨	**٠,٩٠٤
البعد الثاني: العملاء		٢٩	**٠,٨٨٦
١٠	**٠,٨٤٠	٣٠	**٠,٩٠٢
البعد الرابع: بُعد النمو والتعلم			
١١	**٠,٨٥١		
١٢	**٠,٩١٤	٣١	**٠,٩٤٢
١٣	**٠,٩٠٣	٣٢	**٠,٩٣٧
١٤	**٠,٩٠٤	٣٣	**٠,٩٢١
١٥	**٠,٨٦١	٣٤	**٠,٨٩٧
١٦	**٠,٨٥٤	٣٥	**٠,٩١٤
١٧	**٠,٩١٧	٣٦	**٠,٩٠٧
١٨	**٠,٩١٤	٣٧	**٠,٩٢٤
١٩	**٠,٩٠٣	٣٨	**٠,٩٢٢
-	-	٣٩	**٠,٩٣٧

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ أو ٠,٠٥ فأقل، وجميعها قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق فقرات المحاور، وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث معادلة ألفا كرو نباخ (Cronbach'aAlpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم(٤) يوضح ذلك.

جدول رقم(٤) يوضح "قيم معامل ألفا كرو نباخ "لأداة الدراسة".

معايير ثبات ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة	محاور الدراسة
٠,٩٦٤	٩	بُعد العمليات الداخلية	المحور الأول
٠,٩٦٩	١٠	بُعد العملاء "المستفيدون"	المحور الثاني
٠,٩٦٤	١١	البُعد المالي	المحور الثالث
٠,٩٧٨	٩	بُعد النمو والتعلم	المحور الرابع
٠,٩٩١	٣٩	الثبات الكلي لأداة الدراسة	

من خلال استعراض النتائج يتبين أن معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث تراوحت ما بين (٠,٩٦٤ و٠,٩٧٨)، أما الثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (٠,٩٩١)، وجميعها قيم مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرو نباخ)، واختبار (ت)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، واستخدام اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD)، وذلك

باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS)، ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب لتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، حيث أعطيت الإجابة (كبيرة جداً) = ٥، (كبيرة) = ٤، (متوسطة) = ٣، (قليلة) = ٢، (قليلة جداً) = ١، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨٠، لنحصل على التصنيف الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٥) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
قليلة جداً	١,٨٠ - ١
قليلة	١,٨١ - ٢,٦٠
متوسطة	٢,٦١ - ٣,٤٠
كبيرة	٤,٢٠ - ٣,٤١
كبيرة جداً	٥,٠٠ - ٤,٢١

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة وجامعة شقراء

على الأبعاد التالية (بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد المالى، بُعد النمو والتعلم). وجاءت النتائج كالتالي:
أولاً: بُعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد العمليات الداخلية

الترتيب	الدرجة	جامعة شرقاء		جامعة الحمعة		العبارة	الترتيب
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
١		1,241	2,65	٤	متوسطة	3,05	١
٨	قليلة	1,147	2,19	١	متوسطة	,547	3,11
٤	قليلة	1,126	2,48	٢	متوسطة	,458	3,07
٢	متوسطة	1,395	2,62	٥	متوسطة	,481	3,04
٣	قليلة	1,212	2,55	٣	متوسطة	,485	3,06
٧	قليلة	1,208	2,27	٦	متوسطة	,500	3,02
٦	قليلة	1,054	2,34	٧	متوسطة	,470	3,02
٩	قليلة	1,178	2,05	٩	متوسطة	,506	2,97
٥	قليلة	1,136	2,41	٨	متوسطة	,457	3,02
	قليلة	1,039	2,40		متوسطة	,423	3,04

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

من خلال استعراض النتائج يتبين ما يلي:

- فيما يتعلق بجامعة المجمعة:

المتوسط الحسابي العام لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة على بُعد العمليات الداخلية بلغ (٣,٠٤ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستخدام بدرجة متوسطة، كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (٢,٩٧ إلى ٣,١١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى الاستخدام بدرجة (متوسطة)؛ مما يدل على التجانس في درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس على بعد العمليات الداخلية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة عبود (٢٠١٧)، ومع دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ومع دراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦م)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م)، ويختلف عن نتيجة مسلم (٢٠١٧م)، وقد حصلت العبارة رقم (٢)، وهي (تدعم الجامعة الاختراعات والإبداعات لأعضاء هيئة التدريس) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,١١ من ٥)، تليها العبارة رقم (٣)، وهي (تهيئ الجامعة القاعات التدريسية بالتجهيزات التعليمية المناسبة "معامل، وسائل تعليمية، مقاعد،)، ويعزو الباحث ذلك إلى جهد جامعة المجمعة في الآونة الأخيرة إلى مواكبة التطور العلمي والتقني في كافة المجالات، ومنها تهيئة القاعات التدريسية بالقاعات الذكية، ومنها تطوير الخدمات الإلكترونية بالجامعة، وحصلت العبارة رقم (٨) (تعمل الجامعة على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال المؤتمرات العلمية المتخصصة، والدورات التدريبية) على

أدى متوسط حسابي ومقداره (٢,٩٧ من ٥)، وهذا يشير إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس للبرامج التطويرية، وإلى ضعف جانب التطوير لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- فيما يتعلق بجامعة شقراء:

تكشف النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء على بُعد العمليات الداخلية بلغ (٢,٤٠ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (١,٨١ إلى ٢,٦٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستخدام بدرجة قليلة. وهذا يدل على أن بُعد العمليات الداخلية يتم استخدامه بدرجة قليلة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويعزو الباحث إلى عدم استقرار الجامعة إدارياً فقد تعاقب على إدارتها مجموعة من المديرين على عكس جامعة المجمعة خلال هذه المدة مدير جامعة واحد؛ مما أثر على بُعد العمليات الداخلية، وعدم وضع معايير واضحة لتنفيذ الأعمال، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الديحاني (٢٠١٧م)، دراسة مسلم (٢٠١٧)، ويختلف عن نتيجة عبود (٢٠١٧م)، ومع دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ومع دراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦م)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م)، وحصلت العبارة رقم (١)، وهي (تتابع الجامعة نسبة إنجاز الخطط الدراسية لأعضاء هيئة التدريس) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٢,٦٥ من ٥)، وهذا يشير إلى ضعف المتابعة في جامعة شقراء، والحاجة لتطوير آلياتها، وحصلت العبارة رقم (٨) (تعمل الجامعة على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال المؤتمرات العلمية المتخصصة،

والدورات التدريبية) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٠٥ من ٥)، ويعزو الباحث إلى عدم وجود عمادة تطوير أعضاء هيئة التدريس في هيكل الجامعة؛ مما جعل العمل دون المستوى المأمول.

ثانياً: بُعد العملاء " المستفيدين "

جدول رقم (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العملاء " المستفيدين "

رقم العبارة	العبارة	جامعة الجمعة				جامعة شقراء			
		الاستخدام	درجة	التدريب	الاستخدام	درجة	التدريب	الاستخدام	
١٠	يلتزم عضو هيئة التدريس بالساعات المكتبية.	3,03	متوسطة	١	2,79	متوسطة	١		
١١	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار تقييم أعضاء هيئة التدريس من قبل الطلاب.	2,99	متوسطة	٣	2,60	قليلة	٢		
١٢	تعني الجامعة بتحقيق رضا جميع المستفيدين من خدماتها.	3,00	متوسطة	٢	2,38	قليلة	٥		
١٣	تخدم الجامعة المجتمع المحلي من خلال تقديم الأنشطة الخدمية المناسبة لاحتياجاته ومتطلباته.	2,99	متوسطة	٤	2,43	قليلة	٤		
١٤	تتعامل الجامعة مع جميع من له علاقة بما بكل عدالة ودون تميز أو تمييز.	2,94	متوسطة	٩	2,35	قليلة	٦		
١٥	تقدم الجامعة خدماتها الطلابية " النظافة، الأمن، الكافتيريا... " بجودة عالية.	2,98	متوسطة	٧	2,55	قليلة	٣		
١٦	تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم المهنية والعلمية.	2,95	متوسطة	٨	1,97	قليلة	١٠		
١٧	تتبنى الجامعة مقترحات الطلاب المتعلقة بالجانب الأكاديمي، والإداري.	2,99	متوسطة	٥	2,32	قليلة	٨		
١٨	تُعني الجامعة بمشاركة العاملين في صنع قرارات الجامعة.	2,93	متوسطة	١٠	2,14	قليلة	٩		
١٩	تسعى إدارة الجامعة إلى التعرف على آراء المستفيدين في أدائها بشقيه " الإداري والتدريسي ".	2,99	متوسطة	٦	2,34	قليلة	٧		
	المتوسط الحسابي للعام للبعد	2,98	متوسطة		2,39	قليلة			

تُشير النتائج إلى ما يلي:

- فيما يتعلق بجامعة الجمعة:

تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجمعة على بُعد العملاء "المستفيدون" بلغ (٢,٩٨ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستخدام بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن بُعد العملاء "المستفيدون" يتم استخدامه بدرجة متوسطة في جامعة الجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ودراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦م)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م)، وهذه النتيجة تختلف عن نتيجة عبود (٢٠١٧م)، ودراسة الديحاني (٢٠١٧م)، ودراسة مسلم (٢٠١٧م)، وقد حصلت العبارة رقم (١٠)، وهي (يلتزم عضو هيئة التدريس بالساعات المكتبية) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,٠٣ من ٥)، ويعزو الباحث ذلك لما وصل له عضو هيئة التدريس من مكانة مرموقة جعلته يتمتع برقابة ذاتية عالية، وحصلت العبارة رقم (١٨) (تُعني الجامعة بمشاركة العاملين في صنع قرارات الجامعة) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٩٣ من ٥).

- فيما يتعلق بجامعة شقراء:

نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا البعد تراوحت ما بين (١,٩٧ إلى ٢,٧٩) وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الخماسي واللذان تشيران إلى الاستخدام بدرجة (قليلة، متوسطة)، وهذه النتيجة تختلف عن نتيجة عبود (٢٠١٧م)، ودراسة الديحاني (٢٠١٧م)، ودراسة مسلم (٢٠١٧م)، دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ودراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦م)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م)، وحصلت العبارة رقم (١٠) (يلتزم

عضو هيئة التدريس بالساعات المكتبية) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٢,٧٩ من ٥)، بينما حصلت العبارة رقم (١٦) (تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم المهنية والعلمية) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (١,٩٧ من ٥)، ويعزو الباحث ذلك لحداثة نشأة الجامعة، وتباعد كليات الجامعة عن المركز الرئيس للجامعة.

ثالثاً: البُعد المالي

جدول رقم (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة على البُعد المالي

الترتيب	جامعة شقراء			جامعة المجمعة			العبارة	الترتيب	
	درجة الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الاستخدام	الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي
١١	قليلة	1,114	2,04	٩	متوسطة	٤87,	2,96	٢٠	تعمل الجامعة على زيادة الموارد المالية من خلال حث أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث النوعية المتميزة من خلال معهد الدراسات والخدمات الاستشارية بالجامعة.
٩	قليلة	1,019	2,08	٧	متوسطة	٤94,	2,97	٢١	توفر الجامعة رعاية للمؤتمرات والملتقيات التي تقام في رحابها.
٨	قليلة	1,174	2,08	٥	متوسطة	٥24,	2,99	٢٢	تحتم الجامعة بكفاءة الانفاق مع عدم المساس بجودة المخرجات.
٧	قليلة	1,029	2,14	١١	متوسطة	٤80,	2,95	٢٣	تعمل الجامعة على التنوع في مصادر التمويل المالي.
٤	قليلة	1,200	2,27	٤	متوسطة	٤50,	2,99	٢٤	تستخدم الجامعة أساليب الرقابة الإلكترونية في الرقابة على الأداء المالي.
٥	قليلة	1,088	2,23	٨	متوسطة	٤99,	2,96	٢٥	تتوافق ميزانية الجامعة مع مستوى ما تقدم من خدمات.
١٠	قليلة	1,138	2,06	١٠	متوسطة	٥11,	2,96	٢٦	توفر الجامعة مخصصات مالية مناسبة لدعم الأنشطة البحثية.
١	كبيرة	٨54,	3,90	١	كبيرة	٥34,	3,86	٢٧	تسلم الجامعة طلابها مكافأتهم

الترتيب	جامعة شقراء			جامعة المجمعة			العبارة	رقم
	درجة الاستخدام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الاستخدام	الانحراف المعياري		
							الشهيرة في وقتها المحدد، وبانتظام.	
٢	قليلة	1,121	2,47	٣	متوسطة	,444	3,02	٢٨ يتوافق الأداء المالي بالجامعة مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
٣	قليلة	1,326	2,40	٢	متوسطة	,423	3,02	٢٩ تعتمد الجامعة على نظام محاسبي دقيق يحد من الهدر المالي في الانفاق.
٦	قليلة	1,022	2,18	٦	متوسطة	,470	2,98	٣٠ تسوق الجامعة برامجها، وخدماتها البحثية، والتدريبية.
	قليلة	,930	2,35		متوسطة	,408	3,06	المتوسط الحسابي العام للبعد

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين ما يلي:

- فيما يتعلق بجامعة المجمعة:

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة على البعد المالي بلغ (٣,٠٦ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستخدام بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود (٢٠١٧م)، ودراسة سعاد وعزيز (٢٠١٦)، ودراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، وتختلف عن نتيجة دراسة مسلم (٢٠١٧م)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م)، وحصلت العبارة رقم (٢٧) (تسلم الجامعة طلابها مكافأتهم الشهرية في وقتها المحدد، وبانتظام) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,٨٦ من ٥)، ويعزو الباحث ذلك لأتمته النظام المالي بالجامعة. بينما حصلت العبارة رقم (٢٣) (تعمل الجامعة على التنوع في مصادر التمويل المالي) على أدنى متوسط حسابي

ومقداره (٢,٩٥ من ٥)، ويعزو الباحث ذلك للبيروقراطية الإدارية المتبعة في النظام المالي للجامعات السعودية الحكومية بشكل عام.

- فيما يتعلق بجامعة شقراء:

كشفت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء على البُعد المالي بلغ (٢,٣٥ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (١,٨١ إلى ٢,٦٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستخدام بدرجة قليلة، وتتفق النتيجة مع دراسة الديحاني (٢٠١٧م)، ودراسة مسلم (٢٠١٧م)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م) وتختلف عن دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ودراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦م)، وحصلت العبارة رقم (٢٧) (تسلم الجامعة طلابها مكافأته الشهرية في وقتها المحدد، وبانتظام) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,٩٠ من ٥)، ويعزو الباحث ذلك لأتمته النظام المالي بالجامعة. بينما حصلت العبارة رقم (٢٠) (تعمل الجامعة على زيادة الموارد المالية من خلال حث أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث النوعية المتميزة من خلال معهد الدراسات والخدمات الاستشارية بالجامعة) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٠٤ من ٥)، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة تفعيل خدمات معهد الدراسات والخدمات الاستشارية بالجامعة.

رابعاً: بُعد النمو والتعليم

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد النمو والتعليم

رقم العبارة	العبارة	جامعة المجمعة				جامعة شقراء			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام	الترتيب
٣١	تطور الجامعة أنظمتها بما يحقق جودة الخدمات الأكاديمية.	3,04	,442	متوسطة	٢	2,34	1,327	قليلة	٦
٣٢	تسعى الجامعة للوصول للتميز الجامعي من خلال دعم الطرق الابداعية في التعليم والتعلم.	3,05	,461	متوسطة	١	2,46	1,212	قليلة	٢
٣٣	توجد الجامعة سياسة واضحة للطلاب في التخصصات الأكاديمية.	3,01	,482	متوسطة	٥	2,41	1,337	قليلة	٤
٣٤	تقدم الجامعة للطلاب ذوي المعدلات الأكاديمية المنخفضة برامج إرشادية للرفع من مستواهم الأكاديمي، والعمل على حل مشكلاتهم.	2,97	,443	متوسطة	٩	2,43	1,249	قليلة	٣
٣٥	تستعين الجامعة بكفاءات خارجية لتطوير الخدمات الأكاديمية.	2,98	,482	متوسطة	٨	2,28	1,291	قليلة	٨
٣٦	تدعم الجامعة مشاركة الطلاب في المسابقات والمعارض الابتكارية، والإبداعية.	2,99	,444	متوسطة	٧	2,60	1,279	قليلة	١
٣٧	تعمل الجامعة على تطوير مهارات كادرها الإداري، التعليمي ليحقق الجودة في الخدمات الأكاديمية التي يقدمها للمستفيدين.	3,00	,464	متوسطة	٦	2,24	1,249	قليلة	٩
٣٨	توفر الجامعة مصادر التعلم الحديثة في تقديم الخدمة التعليمية.	3,01	,457	متوسطة	٤	2,37	1,167	قليلة	٥
٣٩	تعتني الجامعة في نتائج تقييم جودة الخدمات الأكاديمية وخدماتها للمساعدة في برامج التطوير الدائم لأدائها.	3,02	,476	متوسطة	٣	2,29	1,229	قليلة	٧
	المتوسط الحسابي العام للبُعد	3,01	,408	متوسطة		2,38	1,158	قليلة	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين ما يلي:

- فيما يتعلق بجامعة الجمعة:

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجمعة على بُعد النمو والتعليم بلغ (٣,٠١ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (٢,٦١ إلى ٣,٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستخدام بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ودراسة عبود (٢٠١٧م)، ودراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م)، وتختلف عن نتيجة دراسة مسلم (٢٠١٧م)، وحصلت العبارة رقم (٣٢) (تسعى الجامعة للوصول للتميز الجامعي من خلال دعم الطرق الابداعية في التعليم والتعلم) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٣,٠٥ من ٥)، ويعزو الباحث ذلك إلى جهد الجامعة في الآونة الأخيرة إلى مواكبة التطور، وقد نجحت في الحصول على شهادة الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. وحصلت العبارة رقم (٣٤) (تقدم الجامعة للطلاب ذوي المعدلات الأكاديمية المنخفضة برامج إرشادية للرفع من مستواهم الأكاديمي، والعمل على حل مشكلاتهم) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٩٧ من ٥)، وهذا مؤشر على ضعف برامج الإرشاد الأكاديمي بالجامعة، وعلى الجامعة إعادة النظر في البرامج المقدمة في هذا الجانب.

- فيما يتعلق بجامعة شقراء:

كشفت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء على بعد النمو والتعليم بلغ (٢,٣٨ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (١,٨١ إلى ٢,٦٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستخدام بدرجة قليلة، وتتفق النتيجة مع دراسة الديحاني (٢٠١٧م)، ودراسة مسلم (٢٠١٧م)، وتختلف عن دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ودراسة عبود (٢٠١٧م)، ودراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م). وقد حصلت العبارة رقم (٣٦)، وهي (تدعم الجامعة مشاركة الطلاب في المسابقات والمعارض الابتكارية، والإبداعية) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٢,٦٠ من ٥)، وهو مؤشر على ضعف دعم الجامعة لمشاركات الطلاب، وحصلت العبارة رقم (٣٧) (تعمل الجامعة على تطوير مهارات كادرها الإداري، التعليمي ليحقق الجودة في الخدمات الأكاديمية التي يقدمها للمستفيدين) على أدنى متوسط حسابي ومقداره (٢,٢٤ من ٥)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة بُعد العمليات الداخلية في العبارة (تعمل الجامعة على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال المؤتمرات العلمية المتخصصة، والدورات التدريبية)، حيث تذيلت الترتيب في بُعد العمليات؛ وهذا يؤكد على أن إدارة الجامعة لم تقدم البرامج اللازمة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس؛ مما أثر على ما يقدمون من برامج أكاديمية.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن واقع استخدام عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن "BSC" بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة جاء كالتالي:

جدول رقم (١٠) واقع استخدام عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن "BSC" بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة

جامعة شقراء		جامعة المجمعة				واقع استخدام عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن "BSC"	
درجة الاستخدام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستخدام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
قليلة	1	1,039	2,40	متوسطة	2	,423	3,04
قليلة	2	1,083	2,39	متوسطة	4	,420	2,98
قليلة	4	,930	2,35	متوسطة	1	,408	3,06
قليلة	3	1,158	2,38	متوسطة	3	,408	3,01
قليلة		1,024	2,37	متوسطة		,393	3,02

تُشير النتائج الموضحة إلى ما يلي:

- فيما يتعلق بجامعة المجمعة:

يتبين من النتائج أن البُعد المالي جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستخدام بين الأبعاد المتعلقة بعملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن "BSC" بمتوسط حسابي (٣,٠٦ من ٥)، يليها بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (٣,٠٤ من ٥)، ثم بُعد النمو والتعلم بمتوسط حسابي (٣,٠١ من ٥)، بينما جاء بُعد العملاء "المستفيدون" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٨ من ٥)، أما المتوسط الحسابي العام لواقع استخدام عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) في جامعة المجمعة فقد بلغ (٣,٠٢ من ٥) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهذا المتوسط يشير

إلى الاستخدام بدرجة متوسطة، أي أن عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) تتم ممارستها بدرجة متوسطة في جامعة المجمعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهادي، والشايع (٢٠١٧م)، ودراسة المفيز (٢٠١٦م)، ودراسة سعاد، وعزيز (٢٠١٦م).

- فيما يتعلق بجامعة شقراء:

يتبين من النتائج أن بعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الاستخدام بين الأبعاد المتعلقة بعملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) بمتوسط حسابي (٤٠,٢ من ٥)، يليها بعد العملاء "المستفيدين" بمتوسط حسابي (٣٩,٢ من ٥)، ثم بعد النمو والتعلم بمتوسط حسابي (٣٨,٢ من ٥)، بينما جاء بعد البعد المالي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣٥,٢ من ٥)، أما المتوسط الحسابي العام لواقع استخدام عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) في جامعة شقراء فقد بلغ (٣٧,٣ من ٥) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا المتوسط يشير إلى الاستخدام بدرجة قليلة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مسلم (٢٠١٧م).

نتائج السؤال الثاني: هل يوجد فروق في عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل؟

استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول رقم (١١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١١) اختبار(ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
بُعد العمليات الداخلية	جامعة الجمعة	336	3,04	,423	11,259	537,038	,000 دالة*
	جامعة شقراء	394	2,40	1,039			
بُعد العملاء" المستفيدين"	جامعة الجمعة	336	2,98	,420	10,015	524,713	,000 دالة
	جامعة شقراء	394	2,39	1,083			
البُعد المالي	جامعة الجمعة	336	3,06	,408	13,707	557,432	,000 دالة
	جامعة شقراء	394	2,35	,930			
بُعد النمو والتعلم	جامعة الجمعة	336	3,01	,408	10,062	503,029	,000 دالة
	جامعة شقراء	394	2,38	1,158			
الدرجة الكلية	جامعة الجمعة	336	3,0221	,39331	11,523	522,317	,000 دالة
	جامعة شقراء	394	2,3781	1,02434			

*دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، فأقل.

كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) (بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء" المستفيدين"، البُعد المالي، بُعد النمو والتعلم) باختلاف متغير الجامعة، ومن خلال المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح جامعة الجمعة، ويعزو الباحث ذلك إلى ما بذله أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من جهود أثمرت على حصول جامعة الجمعة على شهادة الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، على عكس جامعة شقراء التي لم تحصل بعد على ذلك، ولازلت في الخطوات الأولى من ذلك.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ٠,٠١ فأقل في إجابات عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة؟

ولمعرفة ذلك استخدم الباحث اختبار (تحليل التباين الأحادي)، والجدول

رقم (١٢) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي (ف) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد

الدراسة باختلاف سنوات الخبرة

مستوى الدلالة		قيمة ف	متوسط المرجات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	المحور
دالة*	.002	6,279	4,753	2	9,506	بين المجموعات	العمليات الداخلية
			,757	727	550,251	داخل المجموعات	
				729	559,756	المجموع	
دالة*	.000	7,817	6,140	2	12,280	بين المجموعات	العملاء "المستفيدين"
			,786	727	571,072	داخل المجموعات	
				729	583,352	المجموع	
دالة*	.013	4,371	2,894	2	5,789	بين المجموعات	التعد المالي
			,662	727	481,392	داخل المجموعات	
				729	487,180	المجموع	

بُعد النمو والتعلم	بـ	14,928	2	7,464	8,484	.000	دالة*
		639,612	727	.880			
المجموع		654,540	729				
الدرجة الكلية	بـ	10,282	2	5,141	7,063	.001	دالة*
		529,114	727	.728			
المجموع		539,396	729				

* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل.

من خلال المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) (بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء "المستفيدون"، البعد المالي، بُعد النمو والتعلم). ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة نحو الاتجاه حول عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) (بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء "المستفيدون"، البعد المالي، بُعد النمو والتعلم، استخدم الباحث اختبار "شيفيه"، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار "شيفيه" للفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة

أبعاد الدراسة	سنوات الخبرة	ن	المُتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
بُعْد العمليات الداخلية	أقل من ٥ سنوات	192	2,70			
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	312	2,80			.269*
	أكثر من ١٠ سنوات	226	2,53		-269*	
بُعْد العملاء "المستفيدون"	أقل من ٥ سنوات	192	2,70			.226*
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	312	2,77			
	أكثر من ١٠ سنوات	226	2,47		.301*	
البُعْد المالي	أقل من ٥ سنوات	192	2,71			
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	312	2,75			.204*
	أكثر من ١٠ سنوات	226	2,55			-.204*
بُعْد النمو والتعلم	أقل من ٥ سنوات	192	2,71			.249*
	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	312	2,79			.332*

					ت	
				226	أكثر من ١٠ سنوات	
	-,332*	-,249*	2,46	192	أقل من ٥ سنوات	
			2,7057	312	من ٥ سنوات وأقل من ١٠ سنوات	الدرجة الكلية
			2,7796	226	أكثر من ١٠ سنوات	
	,27662*		2,5030			
		-27662*				

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

تكشف المؤشرات الإحصائية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) (بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء "المستفيدون"، بُعد المالي، بُعد النمو والتعلم) باختلاف سنوات الخبرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح من خمس سنوات، وأقل من عشر سنوات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الديجاني (٢٠١٧م).

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للجنس عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل؟

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) باختلاف متغير الجنس، استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، والجدول رقم (١٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٤) اختبار(ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العمليات الداخلية	ذكر	390	2,94	,722	8,292	627,189	دالة* ,000
	أنثى	340	2,41	,951			
العملاء" المستفيدين"	ذكر	390	2,90	,742	7,825	628,545	دالة* ,000
	أنثى	340	2,39	,975			
البعد المالي	ذكر	390	2,88	,721	7,369	664,580	دالة* ,000
	أنثى	340	2,44	,859			
بُعد النمو والتعلم	ذكر	390	2,93	,812	8,381	652,534	دالة* ,000
	أنثى	340	2,36	1,000			
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	390	2,9119	,71455	8,207	631,612	دالة* ,000
	أنثى	340	2,4023	,93063			

*دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل.

كشفت النتائج السابق عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تقويم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC): بُعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء "المستفيدين"، البُعد المالي، بُعد النمو والتعلم باختلاف متغير الجنس، ومن خلال المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح الذكور، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبود (٢٠١٧م)، يعزو الباحث ذلك أن أكثر المواقع القيادية بالجامعتين يتولها ذكور لذا فقد كان تأثير ذلك واضح في نتيجة الدراسة.

ملخص لأهم النتائج:

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن عملية تقييم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) يتم ممارستها بدرجة متوسطة بجامعة المجمعة.
- بينت النتائج أن عملية تقييم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) يتم ممارستها بدرجة قليلة بجامعة شقراء.
- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تقييم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) باختلاف متغير الجامعة لصالح جامعة المجمعة.
- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عملية تقييم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) باختلاف سنوات الخبرة لصالح من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عملية تقييم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC) باختلاف متغير الجنس لصالح الذكور.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج يوصي الباحث بالآتي:

- على الجامعتين (جامعة المجمعة، جامعة شقراء) استخدام بطاقة تقييم

الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن (BSC).

- على الجامعتين (جامعة المجمعة، جامعة شقراء) العناية بالجوانب التالية:

✓ تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال المؤتمرات العلمية المتخصصة والدورات التدريبية.

✓ مشاركة العاملين في صنع قرار الجامعة.

✓ التنوع في مصادر التمويل المالي.

✓ متابعة نسبة إنجاز الخطط الدراسية لأعضاء هيئة التدريس.

✓ دعم مشاركة الطلاب في المسابقات والمعارض الابتكارية، والإبداعية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- أبو شرح، جمال.(٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.

- أبو نصيب، عرفة جبريل.(٢٠١٧م). أثر السلوك القيادي على تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية جامعة المجمعة. جمعية الثقافة من أجل التنمية، عدد(١١٢)، ص ١٦٨ - ١٢٩، سوهاج، مصر.

- أحمد، أحمد إبراهيم.(٢٠١٤م) تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، مجلد(٢٥)، عدد(٩٩)، ص١٦٣-١٨٦، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

- التويجري، عبدالعزيز.(٢٠١٧م).الاحتياجات التدريبية وأثرها على تسويق جودة الخدمة التعليمية في ظل إدارة المعرفة بالتطبيق على جامعة المجمعة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، (٦)،(١)، ص ١-١٦، عمان ، الأردن.

- الديحاني، سلطان.(٢٠١٧م). إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة

الدراسات التربوية والنفسية، مجلد(١١)، عدد(٣)، ص ٥٢٧-٥٤٤، كلية التربية،
جامعة السلطان قابوس.

- جادو، سماسم كامل.(٢٠١٣). مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في
نحسين أداء الجامعات الحكومية : دراسة تطبيقية بكلية التجارة في جامعة عين شمس.
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد(٢)، ص ١١٥٣ - ١٢٢٨ كلية التجارة،
جامعة عين شمس، مصر.

- الجامعة الإسلامية، وجامعة طيبة.(٢٠١٥م). مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام
المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي:
التجارب - التحديات - استراتيجيات المستقبل، والمقام بالجامعة الإسلامية،
وجامعة طيبة خلال الفترة 2-3/5/2015م، المدينة المنورة.

- جوران، نيلز وآخرون.(٢٠٠٣). الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن.
أفكار علمية معاصرة، ترجمة أشرف توفيق، سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة.

- جودة، محفوظ.(٢٠٠٨م). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي
للعاملين في شركات الألمونيوم الأردنية دراسة ميدانية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،
سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد(١١)، عدد(٢)، ص ٢٧٣-٢٩٢، الأردن.

- الروقي، مطلق مقعد.(٢٠١٤م). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء. مجلة البحث العلمي في التربية، عدد(١٥)، ص٤68-427، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر

- سعاد، عياط، وعزيز، دحماني.(٢٠١٦م).استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد(٢)، عدد(٦)، ص121-107، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.

- الشثري، عبد العزيز.(٢٠١٤م). تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، عدد(٤٦)، الرياض.

- الشهري، سلطان.(٢٠١٥م). متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية تصور مقترح. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- عبدالحليم، نادية.(٢٠٠٥م).دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(٢١)، عدد(٢)، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

- عبدالقادر، صالحى. (٢٠١٣م). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغار ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- عبود، يسرى. (٢٠١٧م). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، عدد (١٩)، ص 92-115، الجزائر.
- عياط، سعاد، ودحماني، عزيز. (٢٠١٦م). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة على جامعة طاهري محمد بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد (٢) عدد (٦)، ص ١٠٧-١٢١، الجزائر.
- الورثان، عدنان بن أحمد. (٢٠١٥م). دراسة تقويمية لكليات جامعة شقراء وفق معايير التميز والجودة الشاملة. مجلة القراءة والمعرفة، عدد (١٦١)، ص ٢٣٥ - ٢٨١، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- مسلم، بسام. (٢٠١٧م). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن، مجلة الدراسات الاجتماعية، مجلد (٢٣)، عدد (٤)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

- المطيري، بندر. (٢٠١٣م). منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة المدير الناجح*، عدد (١٤٣)، جمعية إدارة الاعمال العربية، الدقي، مصر.

- المغربي، عبد الحميد، وغريبة، رمضان. (٢٠٠٦م). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

- المفيز، خولة بنت عبدالله بن محمد. (٢٠١٦م). تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد (٥)، العدد (٧)، ص ٣٠٤ - ٣٣٢، دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن.

- الموسى، ناهد. (٢٠١٧). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية- تصور مقترح. *مجلة الإدارة التربوية*، عدد (١٤)، ص ١٥ - ٧٣، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

- الهادي، شرف الدين، والشايح، علي. (٢٠١٧م). تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عدد (١٢)، الرياض.

- الهنيبي، إيمان، والزيادات، محمد. (٢٠١٤). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة العلوم*

الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، عدد(١٢)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

B- English References

- Anninos, Loukas N (2007) "University Performance Evaluation Approaches: The case of Ranking Systems", LUND UNIVERSITRSITY, Campus Heisenberg,

<http://www.ep.liu.se/ecp/article.asp?issue=026&volume=&article=111>.

- Binden, W., Mziu & Suhaimi, M.A.(2014) Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education—Malaysia. **International Journal of Information and Communication Technology Research**, 4, 38-44.
- Gering, Michael, & Keith Rosmarin, (2000). "Central beating", **Financial Management**, June, pp. 32-33.
- Goran, Niels et al. (2003). **Effective human performance to measure balanced performance**. Contemporary Scientific Ideas, Translated by Ashraf Tawfik, BIMK Publications Series, Cairo.
- Kaplan, Robert & Norton, David(1996)Linking the Balanced Scorecard to Strategy, **California Management Review**, No(1),vol39.
- Krejcie Morgan(1970).Determining Sample Size for Research Activities, **Educational and Psychological Measurement**, No (30), pp. 607-610.
- Papenhausen, C& Einstein, W. (2006) Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business. **Measuring Business Excellence**, Vol(10), No(3), pp. 15-22 .

- Performance of the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University using the Balanced Scorecard, *International Journal of Specialized Education*, vol. 5 (7), pp. 304-332. Dar Simat for Studies and Research, Jordan .
- Al Ruqi, Mutlaq. (2014). Constraints of Organizational Development at Shaqra University. *Journal of Scientific Research in Education*, No. (15), pp. 4427-468, Girls' College of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, Egypt
- Al-Shathri, Abdul Aziz. (2014). A proposal for the institutional evaluation at Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University using the two approaches: reference measurement and balanced performance, *Message of Education and Psychology*, Saudi Society for Educational and Psychological Sciences, King Saud University, No. (46), Riyadh.
- Al-Shehri, Sultan. (2015). Requirements for the application of balanced scorecards in Saudi universities in the light of international experiences. PhD Thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Tuwaijri, Abdulaziz (2017). Training needs and their impact on the marketing of educational service quality in light of knowledge management applied to Majmaah University. *International Journal of Specialized Education*, Dar Simat for Studies and Research, (6), (1), pp. 1-16, Amman, Jordan.
- Al-Warthan, Adnan (2015). Evaluation study for Shaqra University colleges according to the standards of excellence and comprehensive quality. *Reading and Knowledge Journal*, No. (161), pp. 235-281, Faculty of Education, Ain Shams University, Egypt.
- Ayyat, Suad & Dahmani, Aziz (2016). Using Balanced Scorecards in Evaluating the Performance of Higher Education Institutions: A Case Study on Taheri Mohammed Bashar University. *Journal of Bashayer for Economic*, Vol. 2, No. 6, pp. 107-121, Algeria.
- Gado, Samasim Kamel (2013). Effectiveness of Balanced Scorecards in Improving the Performance of Public Universities: An Applied Study at the Faculty of Commerce, Ain Shams University. *Scientific Journal of Economics and Trade*, No. (2), pp. 1153-1228 Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt.
- Jouda, Mahfouz (2008). Application of Balanced Performance Measurement System and its Effect on the Institutional Commitment of Employees of Jordanian Aluminum : A Field Study. *Jordan Journal of Applied Sciences*, Humanities Series, Vol. 11, No. 2, pp. 273-292, Jordan.
- Muslim, Bassam (2017) Measuring the level of dark performance in Yemeni public universities from the perspective of a balanced scorecard. *Field Study in Sana'a and Aden Universities*, *Journal of Social Studies*, Vol (23), No(4), University of Science and Technology, Yemen.

List of References:

Works cited

- Abboud, Yousra. (2017). Performance evaluation at King Faisal University in light of the dimensions of the balanced scorecard. Journal of Psychology and Pedagogy, Laboratory of the Development of Psychological and Educational Practices, Kasidi Merbah University, No. (19), pp. 92-115, Algeria.
- Abdulqader, Salehi (2013). Evaluating Employee Performance using Balanced Scorecard Field Study at Sonelgar Ouargla Foundation. Unpublished Master Thesis, Faculty of Economics, Commercial and Facilitation Sciences, Kasidi Merbah University, Algeria.
- Abu Nassib, Arafa Jibril. (2017). The Impact of Leadership Behavior on Employee Performance Development: An Applied Study, Majmaah University. Association of Culture for Development, (112), pp. 168-129, Sohag, Egypt.
- Abu Sharkh, Jamal. (2012). The possibility of evaluating the performance of the Islamic University of Gaza using the Balanced Scorecard: a field study from the viewpoint of the university staff. Unpublished MA Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Ahmed, Ahmed Ibrahim (2014) Evaluation of the performance of Egyptian universities using a balanced scorecard, Journal of the Faculty of Education, volume (25), number (99), pp. 163-186, Faculty of Education, Benha University, Egypt.
- Al-Daihani, Sultan. (2017). Measurability of performance in the Faculty of Education at the University of Kuwait using a balanced scorecard from the perspective of faculty members. Journal of Pedagogical and Psychological Studies, Vol. 11, No. 3, pp. 527-544, College of Education, Sultan Qaboos University .
- Al-Hanini, Iman, and Al-Ziyadat, Mohammad (2014). Using the Balanced Scorecard in Evaluating Universities Performance. Journal of Economics, Management and Business, No. (12), Faculty of Economics, Business and Management, University of Mohamed Boudiaf Messila.
- Al-Mousa, Nahed. (2017). Using Balanced Scorecards in Evaluating the Performance of Technical Colleges in Saudi Arabia: A Proposed Concept. Journal of Educational Administration, No. (14), pp. 15-73, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Management, Egypt.
- Al-Maghrabi, Abdul-Hamid, and Ghariba, Ramadan (2006), Strategic Planning using Balanced Scorecards, Modern Library for Publishing and Distribution, Egypt
- Al-Mutairi, Bandar (2013). A proposed approach to evaluate the performance of Kuwait University using balanced scorecards. Journal of the Successful Manager, (143), Arab Business Administration Association, Dokki, Egypt.
- Al-Mufeez, Khawla Abdullah Ibn Mohammed (2016). Evaluation of the

An Evaluation of Scorecard based on the Dimensions of Balanced Performance (BSC): A Comparative Study Between Shaqra University and Majma'ah University

Dr. Abdullah Ghazi Aldajani Alotaibi

College of Education in Dawadmi
Shaqra University

Abstract:

The study aims to investigate the actual use of the University of Shaqra and Majmaah University for the Balanced Scorecard with its four dimensions: financial dimension, clients' dimension, internal processes dimension, and learning and growth dimension, as well as to recognize the statistically significant differences of the study variables: educational experience, and gender. In order to achieve these goals, the researcher used a questionnaire as a tool for the study adopting the descriptive analytical method. The study population included a number of faculty members from both Majmaah University (2163), and from Shaqra University (1691). The study sample has been selected randomly, consisting of (730) members, of which (336) members from Majmaah University and (394) from Shaqra University. The results revealed that there were statistically significant differences among the responses of the study sample according to the university variables; the differences were in favor of Majmaah University. Also, the results revealed that there were variables due to the differences in years of experience, in favor of 5-10 years range, and differences in gender variables, in favor of males.

key words: Performance Evaluation - Balanced Performance - Shaqra University - Majmaah University