

Doi:

تقويم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

د. يوسف مبرك المطيري¹

كلية التربية- جامعة حائل

المملكة العربية السعودية

الملخص

الأهداف: تهدف الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل، وذلك من خلال: الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل في ضوء نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وضمت عينة الدراسة 62 من القيادات الأكاديمية بجامعة حائل. **النتائج:** توصلت الدراسة إلى توافر مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدون بدرجة عالية. **الخلاصة:** أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة الجامعية لعمليات تقييم الأداء الإستراتيجي والمالي والأكاديمي وفق معايير واضحة، والحرص على تطوير جميع الممارسات الأكاديمية والإدارية، وتطوير النظام التقني، واستكمال البنية التحتية.

الكلمات المفتاحية: تقييم، الأداء الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، تطوير.

1 أستاذ القيادة التربوية المساعد بقسم القيادة التربوية في التعليم العالي. الاهتمامات البحثية: التخطيط الإستراتيجي، الإدارة واقتصاديات التعليم وكفاءة الإنفاق، الجودة والتطوير، التطوير التنظيمي والمهني.

الإيميل: yo.almutairi@uoh.edu.sa

- سُلم البحث في 10 / 3 / 2022، أجاز للنشر في 2022/4/11.

المقدمة

تعد الجامعة إحدى مؤسسات المجتمع التي يقع على عاتقها مسؤولية نقل الخبرات التعليمية المتنوعة للطلبة، بما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة لشخصياتهم بجوانبها المختلفة، وإعدادهم للانخراط في سوق العمل بعد التخرج. ويتطلب تطوير منظومة العمل بالجامعة، وتحقيق الريادة والتميز الأكاديمي قيام الجامعات بإعداد خططها الإستراتيجية؛ بهدف تحقيق توجهاتها المستقبلية؛ لذا قامت جامعة حائل بإعداد خطتها الإستراتيجية (2018 - 2023) بما يتوافق مع التوجهات الوطنية، والخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم «آفاق». وترتكز الخطة على سبعة أهداف رئيسة، هي: إعداد خريج متميز علمياً، ومؤهل مهنيًا، وتطوير سياسات البحث العلمي والدراسات العليا وفقاً لأولويات التنمية، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الجامعة والمجتمع المحيط، وتوفير نظام إداري يركز على الحوكمة المؤسسية، وتطوير النظام التقني المعلوماتي بالجامعة، واستكمال البنية التحتية بالجامعة وضمان صيانة تجهيزاتها المختلفة، وتنمية الموارد الذاتية للجامعة ورفع كفاءة الإنفاق.

ويمثل الأداء الإستراتيجي انعكاساً لكيفية استخدام الجامعة للموارد المالية والبشرية، واستثمارها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، إلى جانب القدرة على الاستمرارية والبقاء لتحقيق التوازن بين رضا عملائها الداخليين والخارجيين، ويعد تقييم الأداء إجراءً عملياً يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الجامعة بكافة أبعادها المختلفة، وتحديد المعوقات التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهدافها وفق الأداء المتوازن (الهادي والشايع، 2017).

وتعد عملية التقييم بشكل عام مؤشراً على مدى تحقيق الأهداف المرسومة، ومؤشراً على فعالية الأداء، كما أنها تسهم في تحليل الوضع المالي والأكاديمي الراهن للجامعة، وتعرّف مواطن القوة؛ لتعزيزها (الخرابشة وآخرون، 2012)، وقد تزايد الاهتمام بتقييم الأداء الإستراتيجي والأكاديمي للجامعات نتيجة التوجه نحو تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد، والتقييم المؤسسي لكافة عناصر المنظومة الجامعية، وتستند عملية تقييم الأداء الجامعي إلى بعدين رئيسيين، أحدهما: تقييم أداء الأفراد العاملين؛ للوقوف على كفاءتهم في أداء الأعمال المنوطة بهم، والآخر:

تقييم أداء الجامعة؛ بهدف معرفة مدى كفاءة المنظومة الجامعية وفعاليتها في تحقيق أهدافها (زكي وآخرون، 2014).

وتتعدد أساليب تقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات، ويأتي في مقدمتها بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كل من «Norton & Kaplan» لمساعدة المؤسسة على تسير أمورها بفاعلية، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأعمال الحالية والأهداف الإستراتيجية المستقبلية طويلة الأجل، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد مداخل تقييم الأداء الإستراتيجي التي تعتمد على الجمع بين المعلومات المتعلقة بالمقاييس المالية وغير المالية للجامعات، وتعمل على التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات، من خلال تقييم أدائها المالي والإستراتيجي بشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أدائها، وتفعيل الاتصال المؤسسي والرقابة الإستراتيجية، والربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل (المغربي وغريبة، 2006).

وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على ركيزة أساس هي أن عملية تقييم الأداء تبدأ بإستراتيجية واضحة تفصيلية؛ إذ تتسم البطاقة بأنها تستخدم أربعة منظورات لوصف إستراتيجية الجامعة وهي: البُعد المالي، التعلم والنمو، العملاء والمستفيدون، العمليات الداخلية؛ وتقوم على عدد من المقاييس التي يتم ربطها بالإستراتيجيات والأولويات التنظيمية، وتعطي الإدارة تصوراً كاملاً عن واقع الأداء الإستراتيجي (Baroudi, 2015).

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية الجامعة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية الجامعة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية الجامعة وإستراتيجيتها وبين العمليات إلا باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتحقق ذلك من خلال ترجمة رؤية الجامعة وإستراتيجيتها، وتحديد قنوات الاتصال ووسائل الارتباط، وتخطيط العمليات، والتغذية العكسية والتعليم، وتقديم تغذية راجعة عن واقع الأداء تسهم في التقويم المستمر لأهداف الجامعة وإستراتيجياتها (Kaplan & Norton, 1996).

وتشتمل بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية: أولها - البُعد المالي **Financial Perspective** الذي يركّز على المؤشرات المالية التي تعكس الموقف

المالي للجامعة، كالإيرادات المالية المحققة، والدخل الناتج من التشغيل، والتدفقات المالية المخصصة، وإدارة الموارد المالية، والتدفقات النقدية، والعوائد المالية والاستثمارية، والتكلفة الإنتاجية ومؤشرات خفضها. كما تقيس هذه المؤشرات مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي تعد ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خطتها الإستراتيجية (عبدالله، 2021)، وثانيها - بُعد العمليات الداخلية - **Internal Business Process Perspective** ويشير إلى العمليات والنشاطات التي تتم داخل الجامعة بهدف تقويمها، نتيجة للتغذية الراجعة عن سير العمليات التي تمكن القيادات من معرفة سيرها، كما يركز على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة التي تمكن الجامعة من تحقيق التميز، ومن ثم تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وثالثها- بُعد التعلم والنمو **Learning and Growth Perspective** وفيه يتم قياس قدرة الجامعة على مواءمة نفسها، ونشاطاتها للاستفادة من التكنولوجيا، ووسائل الاتصال الحديثة لتطوير الأداء، والمهارات، والخدمات، بصورة دائمة على مستوى الأفراد، والنظم، والإجراءات. ويتضمن هذا البعد القدرة على التجديد والتكيف، فهو يُعد الشرط الأساس للاستمرار والبقاء على المدى الطويل (المغربي، 2006)، ورابعها- بُعد العملاء **Customer Perspective** ويهتم بالكيفية التي ينظر بها العملاء إليها، وكسب رضاهم بشكل مستمر، للمحافظة عليهم، ولكسب عملاء جدد بشكل مستمر، ومعرفة مدى رضاهم، وقدرتهم على الوصول والحصول على الخدمة، كما يدعم إدارة الجامعة التي تسعى من أجل الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين (Lyddon & McComb, 2008). كما يهتم هذا البعد بالإجراءات والأداءات التي تتبعها الجامعات لتحقيق قيمة مضافة للعملاء، وزيادة مستوى رضاهم، وتوجيه العمليات الداخلية بغرض تطويرها وتحقيق رغبات عملاء الجامعات (عبود، 2017)، وتتضمن مقاييس هذا البعد: مؤشر رضا العملاء، وعدد العملاء، ونسبة عدد العملاء الجدد إلى عدد العملاء الكلي، وعدد برامج التدريب والتنمية المهنية، ونسبة الأعضاء الحاصلين على مؤهل جامعي، ونسبة الأعضاء الحاصلين على الماجستير والدكتوراه، والتكلفة السنوية للتدريب، ومشاركات العملاء في النشاطات المختلفة للمؤسسة، ومتوسط المنفق على علاقات العملاء، ومؤشر عدد الشكاوى (ضحايي والمليجي، 2010).

وتعمل الجامعات على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الإستراتيجي وفق عدة مراحل متتالية تتمثل في: التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتهيئة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وجمع البيانات عن المؤسسة الجامعية، وتحديد المجالات الإستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ورسم المجالات الرئيسة للجامعة وتطويرها، وتحديد عوامل النجاح الحرجة، وإعداد التقرير الأولي للبطاقة، والمتابعة وتقييم الأداء (Pineno, 2008).

وقد يواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي عدة معوقات تتمثل في: ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ونقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، وعدم توافر الكوادر القادرة على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، وضعف استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في الجامعة، وضعف الحوافز التشجيعية المقدمة لمنسوبي الجامعة للإقبال على التدريس (جادالله، 2020).

وهناك من يضيف عدداً من المعوقات، منها: نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وعدم الإحاطة بمميزاتها، وارتفاع تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتوازن، وصعوبة تقييم وتفسير مقاييس الأداء غير المالية وحاجتها إلى اجتهاد عند الحكم عليها، ونقص الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وغياب البرامج المدروسة وغياب آليات التنفيذ اللازمة لإحداث التوازن، وقلة التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، وقلة الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها، وصعوبة رسم الخريطة الإستراتيجية، وقلة التوافق حول اختيار مقاييس الأداء (دودين، 2012)، (آل مرعي، 2014).

وقد تناول عددٌ من الدراسات والبحوث بطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامها في تقييم أداء الجامعات؛ فقد هدفت دراسة عبدالله (2021) إلى تطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية تتوافر بدرجة متوسطة في كل من بُعدي: العملاء والمستفيدين، والتعلم والنمو، إلا أنها لم تتوافر في البُعد المالي، وبُعد العمليات الداخلية.

كما هدفت دراسة الشمري (2021) إلى الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطويره؛ وتوصلت إلى أن واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى رئيس القسم، ولمن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ.

وهدف دراسة الظفيري (2021) إلى تعرف الإطار النظري لبطاقات الأداء المتوازن، وتوضيح إمكانية تطبيقها في تقييم أداء كلية التربية الأساسية بالكويت، وتوصلت إلى تعدد أسباب تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية الأساسية بالكويت، وضرورة عمل الكلية على توفير متطلبات التطبيق، ووضع خطة شاملة لتطبيقها في الكلية.

وهدف دراسة (Anuforo et al., 2020) إلى توضيح كيفية تطبيق واستخدام جامعة أوتارا الماليزية لبطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء، وتفعيل خطتها الإستراتيجية وتحسينها، وتوصلت إلى أن التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب الدعم القيادي، ومشاركة الأفراد العاملين والتزامهم، وتوافر ثقافة تنظيمية إيجابية، والاتصال الفعال؛ لما لها من دور واضح وأثر كبير على الأداء الجامعي.

وحاولت دراسة (Ahmad et al., 2019) قياس أداء الجامعات الماليزية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المرتكزة على المعرفة، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة التي سيتم تضمينها في أبعاد البطاقة، وتوصلت إلى أن قياس الأداء الجامعي عملية معقدة لها عدد من الجوانب، وأنها تتطلب توظيف بطاقة الأداء كنظام إداري متكامل للتقييم وفق مؤشرات قياسية ومعارية.

تناولت دراسة محمد (2019) مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتعرّف المرتكزات الرئيسة لمفهوم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن بشكل مفصل؛ لتوضيح أهم أبعادهما في المؤسسات الجامعية، وتوصلت إلى وجود إدراك مُتدّن في مجمل أبعاد البطاقة، وهذا يدل على أن الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن موجودة بصورة متدنية كما تراها عينة الدراسة.

هدفت دراسة التويجري (2019) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وتوصلت إلى أن المتوسط العام

لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء لصالح بدرجة ضعيفة بمتوسط مرجح 1.57، كما أن المتوسط العام لدرجة حدة المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جاء 2.66، وهي تقع في درجة الموافقة العالية.

هدفت دراسة العتيبي (2018) إلى تعرف مدى توافر متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية، وتوصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب وجود قناعة الإدارة العليا بها، ودعم ومشاركة العاملين في تطبيقها، وتوافر البيانات والموارد اللازمة لتطبيقها، بالإضافة إلى شمولية اهتمام الجامعات السعودية بمنظور بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت دراسة الديحاني (2017) إلى تعرف إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية في جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأكدت نتائج الدراسة حصول بعد الرؤية واستراتيجيات العمل على مستوى أداء متوسط، في حين حصلت سائر الأبعاد على مستوى أداء ضعيف، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العملية لصالح الأساتذة وسنوات الخبرة من 21 سنة فأكثر.

هدفت دراسة (Thirumanickam & Ahmed, 2016) إلى تعرف نظام قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت إلى أن مقاييس الأداء التي يتم استخدامها في الجامعات الماليزية تركز على الجوانب المالية فقط دون التركيز على بعض المؤشرات والمقاييس غير المالية، كما اتفقت آراء أعضاء هيئة التدريس على أهمية استخدام مقاييس حديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات، ومنها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة.

وهدف دراسة (Binden et al., 2014) إلى توضيح أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وتوصلت إلى أنه يتم تقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات الماليزية من خلال مؤشرات الأداء التعليمي، ومؤشرات الأداء البحثي، بالإضافة إلى بعض المؤشرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، مثل: معدل الاستقطاب والتعيين، والإنفاق على البرامج التدريبية.

ومن العرض السابق يتضح تركيز معظم الدراسات على تقييم أداء الجامعات وفق أساليب وطرق مختلفة، كالتقييم المؤسسي الشامل، والقياس المقارن الأفضل،

كما ركزت بعض الدراسات على بطاقة الأداء المتوازن، وأكدت على أهمية توظيفها في قياس الأداء وتقييمه، وتناول معظمها الأبعاد الأربعة للبطاقة متمثلة في: (البُعد المالي، والبُعد العملاء، والبُعد العمليات الداخلية، والبُعد النمو والتعلم)، واتفقت على أن الجامعات تعاني نقص وجود نظام شامل ومتكامل لتقييم الأداء الجامعي، وأكدت على أهمية تبني أساليب ومداخلات جديدة في تقييم أداء الجامعات، تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

ومن هنا يتضح أن الجامعات - ومنها جامعة حائل - في حاجة ماسة إلى تبني مدخل متكامل لتقييم الأداء الإستراتيجي، يكسبها القدرة على ضبط مرجعيات تقييم الأداء، وذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة تركز - بالإضافة إلى الجانب المالي- على بعض الجوانب غير المالية كالتعلم التنظيمي، والدور المجتمعي لها، وإدارة الموارد البشرية، والتنمية المهنية المستدامة للعاملين.

مشكلة الدراسة

على الرغم من توجه الجامعات العربية - ومنها جامعة حائل - نحو تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وما صاحب ذلك من تزايد الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه المؤسسات وفق وسائل ومعايير مختلفة، ولهذا ركزت جل اهتمامها على بعض الجوانب المؤسسية، إلا أن هناك من يرى أن تلك الجامعات تكاد لا تولي مسألة تقييم الأداء الأهمية التي تستحقها، فضلاً عن افتقار الجامعات إلى أجهزة فعالة لتقويم مخرجاتها التعليمية (الخرابشة، 2012).

كما أن المتتبع لواقع جامعة حائل يجد أنها تواجه مجموعة من المشكلات التي تعوق تحقيق جودة الأداء الإستراتيجي وتطويره، يأتي في مقدمتها: انخفاض مستوى رضا بعض الطلبة - خاصة في فروع الجامعة - عن نظام الإرشاد الأكاديمي، وتدني متابعتهم وإرشادهم أكاديمياً، وتدني كفاءة بعض أعضاء هيئة التدريس، وقلة فعالية الجهاز الإداري (خابور، 2020).

بالإضافة إلى ذلك فإن جامعة حائل - بوصفها إحدى الجامعات السعودية الناشئة- تواجه عدداً من التحديات الداخلية التي ينتج منها قصور في تأدية بعض المهام والنشاطات؛ لذا فإن التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء الجامعة في هذا

المجال أصبح ضرورة وليس ترفاً، وشرطاً لضمان جودتها وثقة الرأي العام في رسالتها وبرامجها (العودة، 2018).

وهناك من يرى أن من أهم المعوقات التي تواجه تقييم الأداء الإستراتيجي: غياب نظم ومعايير التقييم الشاملة، وقلة الجدية في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذ وإدارته؛ إذ يتم الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصائيات والتقارير، بالإضافة إلى غياب آليات الرقابة الإستراتيجية المتطورة (زكي وآخرون، 2014).

وقد كشفت عملية التقييم المؤسسي لجامعة حائل عن قلة عدد الشراكات البحثية بين الجامعة والجامعات الأخرى، وقلة برامج التبادل الطلابي، وعن وجود عجز في عدد أعضاء الهيئة التدريسية ببعض الكليات الصحية والفروع، والحاجة إلى زيادة عدد براءات الاختراع والملكية الفكرية، ومراجعة السياسات الجامعية وتطويرها (جامعة حائل، 2019).

لذا تعد هذه الدراسة محاولة لتوضيح كيفية تقييم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، التي تُعدُّ أداةً مهمةً في التأكيد على البُعد الإستراتيجي لتقييم الأداء وإدارته، بالإضافة إلى وجود حاجة ضرورية إلى تطوير مقاييس أداء لا تركز جل اهتمامها على النواحي المالية فقط، ولكنها تركز على النواحي غير المالية أيضاً، وفق إطار شامل يعكس نشاط الجامعة بشكل كامل، ويعطي تصوراً لمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والوضع التنافسي لها، كما أنها تساعد في تحديد مواطن القوة والضعف في نظام التقييم، ووضع مقترحات لتطوير الأداء الإستراتيجي.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تقييم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1 - ما واقع الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.

2 - ما متطلبات تطوير الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل في ضوء نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل، وذلك من خلال: تعرف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومراحل ومعوقات تطبيقها، والكشف عن واقع الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل في ضوء مؤشراتنا من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومن ثم تحديد متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل في ضوء نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد التوجهات الإستراتيجية في التعليم الجامعي، وهو توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء جامعة حائل؛ فهي تركز على كل من مقاييس الأداء المالي وغير المالي وفق إطار شامل يعكس نشاط الجامعة بشكل كامل، وتعطي تصوراً عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوضع التنافسي لها، كما تأتي أهمية الدراسة من أنها تسهم في تحسين فهم منسوبي جامعة حائل وإدارتها لكيفية تقويم أداء الجامعة، بالإضافة إلى إمكانية اقتراح مجموعة من المتطلبات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحسين أداء هذه الجامعة وآليات تنفيذها، ناهيك عن ندرة الدراسات - على حد علم الباحث - التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل.

حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

- 1 - حدود موضوعية: ركزت الدراسة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد النمو المهني، والبعد العمليات الداخلية) في تقويم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل، ومراحل تطبيقها ومعوقاتها.
- 2 - حدود بشرية: اقتصر البحث على بعض القيادات الأكاديمية بجامعة حائل ممثلين في (عمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلائهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بشطري الطلاب والطالبات).

3 - حدود زمنية: تتمثل في زمن إجراء الدراسة، إذ تم تطبيق الإطار الميداني في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2021-2022) في الفترة من 5 نوفمبر- 18 ديسمبر 2021.

مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المصطلحين الآتيين:

1 - **تقويم الأداء الإستراتيجي:** لغوياً يُعرّف قاموس أكسفورد التقييم بأنه «اكتشاف أو تكوين فكرة عن مقدار أو قيمة شخص أو شيء»، بما يساعد في إصدار حكم عليه (Hornby, 2015).

ويُعرّف تقويم الأداء الإستراتيجي اصطلاحاً بأنه: عملية التأكد من سعي الجامعة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها (محمد، 2012).

ومن هنا يمكن تعريف تقويم الأداء الإستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: العملية التي تهدف إلى التحقق من مدى إنجاز أهداف جامعة حائل الإستراتيجية من خلال بعض المؤشرات المالية وغير المالية الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الإستراتيجي.

2 - **بطاقة الأداء المتوازن:** تُعرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظامٌ شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي مؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، ومبادرات واضحة، كما أنها تعبر عن تحويل غاية الجامعة وإستراتيجيتها إلى مجموعة رئيسة من مقاييس الأداء، التي تمثل إطاراً عاماً للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل الجامعة (Kaplan & Norton, 2001).

كما تُعرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: نظامٌ إداري يساعد بفعالية في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى بالإجراءات التنفيذية قصيرة المدى، ويسهم في تحقيق إستراتيجية الجامعة وترجمتها إلى أربعة عناصر مترابطة هي: الأهداف، والمؤشرات، والمستهدفات، والمبادرات في ضوء أربعة أبعاد متوازنة، هي: البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو (Paul, 2014).

وتعرّف بطاقة الأداء إجمالاً في هذه الدراسة بأنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة جامعة حائل على تصميم نظام لتقييم الأداء الإستراتيجي، وقياس مدى تقدمها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسة هي: البعد المالي، والبعد العملاء والمستفيدين، والبعد التعلم والنمو، والبعد العمليات الداخلية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يمكن تناول إجراءات الدراسة على النحو التالي:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بهدف وصف وتحليل واقع الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل وتشخيصه في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعلى ضوء نتائج هذا التحليل يمكن تحديد أهم المتطلبات اللازم توافرها للارتقاء بمستوى الأداء الإستراتيجي للجامعة.

مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية بجامعة حائل ممثلين في: عمداء الكليات والعمادات المساندة ووكلائهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية ممثلة من المجتمع الأصلي الذي يشمل القيادات الأكاديمية بجامعة حائل: عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم ووكيلاتهم، ورؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية، البالغ عددهم 237. وقد بلغ عدد أفراد العينة 62 عضواً، بنسبة 26.2% من المجتمع الأصلي، بواقع 48 من الذكور، و14 من الإناث، وشملت 12 عميداً، و18 وكيلاً، و32 رئيساً ومشرفة قسم.

أداة الدراسة: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة بهدف الكشف عن واقع الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهي: مؤشرات (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد النمو المهني، والبعد العمليات الداخلية).

إعداد أداة الدراسة: تم بناء الاستبانة تماشياً مع منهج الدراسة، وفي ضوء الإطار النظري لها، والاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بتقويم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، والاستفادة من أدواتها البحثية ومنها: عبدالله

(2021)، الشمري (2019)، التويجري (2019)، العتيبي (2018)، والهادي والشايع (2017)، وكذلك مراجعة مؤشرات الأداء المستخدمة في قياس مدى التقدم في تحقيق منجزات الخطة الإستراتيجية لجامعة حائل.

وصف الأداة: تتكون أداة البحث من 62 مفردة موزعة على 4 محاور رئيسية، هي: البُعد المالي 16 مفردة، وُبعد العملاء والمستفيدين 17 مفردة، وُبعد العمليات الداخلية 17 مفردة، وُبعد التعلم والنمو 12 مفردة، وتمت الاستجابة على الأداة وفق مقياس ليكارت الخماسي، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول متطلبات تطوير الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

صدق الأداة: لحساب صدق الاستبانة تم حساب أنواع الصدق التالية:

الصدق الظاهري: تم فحص مضمون الاستبانة فحصاً دقيقاً منظماً لتحديد مدى ملائمة نوع المفردات، وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وقد تبين دقة المفردات ووضوحها وموضوعيتها، ومناسبة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، كما أن جميع الجوانب الرئيسية تمت تغطيتها تغطية كاملة بالاستبانة.

صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي، بهدف تعرف مدى ملائمة مفردات الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، وكانت الاستبانة تتكون في صورتها المبدئية من 68 مفردة، وبعد إجراء بعض التعديلات عليها - وفقاً لآراء المحكمين جرى حذف وتعديل للمفردات - أصبحت تتكون من 62 مفردة بعد حذف بعض المفردات غير المناسبة والمتكررة.

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد رآوح معامل الارتباط بين 0.722 و 0.969 ما يدل على الصدق الداخلي للاستبانة، وجاء معامل الصدق للاستبانة ككل 0.829، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الأداة: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها 40 عضو هيئة تدريس، وراوحت

قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.652 و0.835، وجاء معامل الثبات الكلي للاستبانة 91.04؛ ما يدل على أن الاستبانة ثابتة بدرجة مناسبة، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية: اعتمد الباحث في تحليله الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package For Social Sciences)، وتم استخدام بعض المعالجات الإحصائية، ومنها: الانحراف المعياري، وحساب المتوسط الحسابي المرجح، والحكم عليه وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو التالي: أوافق قليلة جداً 1-1.80، أوافق بدرجة قليلة 1.81-2.60، أوافق بدرجة متوسطة 2.61-3.40، أوافق بدرجة عالية 3.41-4.20، أوافق بدرجة عالية جداً 4.21-5.

نتائج الدراسة

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول: قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على العينة المذكورة، ومن ثم يمكن رصد ذلك على النحو الآتي:

1 - **البُعد المالي:** يندرج تحت هذا البعد 16 عبارة، تتمحور حول بعض المؤشرات المالية التي يمكن توظيفها في تقويم البُعد المالي للأداء الإستراتيجي، وجاءت استجابات عينة الدراسة كما هي موضحة في جدول 1:

جدول 1

استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات البعد المالي

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتوافر لدى الجامعة خطة معتمدة لإدارة شؤونها ومواردها المالية.	3.5	1.074	6
2	تستثمر الجامعة مرافقها الخدمية في تحقيق عوائد مالية للجامعة.	3.1	1.375	11
3	تقدم الجامعة برامج تدريبية تخصصية ومهنية لمنسوبي المؤسسات الإنتاجية بمقابل مادي.	1.7	1.144	15

تابع/ جدول 1

إستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات البعد المالي

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
4	تقدم الجامعة برامج دراسات عليا بمقابل مادي (مدفوعة).	3.8	1.175	2
5	تمتلك الجامعة برنامجاً شاملاً لإدارة الأوقاف بما يسهم في تنمية مواردها.	2.2	1	14
6	تمتلك الجامعة خطة معلنة لترشيد الإنفاق المالي.	3.5	1.146	7
7	تعمل الجامعة على إقامة بعض المشاريع الاستثمارية.	2.4	1.275	13
8	تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لتنمية مواردها المالية الذاتية.	3.5	1.016	8
9	يتوافر لدى الجامعة قاعدة معلومات متكاملة عن موارها المالية.	3.6	1.180	5
10	تستثمر الجامعة أصولها في زيادة الإيرادات السنوية لها.	2.7	1.366	12
11	تطبق الجامعة نظام الميزانية المرتكزة على الأنشطة والأداء.	1.6	0.969	16
12	تمتلك الجامعة سياسات معلنة ومعتمدة لإدارة مواردها المالية وتنميتها.	3.8	1.003	3
13	توفر الجامعة المخصصات المالية اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير.	3.9	0.883	1
14	تمتلك الجامعة خطة متكاملة لإدارة المخاطر المالية.	3.3	0.950	10
15	يتم التخطيط المالي وإعداد الموازنات بناء على التوجهات الإستراتيجية للجامعة.	3.7	1.0793	4
16	تعمل الجامعة على تنويع مصادر التمويل الذاتي.	3.3	0.8311	9
المتوسط الكلي للمحور		3.14	1.09	

يتضح من البيانات الواردة في جدول 1 أن المتوسط الكلي للبعد المالي جاء لصالح «توافر بدرجة متوسطة» بمتوسط مرجح 3.14، وانحراف معياري 1.09؛ ما يدل على توافر بعض مؤشرات البعد المالي بجامعة حائل التي تؤثر بشكل إيجابي على جودة بعض الممارسات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، ويرجع الباحث ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تحقيق الجودة في بعض الجوانب الجامعية ومنها: التخطيط المالي بالجامعة، وتنمية مواردها الذاتية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق التوازن المالي.

كما يتبين من جدول 1 أن العبارات أرقام 4، 12، 15، 9 جاءت في المراتب الخمس الأولى؛ ما يدل على توفير الجامعة للمخصصات المالية اللازمة لدعم أنشطة البحث والتطوير، وتوجهها نحو تقديم برامج دراسات عليا بمقابل مادي (مدفوعة)، وتوافر سياسات معلنة ومعتمدة لإدارة مواردها المالية وتنميتها، إذ يتم التخطيط المالي وإعداد الموازنات بناءً على التوجهات الإستراتيجية للجامعة، كما تتوافر لدى الجامعة قاعدة معلومات متكاملة عن مواردها المالية، وخطة معتمدة لإدارة شؤونها ومواردها المالية وترشيد الإنفاق المالي، بالإضافة إلى امتلاكها إستراتيجية واضحة لتنمية مواردها المالية الذاتية.

وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت البيانات الموضحة في جدول 1 أن العبارات أرقام 7، 5، 3، 11 جاءت في الترتيب من 13-16 على التوالي؛ ما يؤكد عدم توافر تلك المؤشرات بجامعة حائل، ويرجع ذلك إلى قلة المشاريع الاستثمارية بالجامعة، وقلة توافر برنامج شامل ومتكامل لإدارة الأوقاف بما يسهم في تنمية موارد الجامعة، وقلة عدد البرامج التدريبية التخصصية والمهنية التي تقدمها الجامعة لمنسوبي المؤسسات الإنتاجية بمقابل مادي، بالإضافة إلى عدم تطبيق الجامعة لنظام الميزانية المركزة على الأنشطة والأداء.

ومن التحليل السابق يتضح أن نتائج هذا البعد تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي منها: دراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (Binden et al., 2014) اللتين أكدت على أهمية قيام الجامعات بإعداد خطط هادفة لإيجاد مصادر تمويل متنوعة تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة، لاسيما مع الاستقلالية المنضبطة في ظل نظام الجامعات الجديد، في حين تختلف نتائج هذا البعد مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، 2019) التي أكدت أن البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن موجود بصورة متدنية في الجامعات المصرية، منها جامعة سوهاج.

مما سبق يرى الباحث ضرورة قيام جامعة حائل بتطوير الخطط المالية، ووضع رفع كفاءة الإنفاق والتوازن المالي واستدامة الموارد المالية ضمن توجهاتها الإستراتيجية، وتطبيق مقاييس الأداء المالي بشكل دوري؛ لما لها من دور مهم في تحسين مستوى أداء الجامعة.

2 - بُعد العملاء والمستفيدين: يندرج تحت هذا البُعد 17 عبارة تتمحور حول بعض المؤشرات المالية التي يمكن توظيفها في تقييم مدى رضا العملاء والمستفيدين عن الأداء الإستراتيجي، وجاءت استجابات عينة البحث كما هي موضحة في جدول 2:

جدول 2

إستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات بعد العملاء والمستفيدين

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتوافر بالجامعة معايير وآليات معلنة للقبول والتسجيل.	4.31	0.92	2
2	تطبق الجامعة نظاماً معتمداً ومعلناً للشكاوى والتظلمات.	3.80	1.06	9
3	تحرص الجامعة على القياس الدوري لمستوى رضا الطلاب والطالبات عن الخدمات المقدمة لهم.	4.03	1.00	5
4	تلبى الخدمات التعليمية الاحتياجات الفعلية للطلاب والطالبات.	4.40	0.77	1
5	تستطلع الجامعة آراء الطلاب والطالبات بصفة مستمرة عن الأداء الأكاديمي.	3.71	1.11	12
6	تحرص الجامعة على قياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمات المساندة المقدمة لهم.	4.09	0.86	4
7	تقدم الجامعة برامج للإرشاد والتوجيه المهني للطلاب والطالبات.	4.23	0.75	3
8	تحرص الجامعة على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الطلاب والطالبات.	3.98	0.80	6
9	تعمل الجامعة على تعزيز التواصل المستمر مع الخريجين.	3.08	0.92	17
10	توفر الجامعة المناخ الأكاديمي المحفز على التعليم والتعلم.	3.75	0.97	11
11	تتوافر بالجامعة المرافق اللازمة لممارسة الأنشطة اللاصفية.	3.69	1.04	13
12	تتيح الجامعة الفرصة للطلاب والطالبات للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار الجامعي.	3.28	0.84	16
13	تقدم الجامعة خدمات ورعاية متنوعة لذوى الاحتياجات الخاصة.	3.62	1.00	14

تابع/ جدول 2

إستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات بعد العملاء والمستفيدين

م	العبرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
14	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج خدمة المجتمع.	3.94	0.95	7
15	تقدم الجامعة تغذية راجعة لأعضاء هيئة التدريس عن نتائج تقييم أدائهم.	3.77	0.91	10
16	تحرص الجامعة على تقديم الدعم الأكاديمي للطلاب والطالبات المستجدين.	3.91	1.03	8
17	يشارك الطلاب والطالبات في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	3.37	1.01	15
المتوسط الكلي للمحور		3.82	0.94	

يتضح من البيانات الواردة في جدول 2 أن المتوسط الكلي لُبعد العملاء والمستفيدين جاء لصالح «تتوافر بدرجة عالية»، بمتوسط مرجح 3.82، وانحراف معياري 0.94؛ ما يدل على توافر المؤشرات الخاصة بإدارة العلاقات مع العملاء والمستفيدين بجامعة حائل، ويرجع ذلك إلى حرص الجامعة على تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين من الخدمات الجامعية، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا لديهم عن سياسات الجامعة وخدماتها المختلفة.

كما يتبين من جدول 2 أن العبارات أرقام 4، 1، 7، 6، 8، 14، 16 جاءت في المراتب الأولى على التوالي؛ فقد راوحت متوسطاتهم المرجحة بين 3.91-4.4؛ ما يدل على تلبية الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة للاحتياجات الفعلية للطلبة، وتوافر معايير وآليات معلنة للقبول والتسجيل، وقيام الجامعة بتقديم برامج للإرشاد والتوجيه المهني لهم، وتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الطلبة، وتقديم الدعم الأكاديمي للطلاب والطالبات المستجدين، بالإضافة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في برامج خدمة المجتمع، وقياس رضاهم عن جودة الخدمات المساندة المقدمة لهم، وتوفير نظام معتمد ومعلن للشكاوى والتظلمات.

كما أكدت البيانات الموضحة في جدول 2 أن العبارات أرقام 17، 12، 9 جاءت في الترتيب من 15-17 على التوالي، وجاءت استجابة عينة الدراسة عليها «تتوافر بدرجة متوسطة»؛ ما يؤكد مشاركة الطلبة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال استيفاء نماذج تقرير المقرر والبرامج الخاصة بعمليات ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وإتاحة الفرصة للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار الجامعي من خلال المجلس الاستشاري الطلابي، بالإضافة إلى حرص الجامعة على تعزيز التواصل المستمر مع الخريجين.

ومن التحليل السابق يتضح أن نتائج هذا البُعد تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Anuforo et al., 2020)؛ إذ أكدت حرص الجامعة على تحقيق توقعات عملائها بشكل مستمر، وتلبية احتياجاتهم، وهو ما يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لديهم.

إن نتائج هذا البُعد تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (محمد، 2019)، ودراسة (التويجري، 2019) اللتين أكدت عدم توافر مؤشرات بُعد العملاء والمستفيدين في بعض الجامعات.

3 - بُعد العمليات الداخلية: يندرج تحت هذا البُعد 17 عبارة تتمحور حول بعض المؤشرات المالية التي يمكن توظيفها في تقييم جودة العمليات الداخلية عن الأداء الاستراتيجي، وجاءت استجابات عينة الدراسة كما هي موضحة في جدول 3:

جدول 3

استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات بعد العمليات الداخلية

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تطبق الجامعة معايير واضحة لتحسين جودة الخدمات التعليمية بصفة مستمرة.	3.29	1.00	14
2	تحرص الجامعة على التحسين المستمر لجودة الخدمات الأكاديمية والبحثية.	3.63	1.02	11
3	تشجع الجامعة منسوبيها على المشاركة في تنفيذ أنشطة الجودة والتطوير.	4.05	0.98	1
4	تطبق الوحدات الأكاديمية والإدارية الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية وفق إطارها الزمني.	3.75	0.94	7

تابع/ جدول 3

استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات بعد العمليات الداخلية

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
5	تدعم الجامعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية.	3.25	1.10	16
6	تراعي الجامعة احتياجات المجتمع ومشكلاته في إعداد خططها البحثية.	4.02	0.99	3
7	تمتلك الجامعة آلية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة الجودة والتخطيط الاستراتيجي.	3.88	1.02	5
8	تعزز الجامعة ثقافة الشفافية والنزاهة الأكاديمية في جميع الممارسات.	3.72	0.93	8
9	تحرص الجامعة على تحقيق العدالة في عملية الترقى الوظيفي.	3.65	1.07	10
10	يتوافر بالجامعة نظام متكامل لحماية حقوق الملكية الفكرية للباحثين.	3.29	1.10	15
11	تحرص الجامعة على القياس الدوري لالتزام منسوبيها باللوائح والسياسات المعتمدة.	3.37	1.02	13
12	تعقد الجامعة عدداً من الشراكات البحثية مع الجهات الداعمة للبحث العلمي.	3.38	1.10	12
13	تمتلك الجامعة وحدة متخصصة لتسويق المخرجات البحثية.	2.18	1.00	17
14	توظف إدارة الجامعة التكنولوجيا المتقدمة في تحسين العمليات الإدارية.	3.71	1.03	9
15	يتم تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بصفة مستمرة لمواكبة المستجدات والتغيرات في المنظومة الجامعية.	3.91	0.93	4
16	تعمل الجامعة على عقد الشراكات المجتمعية المتنوعة مع المجتمع المحلي.	4.03	1.05	2
17	يتم إدارة وتنظيم جميع الممارسات الأكاديمية والبحثية والإدارية وفق سياسات معتمدة ومعلنة.	3.86	1.20	6
المتوسط الكلي للمحور		3.59	1.03	

يتضح من البيانات الواردة في جدول 3 أن المتوسط الكلي لُبعد العمليات الداخلية جاء لصالح «توافر بدرجة عالية» بمتوسط مرجح 3.59، وانحراف معياري 1.03؛ ما يؤكد توافر المؤشرات الدالة على الإدارة الفاعلة للعمليات الداخلية بجامعة حائل، ويرجع ذلك إلى توافر منظومة متكاملة من النظم واللوائح والسياسات الموجهة للعمل وفق نظام مجلس التعليم العالي ولوائحه التنفيذية.

كما يتبين من جدول 3 أن العبارات أرقام 3 ، 16 ، 6 ، 15 ، 7 ، 17 جاءت في المراتب الأولى على التوالي، حيث أجابت عنها عينة الدراسة بأن هذه المؤشرات تتوافر بدرجة عالية جداً، وعالية، وراوحت المتوسطات المرجحة لها بين 3.86 و4.05؛ وهو ما يدل على تشجيع الجامعة منسوبيها على المشاركة في تنفيذ أنشطة الجودة والتطوير، وحرصها على عقد الشراكات المجتمعية المتنوعة مع المجتمع المحلي، ومراعاة احتياجات المجتمع ومشكلاته في إعداد خططها البحثية، وتحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بصفة مستمرة لمواكبة المستجدات والتغيرات في المنظومة الجامعية، وامتلاكها آلية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق الوحدات الأكاديمية والإدارية الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية وفق إطارها الزمني، وإدارة جميع الممارسات الأكاديمية والبحثية والإدارية وتنظيمها وفق سياسات معتمدة ومعلنة.

كما أكدت البيانات الموضحة في جدول 3 أن العبارات أرقام 12، 11، 1، 10، 5، 13 جاءت في الترتيب من 13-17 على التوالي، إذ أجابت عنها عينة الدراسة بأن هذه المؤشرات تتوافر بدرجة متوسطة؛ الأمر الذي يؤكد حرص الجامعة على عقد الشراكات البحثية مع الجهات الداعمة للبحث العلمي، وتطبيق معايير واضحة لتحسين جودة الخدمات التعليمية بصفة مستمرة، والقياس الدوري لالتزام منسوبيها باللوائح والسياسات المعتمدة، وتوفير نظام متكامل لحماية حقوق الملكية الفكرية للباحثين، واستحداث وحدة متخصصة لتسويق المخرجات البحثية. ويرى الباحث أنه على الرغم من توافر بعض السياسات الجامعية الموجهة للممارسات الأكاديمية والبحثية إلا أن هناك حاجة إلى تفعيل مثل هذه السياسات وتوعية منسوبي الجامعة بها، كما أن هناك حاجة إلى تسويق الخدمات البحثية للجامعة بما يسهم في تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة ورفع كفاءة الإنفاق.

من التحليل السابق يتضح أن نتائج هذا البُعد تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري، 2021)، ودراسة (العتيبي، 2018) اللتين أكدتا توافر مؤشرات العمليات الداخلية بالجامعة، في حين تختلف نتائج هذا البُعد مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالله، 2021)، ودراسة (محمد، 2019)، اللتين أشارتا إلى عدم توافر هذه المؤشرات في بعض الجامعات، ومن ثم فلا بد من العمل على ترسيخ ثقافة التقييم الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

4 - بُعد التعلم والنمو: يندرج تحت هذا البُعد 12 عبارة تتمحور حول بعض المؤشرات المالية التي يمكن توظيفها في تقييم عمليات التعلم والنمو المهني عن الأداء الإستراتيجي، وجاءت استجابات عينة البحث كما هي موضحة في جدول 4:

جدول 4

استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات بُعد التعلم والنمو

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحرص الجامعة على تطوير الخطط الدراسية وفق أعلى معايير الجودة والاعتماد.	3.83	0.88	3
2	تعمل الجامعة على تطوير برامج التدريب التعاوني والتطبيقي وفق معايير الجودة.	3.62	0.86	7
3	تقدم الجامعة برامج تدريبية لتأهيل الخريجين لسوق العمل.	3.95	1.01	1
4	تحرص الجامعة على قياس مدى رضا جهات التوظيف عن مهارات الخريجين وكفاياتهم.	3.32	1.05	9
5	تقدم الجامعة برامج تدريبية نوعية في مختلف التخصصات الأكاديمية.	3.51	1.00	8
6	تحرص الجامعة على تأهيل الكوادر الوطنية في إدارة الأنظمة والخدمات الإلكترونية.	3.89	0.99	2
7	تقيس الجامعة مستوى رضا منسوبيها عن عمليات الصيانة والتشغيل بصفة مستمرة.	2.38	1.10	12
8	تمتلك الجامعة خطة متكاملة لاستكمال بنيتها التحتية والتقنية.	3.17	1.07	11

تابع/ جدول 4

استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر مؤشرات بُعد التعلم والنمو

م	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
9	توفر الجامعة فرصاً متنوعة للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس.	3.71	1.11	6
10	يتم تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير معلنة ومعتمدة.	3.78	0.94	4
11	تحرص الجامعة على توفير مصادر التعلم المختلفة اللازمة لجودة العملية التعليمية.	3.75	0.85	5
12	تطور الجامعة موقعها الإلكتروني (البوابة الإلكترونية) بصفة مستمرة.	3.32	1.08	10
المتوسط الكلي للمحور		3.52	0.99	

يتضح من البيانات الواردة في جدول 4 أن المتوسط الكلي لبُعد التعلم والنمو جاء لصالح «توافر بدرجة عالية» بمتوسط مرجح 3.52، وانحراف معياري 0.99؛ ما يدل على توافر مؤشرات الدالة على التعلم والنمو في جامعة حائل، ويرجع ذلك إلى دعم الإدارة الجامعية لعمليات تطوير البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية، وبرامج التدريب والتطوير المهني واستكمال البنية التحتية.

كما يتبين من جدول 4 أن العبارات أرقام 3، 6، 1، 10، 11، 9 جاءت في المراتب الست الأولى، فأجابت عينة الدراسة بتوافرها بدرجة عالية؛ ما يدل على تقديم الجامعة برامج تدريبية لتأهيل الخريجين لسوق العمل، وتطوير الخطط الدراسية وفق أعلى معايير الجودة والاعتماد، وتطوير برامج التدريب التعاوني والتطبيقي وفق معايير الجودة، وتوفير فرص متنوعة للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وتأهيل الكوادر الوطنية في إدارة الأنظمة والخدمات الإلكترونية.

كما أكدت البيانات الموضحة في جدول 4 أن العبارات أرقام 4، 12، 8، 7 جاءت في الترتيب من 9-12 على التوالي، فقد أجابت عنها عينة الدراسة بأنها تتوافر بدرجة متوسطة؛ ما يؤكد حرص الجامعة على قياس مدى رضا جهات التوظيف عن مهارات الخريجين وكفاياتهم، وتطوير الجامعة موقعها الإلكتروني (البوابة الإلكترونية) بصفة

مستمرة، وتوفير خطة متكاملة لاستكمال بنيتها التحتية والتقنية، وقياس مستوى رضا منسوبيها عن عمليات الصيانة والتشغيل بصفة مستمرة، ويرى الباحث ضرورة توفير آليات لمتابعة الارتقاء بتلك المؤشرات لضمان تحقيق مستهدفاتها.

من التحليل السابق يتضح أن نتائج هذا البُعد تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبود، 2017) التي توصلت إلى توافر مؤشرات بُعد التعلم والنمو بالجامعات، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين بُعد التعلم والنمو وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات، في حين تختلف نتائج هذا البُعد مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالله، 2021) التي توصلت إلى عدم توافر مقومات التعلم والنمو في بعض الجامعات المصرية.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة حول متطلبات تطوير الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل وفي ضوء نتائج بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، فإن تطوير الأداء الاستراتيجي يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، منها:

- تطبيق الجامعة للنظم المحاسبية وتفعيلها، والتحول نحو نظام الميزانية المتركزة على الأنشطة والأداء بما يسهم في رفع كفاءة الإنفاق.
- نشر الوعي بالأساليب والمداخل الحديثة في مجال تقويم الأداء الإستراتيجي وتنمية قدرات منسوبي الجامعة على استخدامها بكفاءة وفعالية.
- تشجيع إدارة الجامعة للأفكار والمبادرات التطويرية التي تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء الإستراتيجي للجامعة وتعزيز تنافسيتها محلياً وعالمياً.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لربط القرارات الجامعية بنتائج قياس مؤشرات الأداء الإستراتيجي، ووضع الخطط الممكنة للارتقاء بمستوى هذا الأداء.
- تطوير مقياس شامل ومتكامل لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل استناداً إلى بعض المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية.
- نشر ثقافة التقييم الإستراتيجي في الجامعة، والعمل على تغيير الاتجاهات السلبية نحو عملية التقييم، ومعالجة المشكلات والعوامل التي تتسبب في زيادة مقاومة منسوبي الجامعة للتقييم الموضوعي، وتدريب منسوبي الجامعة على آليات التقييم باستخدام البطاقة.

- تطوير الأساليب والأدوات الملائمة لتوفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية تقييم الأداء الإستراتيجي، وتعرّف حقيقة الموقف الحالي للجامعة بشكل مستمر، وتقييم وضعها الحقيقي في ضوء تطورها التاريخي.
- تحديد جوانب الأداء الحرجة التي ينبغي أن تعمل الخطط التشغيلية السنوية للوحدات الأكاديمية والإدارية على تحسينها وتطويرها مرحلياً، وبشكل متوازن، في جميع الأبعاد: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم المهني، والاجتماعي.
- وضع إستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بحيث تعتمد على تحديد القضايا والمشكلات داخل الجامعة، ووضع الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، واستخدام أدوات جديدة للتقنية الإستراتيجية، والانتقال من خارج الجامعة إلى داخلها، وتدعيم الالتزام من الأفراد العاملين بتطبيق برامج بطاقة الأداء المتوازن.
- تحويل رؤية الجامعة إلى أهداف عملية وأنشطة، وترجمة إستراتيجيتها عبر مجموعة «متوازنة» من الأهداف، وربطها بالأداء الإستراتيجي، ومتابعة تنفيذها.
- مساندة الإدارة العليا ودعمها لبرنامج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واعتباره من أهم ضروريات نجاح برامج الخطة الإستراتيجية ومشاريعها، ودعم التغيير والتطوير التنظيمي، وتحفيز جميع الوحدات الجامعية على التقييم المستمر لأدائها باستخدام بطاقة الأداء.
- التوسع في المشاريع الاستثمارية بالجامعة، وتوفير برنامج شامل ومتكامل لإدارة الأوقاف بما يسهم في تنمية موارد الجامعة.
- تقديم البرامج التدريبية التخصصية والمهنية لتنمية قدرات منسوبي الجامعة، وعقد شراكات تدريبية مع المؤسسات الإنتاجية بمقابل مادي لتنمية قدرات منسوبيها، والعمل على تطبيق الجامعة لنظام الميزانية المتركزة على الأنشطة والأداء.
- تعميق اقتناع أعضاء هيئة التدريس بأهمية وضرورة تطبيق بطاقة الأداء الإستراتيجي لتقييم الأداء، وتدعيم انتمائهم، وتنمية استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، والتأكد من اقتناعهم بالارتباط القوي بين أهداف الجامعة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا.

الخلاصة

المقترحات

في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث إجراء:

- 1 - دراسة مقارنة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الجامعات الأمريكية والأسترالية وإمكانية الإفادة منها بجامعة حائل.
- 2 - دراسة الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الإستراتيجي وسبل الإفادة منها بجامعة حائل.
- 3 - نموذج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي لتطوير الجامعات السعودية.

المراجع

- آل مرعي، فارس. (2014). نموذج مقترح لتقييم الأداء بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الدرجات المتوازنة [رسالة ماجستير غير منشورة]. أبها: كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- التويجري، فاطمة عبدالعزيز. (2019). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. القاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 43(4)، 865-921.
- جاد الله، باسم سليمان. (2020). الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) : دراسة تقييمية. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 3(3)، 111-188.
- جامعة حائل. (2019). تقرير التقييم المؤسسي لجامعة حائل. المملكة العربية السعودية، حائل.
- خابور، رشا. (2021). المشكلات التي تواجه طالبات جامعة حائل في كلية التربية عن الخدمات الجامعية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية. فلسطين، جامعة النجاح، 34(3)، 391-420.

- الخرابشة، عمر محمد، والجعافرة، عبدالله، والهبة، عبدالله، والسعيدة، ناجي. (2012). العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر الطالبات. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 31، 61-88.
- دودين، أحمد يوسف. (2012). درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، جامعة الزرقاء، 12(1)، 134-152.
- الديحاني، سلطان غالب. (2017). إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، 11(3)، 527-544.
- زكي، فاطمة أحمد، وأحمد، أحمد إبراهيم، وحسين، سلامة عبد العظيم. (2014). تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها*، 25(9)، 163-186.
- الشمري، الأدهم خليفة. (2021). رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، 5، 279-333.
- الشمري، غربي. (2019). بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية*، جامعة القاهرة، 10، 111-162.
- ضحوي، بيومي، والمليجي، رضا. (2011). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى إستراتيجية ونماذج تطبيقية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الظفيري، منصور مشاري. (2021). مدى إمكانية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية الأساسية بالكويت. *مجلة الثقافة والتنمية، سوهاج، جمعية الثقافة من أجل التنمية*، 20(161)، 224-260.
- عبدالله، مجدي عبدالرحمن. (2012). خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 92، 609-676.

عبود، يسري زكي. (2017). تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، جامعة قاصدي مرباح، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، 19، 92-115.

العتيبي، طارق موسى. (2018). متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن «BSC» في الجامعات السعودية، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 34(3)، 386-404.

العودة، إبراهيم سليمان. (2018). تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في الجامعات السعودية الناشئة: جامعة حائل أنموذجاً. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة عين شمس، 42(3)، 15-88.

محمد، عنتر عبدالعال. (2019). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، 62، 416-479.

المغربي، عبدالحاميد عبدالفتاح، وغريبة، رمضان فهم. (2006). *التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الهادي، شرف الدين إبراهيم، والشايح، علي صالح. (2017). تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام بن محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، 12، 333-444.

Abdullah, M. (2021). A Proposed Executive Plan to Develop the Performance of Quality Assurance Centers in Egyptian Universities in the Light of the Balanced Score Card Model (in Arabic). *The Educational Journal*, Faculty of Education, Sohag University, 92, 609-676.

Aboud, Y. (2017). Evaluation of Performance at King Faisal University in Light of the Dimensions of the Balanced Scorecard (in Arabic). *Psychological & Educational Studies Journal*, Qasda Merbah University, Laboratory for Developing Psychological & Educational Practices, 19, 92-115

- Ahmad, S., Rosli, M., & Ismail, F. (2019). Measuring University Performance using Knowledge-based Balance Scorecard. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 4(2), 152-154.
- Al Dehani, S. (2017). The Possibility of Determining the Level of Performance in the Faculty of Education at Kuwait University Using the 'Balanced Scorecard' from the Perspective of Faculty Members (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Studies*. Oman, Faculty of Education, Sultan Qabous University, 11(3), 527-544.
- Al Hady, S. & Al Shaei, S. (2017). Evaluation of Qassim University Strategic Performance Using Balanced Scorecard (BSC) from Academic Leaders' Perspective. *Journal of Social Sciences*. Riyadh, Imam Mohammed bin Saud University, Oct. 12, 333-440.
- Alkharabsheh, O., Al-Jaafrah, A., Al-Hababab, A. & Al-Saaidah, N. (2012). Factors affecting the performance of the teaching staff members at Princess Alia's University College at Al-Balqa'a Applied University in Jordan: Students' perspectives (in Arabic). *International Journal for Research in Education*. United Arab Emirates University, 31, 61-88.
- Al Maghrabi, A. & Ghoraiba, R. (2006). *Strategic Planning by Balanced Scorecard* (in Arabic). AlMansourh: Al-Asria Bookshop for: Publishing and Distribution.
- Al Mareiy, F. (2014). *A Proposed Model for assessing performance in King Khaled University in the Balanced Scorecard* (in Arabic) MA Thesis. Abha: Faculty of Education, King Khaled University.
- Al Otaibi, T. (2018). Requirements for the Application of the Balanced Scorecard "BSC" in Saudi Universities, Riyadh (in Arabic). *Naif Arab University for Safety Sciences*, 386-404.
- Al Ouda, I. (2018). A Proposed Conception to Activate Community Participation in Emerging Saudi Universities: Hail University as A Mode (in Arabic). *Journal of Faculty of Education in Educational Sciences*, Cairo, Faculty of Education, Ain Shams University, 42(3), 15-88.

- Al Shammari, A. (2019). A proposed Vision for Developing Strategic Performance at King Khalid University in Light of the Balanced Scorecard (in Arabic). *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, Islamic University of Madinah, 5, 279-333.
- Al Shammari, G. (2019). Creating Balanced Scorecard for Evaluating the Performance of Academic Departments in Saudi Universities Using the Hierarchical Analysis Approach (in Arabic). *Journal of Social Sciences*. College of Graduate Studies in Education, Cairo University, 10, 111-162.
- Al Tewegri, F. (2019). a Proposed Concept for the Application of Balanced Scorecard at Imam Abdulrahman bin Faisal University (in Arabic). *Journal of Faculty of Education in Educational Sciences*. Faculty of Education, Ain Shams University, 43(4), 865-921.
- Al Zufeiri, M. (2021). The Applicability of the Balanced Scorecards in assessing the Performance of the College of Basic Education in Kuwait (in Arabic). *Culture & Development Journal*. Sohag, Culture Association for Development, 20(161), 224-260.
- Anuforo, P. et al. (2020). *The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of University Utara Malaysia*. Tunku Puteri Intan Safinaz. Malaysia; College of Business, Universiti Utara Malaysia.
- Baroudi, R. (2015). *Strategy Planning and Execution from A to Z; Best used Tools & Techniques for a Winning Strategic Plan*. 2nd ed., North Charleston SC, United States: Create space Independent Publishing Platform.
- Binden, W., Mziu, H. & Suhaimi, M.A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education - Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*. Iran Telecom Research Center (ITRC), 4(1), 38-44.
- Boscia, M. & McAfee, B. (2008). Using the Balanced Scorecard Approach; a Group Exercise. *Development in Business Simulation and Experimental Learning*, 35, 1-14.

- Camilleri, M. (2021). Using the Balanced Scorecard as a Performance Management Tool in Higher Education. *Management in Education*, 35(1). SAGE.
- Dahawy, B. & Elmelegy, R. (2011). *Strategic Planning in Education; Strategic Visions and Practical Models* (in Arabic). Cairo: Dar El Feker Al araby.
- Dowden, A. (2012). The degree of applying the balanced scorecard as a tool for strategic Planning in the Jordanian Private Universities; A Field Study (in Arabic). *Al Zarqa Journal for Educational Researches and Studies*, Al Zarqa University, 12(1), 134-152.
- Gadallah, B. (2020). The Institutional Performance of the Professional Academy for Teachers in light of the Framework of the Balanced Scorecard. *Journal of Social Sciences, College of Graduate Studies for Education, Cairo University*, 3(3), 111-188.
- Hornby, A. (2015). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, 9th ed.. London, Oxford University Press.
- Kabour, R. (2021). Problems of the university students of Hail College of education with regard to University Services (in Arabic). *Al Nagah University Journal for Researches: Social Sciences*, Palestine: Al Nagah, 34(3), 391-420
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard translating Vision into Action*. USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part 1", *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Lyddon, W., & McComb, B. (2008). Strategic Reporting Tool: Balanced Scorecards in Higher Education. *The Journal of Applied Research in the Community College*, 15(2), 163-170.
- Mohammed, A. (2019). Balanced Scorecard Approach: A Field Study on The Strategic Performance of Egyptian Universities in Light of Sohag University. *The Educational Journal. Sohag, Faculty of Education*, Sohag University, 62, 416-479.

- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step; Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pineno, C. (2008). *The Business School Strategy; Continuous Improvement by Implementing the Balanced Scorecard*. Byrd School of Business, Shenandoah University.
- Thirumanickam, N. & Ahmed, B. (2016). Performance Measurement System in Higher Educational Institutions in Malaysia; An Exploratory Study of the Implementation of Balanced Scorecard. *Asia Pacific Management Accounting Journal*, the Asia-Pacific Management Accounting Association, 8(2), 149-173.
- University of Hail (2020). *A Report of Institutional Assessment Study of the University of Hail*. Kingdom of Saudi Arabia.
- Zaki, F., Ahmed, A, & Abdelazeem, S. (2014). The Systems of Evaluating the Performance of the Egyptian Universities in light of the use of the balanced performance card (in Arabic). *Journal of Faculty of Education, Benha: Faculty of Education, Benha University*, 25(9), 163-186.

Assessing the Strategic Performance of the University of Ha'il by using Balanced Scorecard

Dr. Yousef M. Almutairi¹

Faculty of Education - University of Ha'il
K.S.A.

Abstract

Objectives: The current research aimed to clarify how to use the Balanced Scorecard (BSC) in assessing the strategic performance of the University of Ha'il (UoH) through identifying the reality of the strategic performance of the UoH in light of the indicators of the BSC dimensions and determining the requirements for developing the strategic performance of the UoH according to the findings of the BSC dimensions. **Method:** The research depended on the descriptive Method in achieving its aims. Its sample consisted of 62 of academic leaders in the UoH including; college deans, vice deans, and heads of the scientific departments in both male and female sections. **Results:** The research results confirmed the availability of the BSC dimensions: Financial, learning and growth, internal processes, customers and beneficiaries with a high degree. **Conclusion:** It recommended the support of university administration for the processes of assessing the strategic, financial, and academic performance according to clear criteria, and its keenness to develop all academic and managerial practices, the technological system, and completing the infrastructure as this can, positively, affect the quality of the university performance.

Key words: Assessing, Strategic Performance, Balanced Scorecard, Developing.

¹ Assistant Professor of Educational Leadership in the Department of Educational Leadership in Higher Education. **Research interests:** Strategic planning, Management, Education economics, Spending efficiency, Quality and Development, Organizational and professional development. **e-mail:** yo.almutairi@uoh.edu.sa

- Submitted 10/3/2022, Accepted 11/4/2022.

تلاستشهاد

المطيري، يوسف. (2024). تقويم الأداء الإستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية*، 38(151)، 121 - 154.

<http://>

To Cite:

AlMutairi, Y. (2024). Assessing the Strategic Performance of the University of Ha'il by using Balanced Scorecard. *The Educational Journal*, 38(151), 121 - 154.

<http://>