



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الخامس - الجزء الثاني
شعبان 1442 هـ - مارس 2021 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujourna14@iu.edu.sa

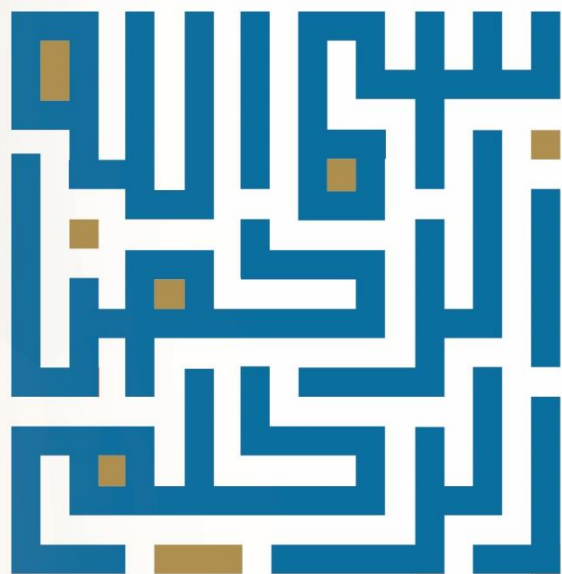




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

- أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستلاً من بحوث سبق نشرها للباحث.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
- أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%) .
- أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.
- لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
- أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
- يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
- يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر. ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر

مدير جامعة الحدود الشمالية

معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب

أ. د : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس

أ. د : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د : محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : إبراهيم بن عبدالرافع السمدوني

أستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

أ.د : بندر بن عبدالله الشريف

أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

أ.د : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

أ.د : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

أستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير :

أ. مجتبي الصادق المنا

الإخراج والتنفيذ الفني :

م. محمد حسن الشريف

فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية التعليم عن بعد في تنمية مهارات القراءة الإلكترونية ومهارات التعلم الذاتي وعلاقتهما بالتحصيل الدراسي لدى طالبات المرحلة الثانوية د. أماني محمد عمر طه	1
49	واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية د. منيرة بنت عبد العزيز الداود	2
95	التَّحَدِّيَّاتُ التَّعْلِيمِيَّةُ الَّتِي تَواجِهُ طُلَّابُ الجامعة الإسلاميَّة الدَّوليَّةين وسبل التَّغلب عليها د. هلال محمد الحارثي	3
153	Examining Saudi's Secondary School Teachers' Acceptance of Augmented Reality Technology د. حامد علي الشهراني	4
181	احتياج الطلبة ذوي صعوبات التَّعلُّم بالمرحلة المتوسطة إلى المهارات الدراسية واستراتيجيات التَّعلُّم من وجهة نظر معلمي اللغة العربية في مدينة جدة د. سامر عبد الحميد الحساني / أ. خلود حميدي حمدي الفارسي	5
229	تقويم الممارسات التدريسية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين لمعلمات الصفوف الأولية بمدينة الرياض د. عزيزة بنت سعد الرويس	6
279	رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن د. الأدهم اللويش الشمري	7
335	تصور مقترح لتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران في خدمة منظمات القطاع غير الربحي في ضوء مستهدفات رؤية 2030 د. عوض بن عبدالله مسفر المنكاع	8
395	جهود المملكة العربية السعودية الثقافية في دعم الأقلية المسلمة في بريطانيا خلال الفترة 1405-1436 هـ / 1985 - 2015 م أ. فاطمة محسن علي آل مهدي القحطاني	9
435	التحليل الكمي لصناعة الخبز في منطقة القصيم أ.د. محمد إبراهيم الدغيري / أ. أمل علي الوشمي	10

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات

رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة
الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

إعداد

د. الأدهم اللويش الشمري

أستاذ الإدارة التربوية المشارك
بجامعة حائل



المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي لجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؛ ولغرض تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٥٥) عبارة شملت خمسة أبعاد: (المستفيدون "رضا الطلبة"، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، المالي، خدمة المجتمع). اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة للعام الدراسي ١٤٤١هـ، وتكونت عينة الدراسة من (٨٦) من القيادات الأكاديمية؛ بنسبة ٧٥٪؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لرئيس القسم، ولمن سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ. ومن أهم التوصيات: بناء نظام متكامل يحقق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية، وأن تعمل الجامعة على خطط هادفة في إيجاد مصادر تمويل متنوعة تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة؛ لاسيما مع الاستقلالية المنضبطة في ظل نظام الجامعات الجديد.

كلمات مفتاحية: رؤية؛ تطوير؛ الأداء الإستراتيجي؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ جامعة الملك خالد.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات سريعة، وتطورات متلاحقة، في شتى المجالات، ويعد المجال التعليمي من أكثر المجالات تأثراً بهذه التطورات، وأصبح الاهتمام بأداء المؤسسات وتجويد عملها، وتحديث نظم العمل فيها هي السمة المميزة لهذا العصر وتتماشى مع الأداء الإستراتيجي الأمثل، والجامعات تأتي في مقدمة مؤسسات المجتمع التي تقع عليها مسؤوليات عظيمة في أن تواكب هذا التغير.

وأشار عثمان، وقابيل (٢٠١٩، ص ٣) إلى أن التعليم العالمي يُعد القاطرة التي تقود جميع القطاعات في المجتمع إلى التطور والملاءمة مع التغيرات المتلاحقة، واستخدام الأدوات والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الميزة التنافسية، وتعتمد أغلب المؤسسات في عملية تقييم أدائها على الأساليب التقليدية فقط؛ مما أظهر الحاجة إلى تبني أساليب حديثة في عملية تقييم الأداء (السعدون، ٢٠١٧، ص ٣).

حيث أشار فيلب (Philip, ٢٠١١, p٣٦) إلى أنه تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى توفير المعلومات الخاصة بالجوانب المالية وغير المالية لمؤسسات التعليم الجامعي؛ والبحث عن أساليب ومداخل تقييم مشتقة من الاستراتيجيات الموجهة لعمليات التحسين المستمر. نتيجة لذلك ظهرت مجموعة من المداخل والنماذج الإدارية التي يمكن استخدامها في إدارة الأداء الجامعي، ومنها بطاقة الأداء المتوازن التي تتكون من خمسة أبعاد أساسية هي: التعليم والنمو، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتمويل، وخدمة المجتمع (Abu AL-Ghanem, ٢٠١٢, p٣٥).

ويؤكد المفيز (٢٠١٦، ص ٣٠٥) إلى أن الجامعات السعودية تشهد نهضة تنموية شاملة، وقفزات كمية ونوعية لمواكبة التغيرات المطردة، وتجد الجامعات نفسها مدفوعة في ظل هذه التحديات لتبني رؤى طموحة تهدف من خلالها لتحقيق المنافسة للوصول إلى العالمية.

وقد أوصت دراسة الحامد، والعمرى (٢٠١٨) على ضرورة توعية القيادات الأكاديمية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وماهية هذا الأسلوب؛ لذا من خلال ما تقدم أولت هذه الدراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأهمية التي تستحقها؛ وهذه القضية تأتي في مقدمة القضايا التي تُوَرَّق إحساس الباحث؛ وبالتالي جاءت دراسة (رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن)؛ لتكون ضرورة ملحة في هذه المرحلة تفرضها متطلبات التحديات والتغيرات المتسارعة.

مشكلة الدراسة

إن وزارة التعليم تعمل على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي من ضمنها حصول ما لا يقل عن خمس جامعات سعودية على مراتب متقدمة ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في التصنيف العالمي؛ وهذا يضع الجامعات أمام تحدي في مواكبة التغير نحو تجويد العمل والسباق نحو الميزة التنافسية، وتطوير خططها الإستراتيجية، لتحقيق أداء إستراتيجي متميز؛ لذا من الأهمية بمكان البحث عن وسائل غير تقليدية قادرة على تطوير أدائها بعد معرفة الواقع وتقييمه؛ مما استدعى الحاجة لظهور نماذج رائدة لقياس الأداء الإستراتيجي، مثل بطاقة الأداء المتوازن؛ لا سيما وأن التغيرات السريعة والتحول إلى عصر المعرفة والمعلومات ترتب عليه التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، وهو ما دفع الجامعات إلى استثمار المعرفة لتحقيق عوائد اقتصادية (Sudriman, ٢٠١٢, p٩٩١).

ويؤكد عبدالعال (٢٠١٩، ص٤١٧) أن من أهم الوسائل الغير تقليدية هي: بطاقة قياس الأداء الإستراتيجي؛ التي تُعد من أهم المبادئ التي تعمل على توفر منطلقات أساسية لإحداث التطوير وتحقيق الأهداف العامة، وتصحيح المسار الإستراتيجي للجامعات.

وعليه فإن الجهود التي تبذلها جامعة الملك خالد في تطوير الخطة الإستراتيجية تحتاج أن يوازيها اتخاذ ما من شأنه مواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق الهدف، والخطة الإستراتيجية بجامعة الملك خالد (٢٠١٨-٢٠٢٠)؛ وبالتالي تسعى الجامعة لإنجاز أهدافها

الإستراتيجية التي تسهم في تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية الطموحة، والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعة؛ لاسيما أن الخطة الإستراتيجية بجامعة الملك خالد تمثل خارطة طريق ترسم خطواتها نحو بلوغ رؤيتها، ووضعت ضمن أهدافها تحقيق المنافسة ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمياً بحلول ٢٠٣٠، وهذا يزيد من أهمية هذه الخطة في عددٍ من المجالات، منها: مواكبة الحراك التطويري في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، ووضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للنظام التعليمي والإداري بالجامعة (الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك خالد، ٢٠١٨، ص ٧).

وأشار الزالملي والسامرائي (٢٠١٢، ص ٤٤١) إلى أن الأداء الإستراتيجي يُعد من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وفي ظل البيئة الحديثة وما رافقتها من تغيرات عديدة ومتلاحقة؛ ظهرت الحاجة إلى مؤشرات ومقاييس جديدة للأداء، تكون أكثر انسجاماً وملاءمة مع التغيرات التي رافقت هذه البيئة. واعتمدت جامعة الملك خالد في إعداد خطتها الإستراتيجية على مجموعة من الأطر الداعمة لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، منها: التزام القيادة بالتغيير، ومشاركة المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها في صياغة الخطة الإستراتيجية، والشفافية في جميع الإجراءات، والمرونة، والقياس المستمر، والمقارنة بأداء الجامعات الأخرى، والنماذج الناجحة منها (الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك خالد، ٢٠١٨، ص ٤٤).

وأكدت نتائج دراسة التويري (٢٠١٩) إلى أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت ضعيفة في جامعة الإمام عبدالرحمن الفيصل.

وبناءً على ما سبق؛ برزت أهمية البحث عن وسائل تقييم غير تقليدية، ومن هذه الوسائل استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة، لمعرفة واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد، للوصول إلى الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ لذا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال

الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟ ويتفرع منه أسئلة فرعية على النحو الآتي:

أسئلة الدراسة

١- ما واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة تقدير أفراد الدراسة لواقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تُعزى للمتغيرات الآتية (طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي، الرتبة الأكاديمية)؟.

٣- ما الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟.

أهداف الدراسة

١- الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٢- الكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في درجة تقدير أفراد الدراسة لواقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تُعزى للمتغيرات الآتية (طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي، الرتبة الأكاديمية).

٣- تقديم الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها في ما يلي:

• الأهمية النظرية:

- ١- إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء الإستراتيجي.
- ٢- الاستفادة من نتائج البحث في إجراء بحوث علمية تتناول جامعات أخرى.
- ٣- تعد هذه الدراسة مفيدة لمتخذي القرار في المؤسسات التعليمية، حيث تتيح لهم معلومات حول الوضع الراهن للجامعة.

• الأهمية العلمية:

- ١- ضرورة التحول من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة التي تساهم في تطوير الأداء الإستراتيجي.
- ٢- أهمية الهدف التي تسعى إليه هذه الدراسة وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي في ضوء قياس أبعاد الأداء المتوازن؛ مما يساهم في ترشيد القرار وتحسينه. وتجويد مستوى أداء الخدمات في الجامعة سواء المالية أو الإدارية أو التعليمية.
- ٣- تكمن أهمية الدراسة في تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ بصفتها أداة حديثة لقياس الأداء وتحسينه مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

مصطلحات الدراسة

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

ويعرف الباحث الأداء الإستراتيجي إجرائيا بأنه هو: أداء رسالة الجامعة بكفاءة عالية؛ مما يحقق ترجمة هذه الرسالة إلى خطط إستراتيجية يتم تنفيذها بشكل متميز.

بطاقة الأداء المتوازن: تُعرف بأنها: "نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة" (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٢٧٨).

ويعرف الباحث بطاقة قياس الأداء المتوازن إجرائياً بأنها: أداة تشغيلية لقياس الأداء في جامعة الملك خالد، وتساعدهم على ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى إجراءات قابلة للقياس في كل مستويات الجامعة؛ وذلك من خلال خمسة أبعاد رئيسية بشكل متوازن هي: (المستفيدون "رضا الطلبة"، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، المالي، خدمة المجتمع) وتقاس بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيبون من خلال فقرات الاستبانة؛ لقياس واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة قياس الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة في حدودها على الآتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وصولاً إلى الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة وهي (المستفيدون "رضا الطلبة"، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، المالي، خدمة المجتمع).
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في شهر يوليو ٢٠٢٠.

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم.

الإطار النظري

عرضت الدراسة جزأين رئيسيين، تناول الجزء الأول الأداء الإستراتيجي، بينما تناول الجزء الثاني بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي تفصيل لذلك:

الجزء الأول: الأداء الإستراتيجي: يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والحصول على رضا المستفيدين، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية، والاجتماعية تجاه المجتمع، كما يخلص الفكر الإداري إلى أنه إذا لم تستطع منظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وفي ظل تعدد المتغيرات المؤثرة على أداء مختلف أنواع المؤسسات، تزايد التوجه نحو تبني أساليب حديثة لقياس الأداء وتقييمه، مع السعي إلى صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء المعبرة عن النواتج والمخرجات التي يجب تحقيقها (الموسى، ٢٠١٧، ص ١٧).

ويرى عبدالحميد ومنصور (٢٠١٥، ص ٢٨) أن قياس الأداء الإستراتيجي يُعد نظام محاسبي يستخدم لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية. كما أن الأداء الإستراتيجي يمثل انعكاساً لقدرة استخدام الجامعة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الحسيني، ٢٠٠٠، ص ٢٣١).

واعتمدت جامعة الملك خالد في تحديد القضايا الإستراتيجية بمخطتها الإستراتيجية على عددٍ من المرجعيات، منها التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي، وتقييم نقاط القوة والضعف للجامعة بشكل عام من خلال التحليل الرباعي، وكذلك مراجعة الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق" ٢٠٢٩، ومراجعة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما ينبثق عنها من برامج، وكذلك من المرجعيات نتائج المقارنات المرجعية، والتي برز من خلالها حاجة الجامعة لمزيد من الجهود في الجانب البحثي، ودعم النشر العلمي، واستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين (الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك خالد، ٢٠١٨، ص ٧٢).

الأهداف الإستراتيجية بجامعة الملك خالد: تم صياغة الأهداف الإستراتيجية بجامعة الملك خالد من قبل فريق إعداد الخطة الإستراتيجية، واعتمدت على سبعة أهداف إستراتيجية هي تطوير جودة التعليم والتعلم، وتوفير بيئة أكاديمية جاذبة، وتعزيز الشراكة الفاعلة مع المجتمع، وكذلك دعم البحث العلمي وتطويره، وتطوير الدراسات العليا، وتطوير الأداء المؤسسي، وتنمية الموارد المالية (الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك خالد، ٢٠١٨، ص ٨٥).

الجزء الثاني: بطاقة الأداء المتوازن: تُعرف بأنها: "طريقة لتحويل رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أداء ملموس قابل للقياس، وفق أبعادها الأربعة؛ مما يتيح مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط". (Woodely, ٢٠٠٥, p١٤)

وعرفها حسن وأحمد (٢٠١١، ص ١٧٠) على "أنها أداة لقياس توجه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التحديد الواضح للرؤية، وترجمة الرسالة والأهداف إلى مقاييس مرتبطة بمجموعة من الأبعاد".

وهذا النموذج يساعد قيادات المنظمات على إدخال نظم إدارية تسهم بفعالية في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى بالإجراءات التنفيذية قصيرة المدى، كما أنه يعد إضافة للأمور المالية المستخدمة من قبل، وهذه البطاقة تساعد الجامعات في إيجاد بيئة داخلية تنافسية باعتبارها أداة لتقويم الأداء واستثماراً لما تملكه المنظمات من موارد بشرية تساهم في التنمية والتطوير (Kaplan & Norton, ١٩٩٢, p٧١-٨٠).

بينما أشار (العامري والغالي، ٢٠٠٣، ص٧٦) بأن من فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي بالجامعات في توجيه أداء الجامعة بكافة أجهزتها الأكاديمية والإدارية، وعدم الاكتفاء بمراقبة الأداء، وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى داخل مقاس الأداء المختلفة، إضافة إلى نشر التغيير والتعليم التنظيمي من خلال المراجعة المتكررة للأعمال، وترجم رؤية المؤسسة

وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المتوازن، ولا تعتمد على الأهداف المالية فقط.

وأشار الصادق (٢٠٠٦، ص ٣٣) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، وتقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء.

وأشار السوافيري (٢٠٠٣، ص ٣٩٤-٣٩٥) إلى أن مقاييس الأداء تحولت من نظام لقياس جوانب التطوير المادية والبشرية، إلى نظام لإدارة الإستراتيجية، حيث تستخدم فيه الإدارة هذا النظام بصفته إطار مركزي تنظيمي؛ لتكوين وتوصيل وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويعد مقياس الأداء المتوازن أحد نماذج مؤشرات الأداء بالتفاعل مع أهداف الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الربط بين الأداء والأهداف طويلة الأجل.

ويؤكد ديفيد (David, ١٩٩٢, p.٧٢) أن بطاقة الأداء المتوازن تميزت بأنها تضم المقياس المالي الذي يعطينا نتائج الإجراءات المتخذة بالفعل، وتكامله مع مقاييس العمليات الداخلية، ورضا المستفيد، والابتكار والتعلم. ويساعد في اتخاذ القرارات بشكل صحيح؛ حيث يعطي المعلومات من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتهدف مقاييس الأداء للإجابة عن خمسة أسئلة رئيسة تتعلق بالمنظور المالي، ومنظور المستفيد، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو والابتكار ومنظور خدمة المجتمع.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: أشار المكاي (٢٠٠٩، ص ٩٤) إلى أن تطبيق البطاقة تتضمن العمليات التالية:

- تحويل رؤية الجامعة إلى أهداف إستراتيجية موزعة بتوازن على أبعاد البطاقة.
- تحديد مؤشرات القياس، وبناء مبادرات.
- توصيل الرؤية وربطها بالأداء.

- التخطيط للعمل.

- التغذية الراجعة.

الأسس والمتطلبات لبطاقة قياس الأداء المتوازن: قد أشار بعض الباحثين ومنهم: صلاح الدين (٢٠١٢، ص٣٦-٣٧) والعبادي (٢٠١٠، ص١٢) ودرغام وبوفضة (٢٠٠٩، ص٣٣) والعمرى (٢٠٠٩، ص٣٢) وعثمان (Othman, ٢٠٠٦, p.٦٩٥) وسنها (Sinha, ٢٠٠٦, p.٧٥)، إلى أن هناك عدداً من الأسس والمتطلبات التي تعتمد عليها بطاقة قياس الأداء من أهمها: دعم الإدارة العليا بالجامعة لتطبيق هذا النوع من المقاييس في الجوانب المالية وغير المالية بصورة واضحة، تشكل حافزاً للعاملين لإنجاز التطبيق. ووضع إستراتيجية متكاملة لكل بعد من أبعاد هذا المقياس، وإدراك أن مثل هذه المقاييس لا توجد حلولاً معيارية تناسب كل المؤسسات الجامعية بسبب اختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وإدراك أن فهم إستراتيجية المؤسسة بأنه يمثل نقطة البداية في بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك يتم تحديد الأهداف بحيث تكون متفقة مع المقاييس والإستراتيجيات التي تعكس كيفية تنفيذ تلك الأهداف، وإدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد أن تغييرها سيؤثر إيجابياً على أدائهم بحيث تحفزهم على المشاركة في عمليات التحسين المستمر.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: أن لبطاقة الأداء المتوازن أبعاد متعددة منها ما هو مالي ومنها غير مالي حسب ما أشار إليه كابلان ونورتون (Kaplan, & Norton, ١٩٩٢)، وبالرجوع إلى الأدبيات أمثال دراسة الديحاني (٢٠١٧)، ودراسة عبود (٢٠١٧)؛ ودراسة الحامد والعمرى (٢٠١٨)، ودراسة التويجري (٢٠١٩)، فإنه يمكن عرض تلك الأبعاد على النحو التالي:

- بُعد المستفيدين "رضا الطلبة": تهتم بطاقة الأداء المتوازنة باحتياجات الطلبة، وبيئتهم الدراسية، وتحقيق العدالة بينهم والشفافية وتطويرهم بما يحقق رسالة الجامعة.

- بُعد النمو والتعلم: يهدف هذا البُعد إلى مواكبة النمو والمستجدات وعمليات التنمية المستدامة، وتوفير أفكار إبداعية تخدم العملية الأكاديمية، وتكوين مخزون معرفي وتعظيم قيمته ورأس المال البشري في الجامعة.

- بُعد العمليات الداخلية: هذا البُعد يعمل على ترجمة ما تقوم به الجامعة داخلياً من إعداد خطة إستراتيجية بكفاءة وفاعلية باستخدام التقنية، ومعايير واضحة تربط أهدافها مع أدائها بكل شفافية وعدالة، ودعم العمل بروح الفريق الواحد، واستقطاب الكفاءات المتميزة، وتقييم أدائها بناءً على التغذية الراجعة، كل ما تقوم به الجامعة من عمليات داخلية بما يحقق توقعات المستفيدين.

- البُعد المالي: ركزت تقارير الأداء في الجانب المالي على الميزانيات، والصناديق المعتمدة، والتبرعات، والنفقات، ونسب نفقة التشغيل. وكذلك الكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية، والعائد من الاستثمار، وترشيد الإنفاق، وإدارة الموارد المالية في صرف البنود حسب ما خصص لها.

- بُعد خدمة المجتمع: يعمل هذا البُعد على تشخيص احتياجات المجتمع، وتطوير مجالات البحث العلمي الذي يخدم المجتمع، ويركز هذا البُعد أيضاً على العمل التطوعي. واستفادة المجتمع من مرافق الجامعة، وعقد البرامج والانفاقيات مع المجتمع.

يرى الباحث مما سبق أن هنالك علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الإستراتيجي، ويرتبط الأداء الإستراتيجي ارتباطاً هاماً مع بطاقة الأداء المتوازن في الأمور المالية وغير المالية، ويمثل الأداء الإستراتيجي محوراً عميقاً في تقدم الجامعة بقراراتها وخططها الإستراتيجية أو تأخرها في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما أن تقييم الأداء الإستراتيجي يعكس درجة المواثمة بين أهداف الجامعة وإستراتيجيتها.

وتتضح أيضاً من تلك العلاقة بأن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي بصفته نظام لترجمة إستراتيجيات الجامعة لمدة طويلة، وهذا ما أكدته الخطة

الإستراتيجية بجامعة الملك خالد، حيث جاءت الأهداف الإستراتيجية السبعة لتنسجم مع بطاقة الأداء المتوازن سواء بالأبعاد المالية أو غير المالية.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي اهتمت بمجال الأداء المتوازن؛ للتعرف على أهم أهدافها، والمناهج، والأدوات المتبعة، والعينة، وأهم النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات، وعرضت مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة مكورتر (Mcwhorter, ٢٠٠٥) والتي هدفت أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الشركات المحاسبية في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر العاملين، وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٢٤) من الموظفين العاملين في عدد من شركات المحاسبة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض حجم المعلومات المخزنة على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة داخل الشركة. ووجود أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين فاعلية العاملين داخل الشركات المحاسبية.

دراسة تشن وشيو (Chen & Shiau, ٢٠٠٦) هدفت إلى معرفة الكيفية التي يمكن بها تطبيق إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال فحص العمليات المرتبطة بالرؤية والإدارة المالية والعمليات الداخلية ورضا أصحاب المصالح وعمليات النمو والتعلم، أظهرت النتائج ضرورة نشر مفهوم وتطبيقات إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال الاستعانة بجهود القيادات، إضافة إلى إمكانية ومناسبة تطبيق إستراتيجية الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة فيلب (Philip, ٢٠١١) هدفت إلى تحديد كيف يمكن أن تتطور إدارة المدرسة من خلال تبني نظام قياس أداء مندمج ومبني على بطاقة الأداء المتوازن، وتمت مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات لأفضل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعات، وبينت النتائج أن إلى أهمية تطبيق إستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن وتتبع قياس الأداء فيه بشكل منظم ومتكامل بالتركيز على مصادر التمويل، والتنمية البشرية، والاستثمار في البحث العلمي، ووضع أدلة واقعية ملموسة للأعمال.

دراسة الديحاني (٢٠١٧) وهدفت إلى التعرف على إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج المسحي الوصفي من خلال أداة تم تطبيقها على (٩٨) عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة الكويت. وحصل بعد الروية وإستراتيجيات 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 فأعلى.

دراسة عبود (٢٠١٧) وهدفت إلى تقويم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (العملاء، المالية، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، ولتحقيق غرض الدراسة طورت استبانة طبقت على عينة بلغت (٢٧٠)، وبينت نتائج الدراسة إلى أن مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعد 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 بعد العملاء؛ وبينت النتائج أن هناك

فروق لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على وجهة نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة الحامد والعمرى (٢٠١٨) هدفت إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة القصدية والبالغ عددهم (١٠٥)، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كان متوسطة في جميع المجالات، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس، ووجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد، وامتغير الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر.

دراسة التويجري (٢٠١٩) هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وقد تم إعداد الاستبانة كأداة للبحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضعيفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة اتضح أن أغلب الدراسات السابقة تؤيد التغيير من المقاييس التقليدية إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن؛ فهو يمثل انعكاساً لكيفية استخدام الجامعة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ويتضح أيضاً من استعراض الدراسات السابقة في أنها:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج والأدوات وتناولها للجامعات مثل دراسة الديجاني (٢٠١٧)، ودراسة عبود (٢٠١٧).
- تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أهدافها وأسسها الفكرية إضافة إلى اختلافها فيما أفرزته من نتائج تتعلق بتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي، وأيضاً اختلفت في أبعاد الدراسة التي تكونت من خمسة أبعاد في حين معظم الدراسات السابقة جاءت أربعة أبعاد.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة المشكلة وبناء الأداة، وتقديم الرؤية المقترحة.
- ما يميز الدراسة الحالية بيئة الدراسة حيث - في حدود علم الباحث - لأول مرة يتم فيها هذه الدراسة؛ لاسيما بعد الخطة الإستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٠؛ والميزة الأخرى تقديم الرؤية المقترحة.

إجراءات البحث

منهج الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمته لموضوع الدراسة الحالية وأهدافها، "وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً" (عبيدات وعدس وعبدالحق، ٢٠٠٥).

مجتمع الدراسة وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، والذين طبيعة عملهم (عميد/ وكيل/ رئيس قسم)، والبالغ عددهم (١٥٦) (إحصائيات إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك خالد، ١٤٤١). وقد تم استخدام جدول كريس ومورقان لتحديد عينة

الدراسة في جامعة الملك خالد، وفيما يلي توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة كما في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١) يوضح توزيع نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة

الجامعة	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	عدد الاستجابات
الملك خالد	١٥٦	١٠٨	٨٦

وباستقراء البيانات المدرجة بالجدول رقم (١) يتضح أن نسبة العينة إلى المجتمع قد بلغت (٥٥%)، حيث بلغت عدد الاستجابات العائدة والتي خضعت للتحليل الإحصائي بعد تطبيق الدراسة (٨٦) مستجيباً يمثلون بذلك "أفراد الدراسة"، بنسبة استجابة (٧٩,٦٢%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

البيانات الأساسية: يتصف أفراد البحث بعدد من الخصائص كما في الجدول رقم (٢) وفق بياناتهم الأساسية:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لبياناتهم الأساسية (ن = ٨٦)

المتغيرات	التصنيف	العدد	%
عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي	أقل من ٥ سنوات.	٣٠	٣٤,٩
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات.	٢٢	٢٥,٦
	١٠ سنوات فأكثر.	٣٤	٣٩,٥
طبيعة العمل	عميد (كلية/ عمادة مساندة/ معهد).	٢٤	٢٧,٩
	وكيل (كلية/ عمادة مساندة).	١٧	١٩,٨
	رئيس (قسم/ وكيل قسم).	٤٥	٥٢,٣
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	٥٠	٥٨,١
	أستاذ مشارك	١٩	٢٢,١
	أستاذ	١٧	١٩,٨

باستقراء نتائج الجدول رقم (٢) الذي يوضح توزيع نسبة عينة البحث وفقاً لمتغيرات خصائص الباحثين؛ أن النتائج تشير إلى أن (٣٠) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة

(٣٤,٩٪) خدمتهم الوظيفية أقل من (٥) سنوات، وأن (٢٢) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٢٥,٦٪) خدمتهم الوظيفية تتراوح بين (٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات)، ويمثلون النسبة الأقل، وأن (٣٤) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٣٩,٥) خدمتهم الوظيفية من ١٠ سنوات فأكثر، ويمثلون النسبة الأعلى. كما تشير النتائج أن طبيعة العمل الحالي يظهر أن (٢٤) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٢٧,٩٪) طبيعة عملهم عميد، وأن (١٧) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (١٩,٨٪) طبيعة عملهم وكيل؛ ويمثلون النسبة الأقل، وأن (٤٥) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٥٢,٣٪) طبيعة عملهم رئيس قسم؛ ويمثلون النسبة الأعلى. وفيما يخص الرتبة الأكاديمية فإن النتائج تشير إلى أن (٥٠) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٥٨,١٪) رتبتهم الأكاديمية أستاذ مساعد، ويمثلون النسبة الأعلى. وأن (١٩) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٢٢,١٪) رتبتهم الأكاديمية أستاذ مشارك؛ وأن (١٧) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (١٩,٨٪) رتبتهم الأكاديمية أستاذ؛ ويمثلون النسبة الأقل.

أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي تم تطويرها بعد الرجوع إلى أدبيات البحث والدراسات السابقة، أمثال دراسة الديحاني (٢٠١٧)، ودراسة عبود (٢٠١٧)، ودراسة الحامد والعمري (٢٠١٨)، ودراسة التويجري (٢٠١٩)، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، موزعة على النحو الآتي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الأساسية.

الجزء الثاني: يشمل محور الاستبانة، وتضمن المحور: واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وشمل خمسة أبعاد (المستفيدون "رضا الطلبة"، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، المالي، خدمة المجتمع) على (٥٥) عبارة. وحيث تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة

جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، موافق بدرجة ضعيفة جداً).

أولاً: صدق أداة البحث: قام الباحث بتقنين الاستبانة بحساب صدقها وثباتها كالتالي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): اعتمد الباحث على صدق المحكمين في حساب صدق الاستبانة، حيث تم عرضها على عينة استطلاعية للحكم على وضوح مدى سلامته وانتمائها للبعد، وتم أخذ الملاحظات والتعديل حيال وجود اتفاق عالي بينهم؛ وتم صياغتها بصورة نهائية.

صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين العبارة والبعد التي تنتمي إليه، وكذلك حساب درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (٣) يوضح معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبارة	قيمة ارتباط بيرسون
البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
١	.٨٤٣**	١	.٨٧٣**	١	.٦٨٥**	١	.٧٧٧**	١	.٩٤٧**
٢	.٩٣٩**	٢	.٨٨٨**	٢	.٨٤٧**	٢	.٩١٦**	٢	.٩٢٥**
٣	.٩٥٩**	٣	.٨٤٢**	٣	.٩٠٢**	٣	.٩٦٥**	٣	.٩٢٣**
٤	.٨٨١**	٤	.٨٩٨**	٤	.٦٥٥**	٤	.٩٤٩**	٤	.٨٩٤**
٥	.٩٢٢**	٥	.٩٥٢**	٥	.٥٨٥*	٥	.٩٢٩**	٥	.٧٣٧**
٦	.٧٦٤**	٦	.٨٤٠**	٦	.٩٢٣**	٦	.٩٦٥**	٦	.٨٧٠**
٧	.٩١٧**	٧	.٨٨٥**	٧	.٩٢٢**	٧	.٩٦١**	٧	.٩١٦**
٨	.٨٥٨**	٨	.٨٩٤**	٨	.٩٣٧**	٨	.٩١٠**	٨	.٦٩٢**
٩	.٩١٩**	٩	.٩٥٨**	٩	.٧٠٧**	٩	.٩٥٢**	٩	.٨٨٩**
١٠	.٩٣٣**	١٠	.٧٨٨**	١٠	.٨٨٧**	١٠	.٩٦٦**	١٠	.٩٣٠**

رقم العبرة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبرة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبرة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبرة	قيمة ارتباط بيرسون	رقم العبرة	قيمة ارتباط بيرسون					
البعد الأول	١١	٠.٧٤١**	البعد الثاني	١١	٠.٧٠٦**	البعد الثالث	١١	٠.٦١٢*	البعد الرابع	١١	٠.٩٤٠**	البعد الخامس	١١	٠.٩١٧**
* عند مستوى معنوية ٠,٠٥														
** عند مستوى معنوية ٠,٠١														

جدول رقم (٤) يوضح معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية

الأبعاد	قيمة الارتباط
المستفيدين " رضا الطلبة"	٠.٩٤٦**
النمو والتعلم	٠.٩٤٥**
العمليات الداخلية	٠.٩٨٢**
المالي	٠.٩٤٥**
خدمة المجتمع	٠.٩٥٠**
* عند مستوى معنوية ٠,٠٥	
** عند مستوى معنوية ٠,٠١	

يتضح من الجدولين رقم (٣،٤) أن قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الأداة تتسم بمستوى صدق جيد، أي أنها قادرة على قياس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة البحث الاستبانة، تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لأبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٥) يوضح معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

الأبعاد	ألفا كرونباخ
المستفيدين " رضا الطلبة"	٠.٩٦٧
النمو والتعلم	٠.٩٦٤
العمليات الداخلية	٠.٩٤١
المالي	٠.٩٨٤

الأبعاد	ألفا كرونباخ
خدمة المجتمع	.٩٦٨
الاستبانة ككل	.٩٦٥

يتبين من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث، هي قيم مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، وكانت مناسبة لأغراض البحث العلمي. ولتسهيل تفسير نتائج أسئلة البحث استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بدرجة كبيرة جداً = ٥، موافق بدرجة كبيرة = ٤، موافق بدرجة متوسطة = ٣، موافق بدرجة ضعيفة = ٢، موافق بدرجة ضعيفة جداً = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: المدى = (أكبر قيمة - أصغر قيمة)، المدى = ١ - ٥ = ٤، ولتحديد طول حدود الثقة من خلال المعادلة: طول حدود الثقة = المدى ÷ عدد استجابات الاستبانة (طول حدود الثقة = ٤ ÷ ٠,٨ = ٥). لينتج التصنيف التالي حسب الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦) يوضح توزيع للفئات وفقاً لتدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
"موافق بدرجة كبيرة جداً"	٥ - ٤,٢١
"موافق بدرجة كبيرة"	٤,٢٠ - ٣,٤١
"موافق بدرجة متوسطة"	٣,٤٠ - ٢,٦١
"موافق بدرجة ضعيفة"	٢,٦٠ - ١,٨١
"موافق بدرجة ضعيفة جداً"	١,٨٠ فأقل

واعتمد الباحث على عددٍ من الأساليب الاحصائية منها: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، وكذلك الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل التباين الأحادي.

عاشراً: نتائج البحث وتفسيراتها:

للإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: "ما واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟" قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية الوصفية المتمثلة في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة والترتيب، كما هو مبين بالجدول الآتية:

جدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (مرتبة تنازلياً)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	المستفيدون "رضا الطلبة"	٣,٩٤	٨,٤١	الأول	كبيرة
٢	العمليات الداخلية	٣,٧٩	١٠,٤٤	الثاني	كبيرة
٣	خدمة المجتمع	٣,٧٣	٨,٣٥	الثالث	كبيرة
٤	النمو والتعلم	٣,٥٧	١٢,١١	الرابع	كبيرة
٥	المالي	٣,٥١	١٠,٥٦	الخامس	كبيرة
	المتوسط الحسابي	٣,٧٠			درجة الموافقة: كبيرة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يتبين من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تراوحت قيمتها بين (٣,٩٤-٣,٥١) وأن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد الدراسة بلغ (٣,٧٠)، وجاءت درجة استجابة المحور بشكل عام في المستوى "موافق بدرجة كبيرة". وهذا يشير إلى أن آراء أفراد الدراسة يرون أن واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن يُمارس بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد قد استفادوا من الخطة الإستراتيجية (٢٠١٨-٢٠٢٠)، في

سعي الجامعة إلى إنجاز أهدافها الإستراتيجية التي تسهم في تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية الطموحة، والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعة؛ لاسيما أن الخطة الإستراتيجية بجامعة الملك خالد تمثل خارطة طريق ترسم خطواتها نحو بلوغ رؤيتها؛ لتكون ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم بحلول عام ٢٠٣٠؛ وهذا قد يجعل الجامعة تزيد من الحراك في أهمية هذه الخطة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مكورتر (Mcwhorter, ٢٠٠٥) حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأثر إيجابي على تحسين فاعلية العاملين، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الديجاني، ٢٠١٧) حيث مستوى الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء ضعيفاً، واختلفت أيضاً مع دراسة (التويجري، ٢٠١٩) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضعيفة.

ويتضح من الجدول السابق وصفيًا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لترتيبها تنازلياً، حيث جاء بعد المستفيدين "رضا الطلبة" في المرتبة الأولى بدرجة استجابة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣,٩٤)، وانحراف معياري (٨,٤١)، في حين جاء بعد "العمليات الداخلية" في "المرتبة الثانية" بدرجة استجابة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (١٠,٤٤)، كما جاء بعد "خدمة المجتمع" في "المرتبة الثالثة" بدرجة استجابة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وانحراف معياري (٨,٣٥)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "النمو والتعلم" بدرجة استجابة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (١٢,١١)، بينما جاء بعد "المالي" في "المرتبة الخامسة" بدرجة استجابة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣,٥١)، وانحراف معياري (١٠,٥٦).

وفيما يلي تفصيل للأبعاد حسب ترتيبها كما وردت في أداة الدراسة:

البعد الأول: المستفيدون "رضا الطلبة": يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة البعد الأول في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨) يوضح واقع المستفيدين "رضا الطلبة" (ن=٨٦)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تهيء الجامعة أماكن مناسبة لممارسة الطلبة أنشطة تلي احتياجاتهم.	٣,٧٧	١,٠٥٩	كبيرة	٧
٢	تُجهز الجامعة بيئة جاذبة في القاعات التدريسية والعملية مما يساعد على تطوير مهاراتهم.	٣,٥٣	١,٠٨١	كبيرة	١١
٣	تقدم الجامعة الإرشاد الأكاديمي الداعم لاحتياجات الطلبة الفعلية.	٣,٨٥	١,٠٢٣	كبيرة	٦
٤	تكرم الجامعة الطلبة على تفوقهم.	٤,١٣	١,٠٢٧	كبيرة	٤
٥	تحرص الجامعة على تحقيق تكافؤ الفرص بين طلابها بعدالة دون تمييز.	٤,٢٣	٠,٧١٤	كبيرة جداً	٢
٦	تحرص الجامعة على الاهتمام بنوعي الاحتياجات الخاصة من طلابها.	٤,١٠	٠,٨٢٦	كبيرة	٥
٧	تضع الجامعة قنوات تواصل بينها وبين الطلبة.	٤,٤٣	٠,٧٧٥	كبيرة جداً	١
٨	تُحدّث الجامعة وحدة للخريجين تتابع سير أوضاعهم.	٣,٦٣	١,١٩٨	كبيرة	١٠
٩	تعقد الجامعة دورات تدريبية نوعية في تنمية قدرات الطلبة.	٣,٧٣	٠,٩٣٨	كبيرة	٩
١٠	توازن الجامعة بين سياسة قبول الطلبة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.	٣,٧٦	١,٠٥١	كبيرة	٨
١١	تُفعل الجامعة وسيلة حديثة لتلقي الشكاوى والمقترحات.	٤,١٩	١,٠٠٠	كبيرة	٣
	المتوسط العام للبعد/ والانحراف المعياري	٣,٩٤	٨,٤١	درجة الموافقة	كبيرة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يوضح الجدول رقم (٨) وصفيًا واقع رضا الطلبة؛ وتبين من بياناته أن المتوسط العام قد بلغ (٣,٩٤)، بانحراف معياري للبعد (٨,٤١)، وجاءت موافقتهم بشكل عام في المستوى "بدرجة كبيرة"؛ ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الطالب يعد محور العملية التعليمية في الجامعة، وبالتالي فالجامعة تسعى لتحقيق درجة عالية من رضا الطلبة فيما يخدم تعليمهم من بيئة جاذبة وتعليم نوعي وإرشاد أكاديمي متميز، وهو أهم مستفيد يجب العناية به، حيث اعتمدت جامعة الملك خالد في إعداد خططها الإستراتيجية على مجموعة من الأطر الداعمة لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي؛ منها الشفافية في جميع الإجراءات، والمرونة. وأن الجامعة تلتزم بإعادة صياغة برامجها لتواكب تطورات السوق فيما يخدم خريجها، وهذا ما تؤكدُه الخطة الإستراتيجية بجامعة الملك خالد؛ حيث جاء ضمن أهدافها الإستراتيجية السبعة: هدف تطوير جودة التعليم والتعلم، وكذلك هدف توفير بيئة أكاديمية جاذبة؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود (٢٠١٧) حيث جاء المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفعًا، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة التويجري (٢٠١٩) حيث جاء هذا البعد بدرجة ضعيفة؛ بينما جاء هذا البعد في دراسة الحامد، والعمرى (٢٠١٨) متوسطًا.

ووفقًا لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المكونة لهذا البعد، يتبين أن هناك تفاوتًا في درجة موافقتهم؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٥٣-٤,٤٣)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الأول إلى الحادي عشر:

حيث جاءت موافقتهم حول (عبارتين) في المستوى "موافق بدرجة كبيرة جدًا" بوسط حسابي من (٤,٢٣ فأكثر)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب الأول والثاني، حيث احتلت عبارة "تضع الجامعة قنوات تواصل بينها وبين الطلبة" المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٧٥)، في حين جاءت العبارة "تحرص الجامعة على تحقيق تكافؤ الفرص بين طلابها بعدالة دون تمييز" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧١٤).

كما جاءت موافقتهم حول (٩) عبارات في المستوى "موافق بدرجة كبيرة" بوسط حسابي يتراوح ما بين (٣,٤١ : ٤,٢٠)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الثالث إلى الحادي عشر: حيث جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (١,٠٠) عبارة "تُفعل الجامعة وسيلة حديثة لتلقي الشكاوى والمقترحات"، في حين جاءت العبارة "تعقد الجامعة دورات تدريبية نوعية في تنمية قدرات الطلبة" في المرتبة التاسعة بوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٩٣٨٠)، كما جاءت العبارة "تحديث الجامعة وحدة للخريجين تتابع سير أوضاعهم" في المرتبة العاشرة بوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,١٩٨)، وأخيراً في المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة "تُجهز الجامعة بيئة جاذبة في القاعات التدريسية والمعملية مما يساعد على تطوير مهاراتهم".

البعد الثاني: النمو والتعلم: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الثاني في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) يوضح واقع النمو والتعلم (ن=٨٦)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تشارك الجامعة في عمليات التنمية المستدامة بكفاءة.	٣,٨٦	٠,٧٩٩	كبيرة	١
٢	تراعي الجامعة عند تصميم برامجها متطلبات سوق العمل.	٣,٦٧	١,١٧٣	كبيرة	٣
٣	تُفعل الجامعة أنظمة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين من أجل دفعهم نحو التميز في العمل.	٣,٤١	١,٢٨٧	كبيرة	٩
٤	تحفز الجامعة جميع العاملين لتوليد أفكار إبداعية تُخدم العملية الأكاديمية.	٣,٥٠	١,٣٠٨	كبيرة	٨
٥	توفر الجامعة بيئة جاذبة للتنمية المهنية.	٣,٣٦	١,١٧٧	متوسطة	١١
٦	تبادل الجامعة الخبرات مع الجامعات الأخرى من خلال عقد المؤتمرات.	٣,٥١	١,٢٠٧	كبيرة	٧
٧	تُعزز الجامعة قيم الابتعاد والابتكار في إجراء الدراسات والبحوث.	٣,٥٥	١,٠٩٢	كبيرة	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٨	تحرص الجامعة على تكوين مخزون معرفي وتعظيم قيمته ورأس المال البشري في الجامعة.	٣,٦٠	٠,٩٩٧	كبيرة	٥
٩	تسعى إدارة الجامعة على قياس نتائج التدريب المقدمة لمنسوبيها.	٣,٣٧	١,١٥٩	متوسطة	١٠
١٠	تواكب الجامعة المستجدات في تطوير توصيف مقرراتها.	٣,٦٤	١,٠٠٥	كبيرة	٤
١١	تطور الجامعة إجراءاتها الاستراتيجية في العملية الأكاديمية.	٣,٧٦	٠,٩٠٧	كبيرة	٢
	المتوسط العام للبعد/ الانحراف المعياري	٣,٥٧	١٠,٤٤	درجة الموافقة	كبيرة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يوضح الجدول رقم (٩) واقع النمو والتعلم، وتبين من بياناته أن المتوسط العام قد بلغ (٣,٥٧)، بانحراف معياري للبعد (١٠,٤٤)، وجاءت موافقتهم بشكل عام في المستوى "موافق بدرجة كبيرة". ويعزو الباحث ذلك إلى الجامعة تلتزم بتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق التنمية المهنية لمنسوبيها، وتهتم بالاعتماد البراجمي، ومن الملاحظ أن الجامعة أصبحت تعتمد في أداء محاضراتها على الأداء الإلكتروني، ونظام البلاك بورد بدلاً من الأداء التقليدي، وهنالك تحول متميز في الأداء وتوليد الأفكار الإبداعية، ومواكبة المستجدات، وكذلك يمكن تفسير النتيجة بأن جامعة الملك خالد اعتمدت في تحديد القضايا الاستراتيجية بخطتها الإستراتيجية على عددٍ من المرجعيات، منها التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي، وتقييم نقاط القوة والضعف للجامعة بشكل عام من خلال التحليل الرباعي، وهذا ما أكدته الخطة الإستراتيجية بجامعة الملك خالد حيث ورد ضمن أهدافها السبعة هدف تطوير الأداء المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فيلب (Philip, 2011) التي توصلت نتائجها إلى أهمية تطبيق استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن، وتختلف مع دراسة عبود (2017) حيث جاء هذا البعد متوسطاً، وتختلف أيضاً مع دراسة الديحاني (2017) حيث جاء متوسط هذا البعد ضعيفاً.

ووفقاً لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المكونة لهذا البعد، يتبين أن هناك تفاوتاً في درجة موافقتهم؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٣٦-٣,٨٦)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الأول إلى الحادي عشر على النحو الآتي:

حيث جاءت موافقتهم حول (٩) عبارات في المستوى "موافق بدرجة كبيرة" بوسط حسابي يتراوح ما بين (٣,٤١-٤,٢٠)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الأول إلى التاسع، حيث احتلت عبارة "تشارك الجامعة في عمليات التنمية المستدامة بكفاءة" المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٩٩)، في حين جاءت العبارة "تطور الجامعة إجراءاتها الإستراتيجية في العملية الأكاديمية" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٩٠٧)، كما جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,١٧٣) عبارة "تراعي الجامعة عند تصميم برامجها متطلبات سوق العمل"، في حين جاءت العبارة "تفعل الجامعة أنظمة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين من أجل دفعهم نحو التميز في العمل" في المرتبة التاسعة بوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (١,٢٨٧)، كما جاءت موافقتهم حول (عبارتين) في المستوى "موافق بدرجة متوسطة" بوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٦١-٣,٤٠)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب العاشر والحادي عشر:

حيث جاءت العبارة "تسعى إدارة الجامعة على قياس نتائج التدريب المقدمة لمنسوبيها" في المرتبة العاشرة بوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,١٥٩)، وأخيراً في المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة "توفر الجامعة بيئة جاذبة للتنمية المهنية" بوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (١,١٧٧).

البعد الثالث: العمليات الداخلية: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) يوضح واقع العمليات الداخلية (ن=٨٦)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تُلزم الجامعة منسوبيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية.	٤,١٦	٠,٧٩٥	كبيرة	٢
٢	تضع الجامعة معايير واضحة تربط أهدافها مع أداؤها.	٣,٨٥	٠,٩٥٢	كبيرة	٥
٣	تُحسن الجامعة عملية الاتصال بين الأقسام الداخلية فيها باستمرار.	٣,٥٨	١,٠٤٦	كبيرة	١٠
٤	تدعم الجامعة أساليب العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.	٣,٧٩	٠,٩٥٩	كبيرة	٦
٥	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة للعمل في أجهزتها الأكاديمية والإدارية.	٣,٥٩	١,٠٢٢	كبيرة	٩
٦	تقوم الجامعة بعملياتها الداخلية تقوياً دورياً بناءً على التغذية الراجعة.	٣,٤٢	١,٠٤٦	كبيرة	١١
٧	تُطبق الجامعة الجودة في جميع خدماتها مع كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية.	٣,٦٠	٠,٩٨٦	كبيرة	٨
٨	تنفذ الجامعة خططها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.	٣,٦٢	١,٠٣١	كبيرة	٧
٩	توجد خطة لإدارة الأزمات الطارئة على مستوى الجامعة.	٣,٨٧	١,٠١٥	كبيرة	٤
١٠	تضع الجامعة شروطاً محددة في اختيار مُدخلاتها البشرية عند التوظيف بكل عدالة وشفافية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.	٣,٩٧	٠,٨٣٢	كبيرة	٣
١١	تسعى الجامعة لاعتماد برامجها الأكاديمية التخصصية.	٤,٢٢	٠,٧٧٣	كبيرة جداً	١
	المتوسط العام للبعد/ الانحراف المعياري	٣,٧٩	٨,٣٥	درجة الموافقة	كبيرة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يوضح الجدول رقم (١٠) واقع العمليات الداخلية، وتبين من بياناته أن المتوسط العام قد بلغ (٣,٧٩)، بانحراف معياري للبعد (٨,٣٥)، وجاءت درجة موافقتهم بشكل عام في المستوى "موافق بدرجة كبيرة". ويعزو الباحث ذلك إلى جهد الجامعة في حرصها على اعتماد برامجها التخصصية، ويفسر الباحث هذه النتيجة أيضاً أنه ربما أن هنالك توجه عند

الجامعة إلى تطوير العمليات الداخلية، ولديها تغيير بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل الداخلية، من استخدام للتقنية، والشفافية في معايير القبول السنوي؛ والتخصيص، والتحويل الداخلي حسب النسب الموزونة والطاقة الاستيعابية، وسهولة الاتصال بين الأقسام، وتحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة للعمل في أجهزتها الأكاديمية والإدارية، وهذا ما تؤكد أنه جامعة الملك خالد اعتمدت في تحديد القضايا الإستراتيجية بخطتها الإستراتيجية على عددٍ من المرجعيات منها نتائج المقارنات المرجعية، والتي برز من خلالها حاجة الجامعة لمزيد من الجهود واستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مكورتر (Mcwhorter, ٢٠٠٥)، وتختلف مع دراسة التويجري (٢٠١٩)؛ حيث جاء هذا البُعد بدرجة ضعيفة، ووفقاً لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المكونة لهذا البعد، يتبين أن هناك تفاوتاً في درجة موافقتهم، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤٢،٤٢-٤،٢٢)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الأول إلى الحادي عشر على النحو الآتي:

حيث جاءت موافقتهم حول (عبارة واحدة) في المستوى "موافق بدرجة كبيرة جداً" بوسط حسابي من (٤،٢١ فأكثر)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب الأول؛ حيث جاءت عبارة "تسعى الجامعة لاعتماد برامجها الأكاديمية التخصصية" في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤،٢٢) وانحراف معياري (٠،٧٧٣)، كما جاءت موافقتهم حول (١٠) عبارات في المستوى "موافق بدرجة كبيرة" بوسط حسابي يتراوح ما بين (٤١،٤١-٤،٢٠)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الثاني إلى الحادي عشر: حيث جاءت العبارة "تُلزم الجامعة منسوبيها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٤،١٦) وانحراف معياري (٧٩٥٠). كما جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣،٩٧) وانحراف معياري (٨٣٢٠) عبارة "تضع الجامعة شروطاً محددة في اختيار مُدخلاتها البشرية عند التوظيف بكل عدالة وشفافية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص"، في حين

جاءت العبارة "تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة للعمل في أجهزتها الأكاديمية والإدارية" في المرتبة التاسعة بوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (١,٠٢٢)، كما جاءت العبارة "تُحسن الجامعة عملية الاتصال بين الأقسام الداخلية فيها باستمرار" في المرتبة العاشرة بوسط حسابي (٣,٥٨) وانحراف معياري (١,٠٤٦)، وأخيراً في المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة "تقوم الجامعة عملياتها الداخلية تقويمياً دورياً بناءً على التغذية الراجعة" بوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,٠٤٦).

البعد الرابع: المالي: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة البعد

الرابع في الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١) يوضح الواقع المالي (ن=٨٦)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تعمل الجامعة على تقدير الكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل مناسب ودقيق.	٣,٥٦	١,١٦٤	كبيرة	٦
٢	تعمل الجامعة على خطط هادفة في إيجاد مصادر تمويل متنوعة تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة السنوية.	٣,٣٧	١,٢١٨	متوسطة	١٠
٣	تعمل الجامعة على العائد من الاستثمار بكفاءة عالية مما يحقق لها قيمة مضافة.	٣,٣٠	١,٢٠٨	متوسطة	١١
٤	تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.	٣,٥٩	١,٠٤٥	كبيرة	٣
٥	تعمل الجامعة على ترشيد الانفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة.	٣,٥٨	١,٢٤١	كبيرة	٥
٦	تُعين الجامعة الكفاءات النوعية من الموظفين في الإدارة المالية.	٣,٥٢	١,٣٠٨	كبيرة	٧
٧	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة.	٣,٦٦	١,١٩٤	كبيرة	١
٨	يتوافق مستوى الأداء المالي ومعدله بالجامعة مع خطتها الاستراتيجية.	٣,٤٣	١,١٩٤	كبيرة	٨
٩	تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية في صرف بنودها حسب البنود المخصصة لها بما يتوافق مع رؤية الجامعة.	٣,٥٨	١,٢٥١	كبيرة	٤

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٠	تقوم الجامعة باستثمار الأصول بتخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وتحسينها.	٣,٣٧	١,٢٨٤	متوسطة	٩
١١	تعمل الجامعة على تطوير الأنظمة المحاسبية بصورة دورية.	٣,٦٣	١,٣١١	كبيرة	٢
	المتوسط العام للبعد/ الانحراف المعياري	٣,٥١	١,٢,١١	درجة الموافقة	كبيرة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يوضح الجدول رقم (١١) واقع الأداء المالي، وتبين من بياناته أن المتوسط العام قد بلغ (٣,٥١)، بانحراف معياري للبعد (١,٢,١١)، وجاءت درجة موافقتهم بشكل عام في المستوى "موافق بدرجة كبيرة" ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى التوافق مع رؤية ٢٠٣٠ نحو رفع كفاءة الانفاق والحد من الهدر، والعمل على ترشيد الانفاق، وربطه بأهداف محددة، وتقدير الكلفة المالية المستقبلية للجامعة، وتستخدم الجامعة التقنية الحديثة لمراقبة الأداء المالي، مع حرص الجامعة على توفير الدعم المالي، وأن الجامعة تستغل إمكاناتها ومواردها على النحو الأمثل، وتمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية في صرف بنودها حسب البنود المخصصة لها بما يتوافق مع رؤيتها. وهذا ما أكدته الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك خالد؛ حيث تم صياغة الأهداف الإستراتيجية من قبل فريق إعداد الخطة الإستراتيجية، واعتمدت على سبعة أهداف إستراتيجية منها هدف تنمية الموارد المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mcwhorter, ٢٠٠٥)، وتختلف مع دراسة كل من الحامد، والعمرى (٢٠١٨)، وكذلك دراسة عبود (٢٠١٧)؛ حيث جاء هذا البعد بدرجة متوسطة، ووفقاً لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المكونة لهذا البعد، يتبين أن هناك تفاوتاً في درجة موافقتهم؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٦٦-٣,٣٠)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الأول إلى الحادي عشر على النحو الآتي:

حيث جاءت موافقتهم حول (٨) عبارات في المستوى "موافق بدرجة كبيرة" بوسط حسابي يتراوح ما بين (٣,٤١-٤,٢٠)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الأول إلى التاسع؛ حيث احتلت عبارة "تمتلك الجامعة قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة" المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,١٩٤)، في حين جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تطوير الأنظمة المحاسبية بصورة دورية" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٣١١).

حيث جاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (١,٠٤٥) عبارة "تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي"، كما جاءت موافقتهم حول (٣) عبارات في المستوى "موافق بدرجة متوسطة" بوسط حسابي يتراوح ما بين (٢,٦١-٣,٤٠)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من التاسع إلى الحادي عشر:

حيث جاءت العبارة "تقوم الجامعة باستثمار الأصول بتخفيض النفقات وزيادة الإيرادات وتحسينها" في المرتبة التاسعة بوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٢٨٤)، كما جاءت العبارة "تعمل الجامعة على خطط هادفة في إيجاد مصادر تمويل متنوعة تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة السنوية" في المرتبة العاشرة بوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٢١٨)، وأخيراً في المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة "تعمل الجامعة على العائد من الاستثمار بكفاءة عالية مما يحقق لها قيمة مضافة" بوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٢٠٨).

البعد الخامس: خدمة المجتمع: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس في الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢) يوضح واقع خدمة المجتمع (ن=٨٦)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	تواصل الجامعة مع المجتمع عبر قنوات متعددة.	٣,٩١	١,٠٨١	كبيرة	١
٢	تعمل الجامعة على تشخيص واقع احتياجات المجتمع.	٣,٦٤	١,١١٦	كبيرة	٩
٣	تحقق الجامعة القيم العليا في المجتمع من خلال شفافيتها في التوظيف.	٣,٨٠	١,٠٢٧	كبيرة	٣
٤	تعمل الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع.	٣,٧٩	٠,٩٧٢	كبيرة	٤
٥	تعمل الجامعة على برامج تساهم في المحافظة على البيئة التي تخدم المجتمع.	٣,٨٧	١,٠٤٩	كبيرة	٢
٦	تُحلل الجامعة بيئتها الخارجية من فرص وتهديدات.	٣,٧١	١,٠١٦	كبيرة	٦
٧	تدعم الجامعة المجتمع بخبرات أعضاء هيئة التدريس من أجل طرح أفكارهم وتبادلها مع المجتمع.	٣,٥٦	١,٢٦١	كبيرة	١١
٨	تسمح الجامعة باستخدام مرافقها المتعددة للمجتمع.	٣,٦٩	١,١٦١	كبيرة	٧
٩	تُفعل الجامعة العمل التطوعي في خدمة المجتمع.	٣,٧٨	١,٢٥٩	كبيرة	٥
١٠	تعقد الجامعة لقاءات دورية مع المجتمع.	٣,٦٣	١,٠٤١	كبيرة	١٠
١١	تشارك الجامعة مؤسسات العمل الخارجي معها ضمن إطار اتفاقيات.	٣,٦٤	١,١٤٧	كبيرة	٨
	المتوسط العام للبعد/ الانحراف المعياري	٣,٧٣	١,٠٥٦	درجة الموافقة	

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يوضح الجدول السابق واقع خدمة المجتمع، وتبين من بياناته أن المتوسط العام قد بلغ (٣,٧٣)، بانحراف معياري (١,٠٥٦)، وجاءت درجة موافقتهم بشكل عام في المستوى "موافق بدرجة كبيرة"؛ ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى وجود قنوات اتصال بين الجامعة والمجتمع فاعلة، تستطيع من خلالها رصد احتياجات المجتمع، ولدى الجامعة سياسة الشفافية في التوظيف وجميع إجراءاتها مما يحقق رضا المجتمع وخدمتهم، وتفعل الجامعة العمل التطوعي

في خدمة المجتمع، وهنالك لقاءات دورية تعقدتها الجامعة مع المجتمع. وهذا يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية بجامعة الملك خالد؛ حيث من ضمنها هدف تعزيز الشراكة الفاعلة مع المجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود (٢٠١٧)؛ حيث جاء هذا البُعد بدرجة مرتفعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحامد، والعمرى (٢٠١٨)؛ حيث جاء هذا البُعد بدرجة متوسطة.

ووفقاً لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المكونة لهذا البعد، يتبين أن هناك تفاوتاً في درجة موافقتهم؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣,٥٦-٣,٩١)، وقد احتلت هذه العبارات الترتيب من الأول إلى الحادي عشر على النحو الآتي:

حيث جاءت عبارة "تتواصل الجامعة مع المجتمع عبر قنوات متعددة" المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (١,٠٨١)، في حين جاءت العبارة "تعمل الجامعة على برامج تساهم في المحافظة على البيئة التي تخدم المجتمع" في المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,٠٤٩).

وجاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٠٢٧) عبارة "تحقق الجامعة القيم العليا في المجتمع من خلال شفافيتها في التوظيف"، في حين جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تشخيص واقع احتياجات المجتمع" في المرتبة التاسعة بوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,١١٦)، كما جاءت العبارة "تعقد الجامعة لقاءات دورية مع المجتمع" في المرتبة العاشرة بوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,٠٤١)، وأخيراً في المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة "تدعم الجامعة المجتمع بخبرات أعضائها هيئة التدريس من أجل طرح أفكارهم وتبادلها مع المجتمع" بوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (١,٢٦١).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة في واقع الأداء الإستراتيجي

بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تعزى لاختلاف المتغيرات (طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي، الرتبة الأكاديمية)؟" قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية الاستدلالية، كما مبين بالجدول الآتية:

جدول (١٣) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي طبقاً لاختلاف متغير طبيعة العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٢١٤١١,٠٣٣	٢	١٠٧٠٥,٥١٦	٥,٤٦١	دال (٠,٠٠٦)
داخل المجموعات	١٦٢٧٠٧,٢٠٠	٨٣	١٩٦٠,٣٢٨		
الإجمالي	١٨٤١١٨,٢٣٣	٨٥			

أظهرت بيانات الجدول رقم (١٣)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن طبقاً لاختلاف متغير طبيعة العمل؛ حيث بلغت قيمة ف (٥,٤٦١) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، ولتوضيح اتجاه الفروق، أعقب الباحث ذلك بتطبيق اختبار (LSD) لتحديد مصدر واتجاه الفروق.

جدول (١٤) يوضح نتائج اختبار ((LSD للكشف عن مصدر واتجاه الفروق (اتجاه الدلالة الإحصائية) طبقاً لاختلاف متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	ن	المتوسط	عميد	وكيل	رئيس قسم.
عميد (كلية/ عمادة مساندة/ معهد).	٢٤	١٨١,٥٠			
وكيل (كلية/عمادة مساندة).	١٧	١٩٨,٠٠	١٦,٥٠٠		
رئيس (قسم/ وكيل قسم).	٤٥	٢١٧,٨٧	٣٦,٣٦٧*	١٩,٨٦٧	

أسفرت بيانات الجدول رقم (١٤)؛ الذي يوضح نتائج اختبار (LSD) للكشف عن مصدر واتجاه الفروق، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أفراد

الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن طبقاً لاختلاف متغير طبيعة العمل؛ في اتجاه وظيفة رئيس قسم/ وكيل قسم بمتوسط بلغ (٢١٧,٨٧) في مقابل وظائف عميد (كلية/ عمادة مساندة/ معهد)، وكيل (كلية/ عمادة مساندة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن من يقوم بالخطط التفصيلية للأداء التشغيلي هم رؤساء الأقسام، ومتابعة الجوانب الإجرائية، وهم الأقرب بالإجراءات التنفيذية التشغيلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود (٢٠١٧)، وتختلف مع نتيجة دراسة الديحاني (٢٠١٧).

جدول (١٥) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
بين المجموعات	٢٦٩٠٣,٧٢٨	٢	١٣٤٥١,٨٦٤	٧,١٠٢	(٠,٠٠١) دال
داخل المجموعات	١٥٧٢١٤,٥٠٥	٨٣	١٨٩٤,١٥١		
الإجمالي	١٨٤١١٨,٢٣٣	٨٥			

أظهرت بيانات الجدول رقم (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي، حيث بلغت قيمة ف (٧,١٠٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، ولتوضيح اتجاه الفروق، أعقب الباحث ذلك بتطبيق اختبار (LSD) لتحديد مصدر واتجاه الفروق.

جدول (١٦) يوضح نتائج اختبار ((LSD للكشف عن مصدر واتجاه الفروق (اتجاه الدلالة الإحصائية) طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي

عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي	ن	المتوسط	عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي		
			أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات.	٣٠	٢٢٧,٩٠			

عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي			المتوسط	ن	عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي
أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات			
		٣٥,١٧٣*	١٩٢,٧٣	٢٢	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات.
	٣,٠٥١	٣٨,٢٢٤*	١٨٩,٦٨	٣٤	١٠ سنوات فأكثر.

أسفرت بيانات الجدول رقم (١٦)؛ الذي يوضح نتائج اختبار (LSD) للكشف عن مصدر واتجاه الفروق، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة؛ في اتجاه السنوات (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط بلغ (٢٢٧,٩٠) في مقابل السنوات (من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات)، (١٠ سنوات فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك بأن آراء أفراد الدراسة لهذه الفئة تتفق في أهمية بطاقة الأداء المتوازن، وهم أكثر حماساً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ ولحدائثة تعيينهم؛ فلديهم النشاط والحيوية لعمل الخطط الإستراتيجية وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود (٢٠١٧)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحامد والعمري (٢٠١٨).

جدول (١٧) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دال (٠.٠٢١)	٤,٠٥٧	٨١٩٨,٤٤٩	٢	١٦٣٩٦,٨٩٨	بين المجموعات
		٢٠٢٠,٧٣٩	٨٣	١٦٧٧٢١,٣٣٤	داخل المجموعات
			٨٥	١٨٤١١٨,٢٣٣	الإجمالي

أظهرت بيانات الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء

المتوازن طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية؛ حيث بلغت قيمة ف (٤,٠٥٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، ولتوضيح اتجاه الفروق، أعقب الباحث ذلك بتطبيق اختبار (LSD) لتحديد مصدر واتجاه الفروق.

جدول (١٧) يوضح نتائج اختبار ((LSD للكشف عن مصدر واتجاه الفروق (اتجاه الدلالة الإحصائية)

طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية			المتوسط	ن	الرتبة الأكاديمية
أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد			
			١٩٣,٦٢	٥٠	أستاذ مساعد
		١٤,٢٧٥	٢٠٧,٨٩	١٩	أستاذ مشارك
	٢١,٢٢٣	٣٥,٤٩٨*	٢٢٩,١٢	١٧	أستاذ

أسفرت بيانات الجدول السابق؛ الذي يوضح نتائج اختبار (LSD) للكشف عن مصدر واتجاه الفروق، عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة حول واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن طبقاً لاختلاف متغير الرتبة الأكاديمية؛ في اتجاه الرتبة الأكاديمية "أستاذ" بمتوسط بلغ (٢٢٩,١٢) في مقابل (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نتيجة إلى الخبرات المتراكمة وتاريخهم الطويل حول طبيعة الأعمال لمن رتبهم أستاذ، والدورات التدريبية التي حصلوا عليها، والأبحاث العلمية التي قاموا بها، وربما شاركوا في فريق إعداد الخطة الإستراتيجية؛ مما أهّلهم في استخدام في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الديجاني (٢٠١٧)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحامد والعمري (٢٠١٨).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن"؟.

تأتي الرؤية المقترحة لتحقيق الهدف الثالث لهذه الدراسة، وهو: اقتراح رؤية لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ووفقاً لنتائج الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، وما قدّمته الدراسة الميدانية من منطلقات ومركزات، وما خلصت إليه من نتائج؛ فقد سعت هذه الدراسة إلى تقديم تلك الرؤية، بعد تحكيمها من أساتذة متخصصين وفق المحاور التالية:

أولاً: فلسفة الرؤية المقترحة.

ترتكز فلسفة الرؤية المقترحة على أنّ الجامعات السعودية لديها إستراتيجية للتحويل نحو تأسيس رؤى لتطوير الأداء الإستراتيجي من خلال خططها الإستراتيجية، والوحدات والمراكز التي أنشأها، غير أنه من الملاحظ من خلال دراسة واقع الأداء الاستراتيجي للجامعات في المملكة العربية السعودية -بالتركيز على جامعة الملك خالد- أن هنالك خطوات يجب اتباعها للتوصل إلى معالم الرؤية.

ومن هنا كانت فكرة وضع الرؤية المقترحة لتأصيل الأداء الإستراتيجي وتطويره في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: منطلقات الرؤية المقترحة.

- تنطلق الرؤية المقترحة من مجموعة من المنطلقات؛ ويمكن تناولها على النحو التالي:
١. رؤية المملكة ٢٠٣٠: تدعم رؤية المملكة التوجه نحو تبني نماذج التطوير الإستراتيجي للجامعات السعودية، وتمثل نقلة نوعية في إدارة الأداء الإستراتيجي في تلك الجامعات، وأن تكون خمس جامعات من ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية.
 ٢. التحول الوطني: حيث يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومية.
 ٣. نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات؛ مما أصبح لزاماً استخدام تلك البطاقة في الجامعات.

٤. نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسات السابقة: حيث أوصت بعض الدراسات السابقة إلى ضرورة تطوير الأداء الإستراتيجي للجامعات بما يتوافق مع التغيرات العالمية. ثالثًا: مبررات الرؤية المقترحة.

١. العمل على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢. الاستفادة من الاستقلالية المنضبطة مع لائحة نظام الجامعات السعودية الجديد في العمل الأكاديمي المستقل بما يحقق أداءً إستراتيجياً مميزاً.

٣. استخدام أدوات غير تقليدية في تقييم الأداء الإستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن؛ لتجويد العمل بالجامعات السعودية.

٤. التغلب على التحديات؛ لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة.

رابعاً: أهداف الرؤية المقترحة.

١. المحافظة على مستوى ارتفاع الأداء الإستراتيجي في جامعة الملك خالد؛ حيث جاءت نتيجة الأبعاد مرتفعة، مع العمل على تطوير ذلك الأداء وفق أبرز الاتجاهات العالمية.

٢. تطبيق أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير الأداء الإستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن".

٣. تطوير مهارات الموارد البشرية فيما يتعلق بتطبيق الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي للجامعة.

خامساً: مراحل بناء الرؤية المقترحة.

المرحلة الأولى: التخطيط.

تُعد مرحلة التخطيط لبناء الرؤية المقترحة من أهم المراحل التي يجب الاهتمام بها؛ والتي يتخللها تهيئة، وإعداد، وتحضير، ويمكن تحديد مراحل التخطيط لبناء الرؤية المقترحة على النحو التالي:

١. نشر ثقافة تطوير الأداء الإستراتيجي باستخدام مداخل معاصرة مثل "بطاقة الأداء المتوازن"، وتوضيح مبررات العمل بهذه البطاقة لجميع منسوبي الجامعة، لضمان قناعتهم ومشاركتهم في إنجاح هذه الرؤية.
 ٢. إعداد برامج تدريبية وورش عمل؛ لتأصيل فهم عملية تطوير الأداء الإستراتيجي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
 ٣. استقطاب الكفاءات البشرية في ضوء معايير نوعية.
 ٤. توفير الإمكانيات والموارد المالية والمادية التي تتطلبها عملية التطوير.
 ٥. تحديد المعوقات ومقاومة التغيير التي من الممكن أن تواجه بناء الرؤية المقترحة ووضع السبل المقترحة للتغلب عليها.
- المرحلة الثانية: تشخيص الواقع.
- تنطلق عملية تشخيص الواقع من أجل تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها الجامعة للتحول نحو تبني الرؤية المقترحة، وتحليل جميع البيانات التي تم جمعها، وهي على النحو التالي:

• نقاط القوة:

١. وجود موارد بشرية ذات كفاءة، وموارد مالية كافية لدى الجامعة لبناء الرؤية.
٢. وجود تجارب فعلية لتدريب العاملين بالجامعة من قبل، والمتمثلة في أقسام أو إدارات تطوير الأداء.
٣. وجود متخصصين ومُدربين متميزين بالجامعة.
٤. التحول الوطني نحو تطوير الأداء الإستراتيجي للجامعة.
٥. وجود رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي يوجد بها محددات رئيسة يمكن الاعتماد عليها في بناء الرؤية المقترحة.

٦. الإرادة التامة عند القيادات الجامعية نحو تحسين الأداء الإستراتيجي للجامعة، وتنمية أفرادها.

٧. توجُّه الجامعة نحو الاستثمار في رأس المال البشري.

٨. وجود نماذج عالمية رائدة نجحت في تطوير الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن يمكن الاعتماد عليها في بناء الرؤية المقترحة.

• نقاط الضعف:

١. قلة المتخصِّصين في مجال تطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعة.

٢. تركيز الجامعة في المقام الأول على الجوانب الأكاديمية دون سواها.

٣. تعقُّد الإجراءات التشريعية والإدارية المرتبطة بتطبيق الرؤية المقترحة.

٤. عدم اقتناع أو مقاومة بعض القيادات بالجامعة بأهمية تطوير الأداء الإستراتيجي لها.

٥. التكلفة المادية والمعنوية التي ستقع على الجامعة من جراء تطبيق الرؤية.

المرحلة الثالثة: إجراءات تنفيذ الرؤية المقترحة.

يمكن تناوُل إجراءات تنفيذ الرؤية المقترحة التي سيتم تبنيها في الجامعة من خلال

تحديد أهم عناصرها، والتي تشمل:

الإجراء الأول: الوعي برؤى الجامعة وإستراتيجيتها عند بناء الرؤية المقترحة، يجب أن

ترتكز على مجموعة أُسس تتمثَّل فيما يأتي:

١. أن يكون التعلم مدى الحياة.

٢. مواكبة التطبيق العملي للنواحي النظرية المتعلقة بالتنوير في ظل بطاقة الأداء

المتوازن.

٣. أن تفكر الجامعة بطرق ابتكارية للوصول إلى التميز.

٤. التركيز على البحث العلمي المبتكر، والإبداع لتحقيق التميز.

٥. أن يكون شعار الجامعة: العنصر البشري أولاً، ومقديماً على كل النواحي الأخرى.
 ٦. خلق ثقافة تنظيمية لدى جميع منسوبي الجامعة.
- الإجراء الثاني: تنفيذ الرؤية المقترحة: وفيما يخص هذا الإجراء في الرؤية المقترحة، لا بد من الارتكاز على:
١. تنفيذ الخطط التي رُسمت من قبل المخططين متضمنةً إجراءات محددة للوصول إلى النتائج المرجوة.
 ٢. التنفيذ يكون من خلال العمل بروح الفريق الواحد - تم تشكيكه سلفاً - كل شخص يقوم بعمله المحدد له؛ ليتحقق التكامل.
- المرحلة الرابعة: التقويم في الرؤية المقترحة.
- التقويم المرهلي وذلك بعد كل خطوة من خطوات التطبيق بحيث يكون الهدف من ذلك عدم تكرار الوقوع في تلك الأخطاء لاحقاً.
- التقويم الختامي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ووضع إجراءات للتحسين.
- سادساً: متطلبات نجاح تنفيذ الرؤية المقترحة.
- يرتكز تنفيذ الرؤية المقترحة على العديد من المتطلبات، وتتمثل في الآتي:
١. تبني فلسفة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تدعم التوجه نحو تبني نماذج التطوير الإستراتيجي للجامعات السعودية.
 ٢. توضيح فلسفة الرؤية المقترحة.
 ٣. العمل على إعادة النظر في رؤية الجامعة ورسالتها بحيث تتضمن ملامح التطوير الإستراتيجي لأدائها.
 ٤. تطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعات السعودية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية.
 ٥. إنشاء وحدة بالجامعة بمسمى وحدة الأداء الإستراتيجي؛ هدفها تطوير الأداء الإستراتيجي للجامعة.

٦. التزام قيادات الجامعة بتبني الرؤية المقترحة والعمل على تطبيقها.
٧. تشكيل فريق عمل إداري متميز للبدء بتطبيق الرؤية المقترحة.
٨. توفير الميزانية المالية الخاصة بتطبيق الرؤية المقترحة.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة، ظهر البُعد المالي في الترتيب الأخير، وقبل الأخير ظهر بُعد النمو والتعلم؛ وعليه توصي الدراسة بما يلي:

١- أن تعمل الجامعة على خطط هادفة في إيجاد مصادر تمويل متنوعة، تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة؛ لاسيما مع الاستقلالية المنضبطة في ظل نظام الجامعات الجديد.

٢- توفير البيئة الجاذبة في القاعات التدريسية والمعملية بالجامعة.

٣- أن تُفَعِّل الجامعة أنظمة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين؛ من أجل دفعهم نحو التميز في العمل، وتوليد أفكار إبداعية.

٤- أن تقوم الجامعة عملياتها الداخلية تقوياً دورياً، بناءً على التغذية الراجعة.

٥- أن يعرف القيادات الجامعية بواقع الأداء الإستراتيجي، والعمل على تطوير ذلك الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

٦- أن تكون هنالك رؤية لتطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعة.

المراجع

• المراجع العربية:

- التويجري، فاطمة (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٣ (٤)، ١١٦-١٤١.
- الحامد، فصل والعمرى، بسام (٢٠١٨). واقع الأداء لجامعة الملك عبدالعزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. المجلة التربوية الأردنية، ٣ (١)، ٧٧-١٠٢.
- حسن، علاء أحمد وأحمد، مأمون عبد الله (٢٠١١) قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية، ٧ (٢٨)، ٤٥-٦٧.
- الحسيني، فلاح (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط ١.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك خالد (٢٠١٨). "وثيقة مختصرة ٢٠١٨-٢٠٢٠".
- درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد (٢٠٠٩). أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الديحاني، سلطان (٢٠١٧). إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١١ (٣)، ١٢٢-١٥٦.
- الزامل، علي والسامرائي، منال (٢٠١٢). المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقييم الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على معمل المدافئ والطباخات، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي (العراق: جامعة واسط)، (٣٢)، ١٠٢-١٣٠.

السعدون، هدي مؤيد حاتم (٢٠١٧). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي الجامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

سعيد، سناء عبد الرحيم (٢٠٠٥). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

السوافيري، فتحى رزق سال (٢٠٠٣). تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، (٤٠) ٢.

الصادق، أسامة سعيد (٢٠٠٦). مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي. المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية التجارة، جامعة المنصورة، ع (١).

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

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

العامري، صالح مهدي، والغالي طاهر محسن (٢٠٠٣). بطاقة القيس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة. المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية التجارة. جامعة المنصورة، ٢، ١٦٥-١٣٢.

عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم ومنصور، فتح الرحمن الحسن (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، (٢) ١٦، ٩٨-١١٢.

عبدالعال، عنتر محمد (٢٠١٩). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج، المجلة التربوية، (٦٢)، ٤١٦-٤٧٩.

- عبود، يسرى (٢٠١٧). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، ١٩، ٤٥-٦٧.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (٢٠٠٥). البحث العلمي ومفهومه وأدواته وأساليبه. ط٩. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عثمان، علي فراج، وقابيل، عبير رفعت علي (٢٠١٩) تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس مصر. المجلة الدولية لضمان الجودة، ٢ (٢) ٣٥-٧٥.
- العمرى، هاني عبدالرحمن (٢٠٠٩). منهجية تطبيق قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، من بحوث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي" المنعقد في الفترة: ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المفيز، حولة عبدالله (٢٠١٦). تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (٥) ٧، ٣٣٢-٣٠٤.
- المكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٩). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. القاهرة: الوراق للنشر والتوزيع.
- الموسى، ناهد عبدالله (٢٠١٧). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة التربوية، (٤) ١٤، ١٥-٧٣.

• المراجع العربية المترجمة:

- Abd al-Hamid, Mutasim Fadl Abd al-Rahim and Mansur, Fath al-Rahman al-Hasan (٢٠١٥). The Balanced Scorecard and its role in the performance evaluation of the National Pension Fund, Journal of Economic Sciences, (٢) ١٦, ٩٨-١١٢.
- Abdal Aal, Antar Muhammad (٢٠١٩). The Balanced Scorecard Introduction: A Field Study on the Strategic Performance in Egyptian Universities in Light of Sohag University, The Educational Journal, (٦٢), ٤١٦-٤٧٩.
- Abboud, Yousra (٢٠١٧). Performance Evaluation at King Faisal University in Light of the Dimensions of the Balanced Scorecard, Journal of Psychological and Educational Studies, ١٩, ٤٥-٦٧.
- Al-Abdi, Ali Razek (٢٠١٠). The impact of organizational confidence on strategic performance using the balanced scorecard model. Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, (١٢). ١.
- Al-Amiri, Saleh Mahdi, and Al-Ghalbi, Taher Mohsen (٢٠٠٣). The balanced scorecard as a system for evaluating the performance of business enterprises in the information age: a suggested model for application in private universities. Egyptian Journal of Business Studies. Commerce College. Mansoura University, ٢, ١٣٢-١٦٥.
- Al-Daihani, Sultan (٢٠١٧). The possibility of determining the level of performance in the College of Education at Kuwait University using the Balanced Scorecard from the viewpoint of faculty members. Journal of Educational and Psychological Studies, ١١ (٣), ١٢٢-١٥٦.
- Al-Husseini, Falah (٢٠٠٠). Strategic Management, Wael Publishing House, Amman, Jordan, ١st Edition.
- Al-Hamid, Fasl and Al-Omari, Bassam (٢٠١٨). The reality of performance of King Abdulaziz University in Saudi Arabia according to the Balanced Scorecard from the point of view of its academic leaders. The Jordan Educational Journal, ٣ (١), ٧٧-١٠٢.

- Al-Mafeez, Khawla Abdullah (٢٠١٦). Evaluating the performance of the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University using the Balanced Scorecard, *Specialized International Educational Journal*, (٥) ٧, ٣٣٢-٣٠٤.
- Al-Makawi, Ibrahim Al-Khalouf (٢٠٠٩). Performance management using the Balanced Scorecard. Cairo: Warraq Publishing and Distribution.
- Al-Musa, Nahed Abdullah (٢٠١٧). Application of the Balanced Scorecard in Evaluating the Performance of Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of Educational Administration*, (٤) ١٤, ١٥-٧٣.
- Al-Omari, Hani Abdel-Rahman (٢٠٠٩). Methodology of applying balanced performance measurement in Saudi institutions, from the research of the International Conference on Administrative Development entitled "Towards distinguished performance in the government sector" held in the period: ١-٤ November ٢٠٠٩.
- Al-Sadiq, Osama Saeed (٢٠٠٦). The balanced performance measurement approach as a tool to measure cost effectiveness from a comprehensive quality perspective, applied to higher education institutions. *Egyptian Journal of Business Studies*. Faculty of Commerce, Mansoura University, p (١).
- Al-Sadoun, Hoda Moayad Hatem (٢٠١٧). The Use of Balanced Scorecard in Strategic Performance, Al-Qadisiyah University, Unpublished Master Thesis, College of Business and Economics, University of Al-Qadisiyah.
- Al-Sawafiri, Fathy Rizk Sal (٢٠٠٣). Developing an Accounting Model for Measuring and Evaluating Performance in Economic Service Units, *Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research, Alexandria University*, (٤٠) ٢.
- Al-Tuwaijri, Fatima (٢٠١٩). A proposed conception for the application of the balanced scorecard at Imam Abdulrahman bin Faisal University, *Journal of the Educational Sciences*, ٤٣ (٤), ١١٦-١٤١.
- Al-Zamili, Ali and al-Samarrai, Manal (٢٠١٢). Financial and non-financial measures of quality costs and their use in evaluating the strategic performance of application on heaters and cookers lab, *Al-Koot Journal of Economic and Administrative Sciences*, special issue of the scientific conference (Iraq: Wasit University), (٣٢), ١٠٢-١٣٠.

- Dergham, Maher Musa, and Abu Fadda, Marwan Muhammad (٢٠٠٩). The Impact of Applying the Balanced Performance Model on Enhancing the Strategic Financial Performance of Palestinian National Banks Operating in the Gaza district: A Field Study, Journal of the Islamic University of Gaza, Palestine.
- Hassan, Alaa Ahmad, Ahmed, and Mamoun Abdullah (٢٠١١), Measuring the Performance of Mosul University using the Balanced Scorecard, a case study. Journal of Economic Sciences, ٧ (٢٨), ٤٥-٦٧.
- King Khalid University Strategic Plan (٢٠١٨). "Brief Document ٢٠١٨-٢٠٢٠". Maghribi, Abdel Hamid (٢٠٠٦). Strategic management by measuring balanced performance. Cairo: Modern Library for Publishing and Distribution.
- Obaidat, Thouqan and Adas, Abd al-Rahman and Abd al-Haq, Kayed (٢٠٠٥). Scientific research, its concept, tools and methods. I^٩. Amman: Dar Al Fikr for Publishing and Distribution.
- Othman, Ali Farraj, Kabil, Abeer Rifat Ali (٢٠١٩) The application of Total Quality Management using the balanced performance perspective from the point of view of faculty members and the administrative apparatus of the Faculty of Politics and Economics, Suez University, Egypt. International Journal of Quality Assurance, ٧ (٢) ٣٥-٧٥.
- Saeed, Sana Abdel-Rahim (٢٠٠٥). Designing a strategic performance evaluation system for universities by adopting the balanced score card technology: An applied study at the University of Baghdad. Unpublished PhD thesis, College of Business and Economics, University of Baghdad.
- Salah al-Din, Nasreen Salih Muhammad (٢٠١٢). Evaluating the strategic performance of Egyptian universities using the balanced scorecard. Journal of the Future of Arab Education. Vol (١٩). ٨١.

• المراجع الأجنبية:

- Abu Al-Ghanem, Saws an. (٢٠١٢). Using Balanced Scorecard in Strategic Implementation: Case Study in the Ministry of Planning and International Cooperation, Unpublished Master Thesis, Balsa Applied University, Salt, Jordan.
- Chen, S, Yang, C., Shiau, J. (٢٠٠٦). The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education. The TQM Magazine, ١٨ (٢), ١٩٠ -٢٠٥.
- David, P. (١٩٩٢). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, ٧٢.
- Isolate, M. (٢٠٠٨). the balanced scorecard method: from theory to practice Intellectual economics journal, ١ (٣), ١٨-٢٨.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (١٩٩٢). The balanced scorecard: measures that drive performance. <https://www.clearpointstrategy.com/what-is-a-balanced-scorecard-definition>.
- Kaplan, Robert S. (٢٠١٠). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School's Robert S. Kaplan, ٢٤.
- Kaplan, S. Robert & Norton, David P. (١٩٩٢). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January February.
- McWhorter, Laurie. (٢٠٠٥). Dose the balanced scorecard reduce information overload? Management accounting quarterly, ٤٤(٤), ١-٩.
- Othman, R. (٢٠٠٦). Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings. Management Decision, ٤٤(٥), ٦٩٠-٧٠٢.
- Philip, S.P. (٢٠١١). Design and implementation of the balanced scorecard at a university institute, measuring business excellence, ١٥ (٣), pp.٣٤-٤٥.
- Sinha, A. (٢٠٠٦). Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. Vidyasagar University Journal of Commerce, ١١, ٧١-٨١.

Sudriman, I. (٢٠١٢). Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study. International Journal of Business and Social Science, ٣(١٨), Insert Page numbers here.

Woodely, S. (٢٠٠٥). A critical analysis of the effect of performance funding and budgeting system on university performance, PhD dissertation, University of Nova Southeastern.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Abstract ^(٧)

The current study aimed to examine the reality of the strategic performance of King Khalid University in light of the Balanced Scorecard, in addition to presenting a proposed vision for developing the strategic performance of King Khalid University in light of the criteria of the Balanced Scorecard. For the purpose of achieving the objectives of the study; the researcher prepared a questionnaire consisting of (٥٥) statements that included five dimensions (the beneficiaries: "student satisfaction" - growth and learning - internal processes - financial - community service). This study was based on the descriptive approach, and the study tool applied the questionnaire for the academic year ١٤٤١ AH, and the study sample consisted of (٨٦) academic leaders. By ٧٥%; The study found a set of results, the most important of which are: The reality of strategic performance at King Khalid University in light of measuring the Balanced Scorecard came to a large extent, and there are statistically significant differences attributed to the head of the department, and to those with less than ٥ years of experience, and in favor of the academic rank, a professor. And the most important recommendations of the study is building an integrated system that achieves the dimensions of the balanced scorecard in Saudi universities.

Key words: Vision؛ Development؛ Strategic Performance؛ Balanced Scorecard؛ King Khalid University.

**Aproposed vision for developing strategic performance at
king khalid university in light of the balanced scorecard**

Researcher Preparation

Dr. Aladham Khalifa Daham Allwaish

Educational Administration Associate professor at
University of Hail





الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

