



إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية

Strategic Performance Management Using Scorecard in Saudi Universities

إعداد

د. عزة أحمد علي الغامدي
Dr. Azza Ahmed Ali Al-Ghamdi

Doi: 10.21608/jasep.2024.382232

استلام البحث: ١٢ / ٦ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ٢٥ / ٦ / ٢٠٢٤

الغامدي، عزة أحمد علي (٢٠٢٤). إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤١)، ٤٤٣ – ٤٩٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية
المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء بالجامعات السعودية، والوقوف على واقع إدارة أداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء، واستخدام البحث المنهج الوصفي بمدخله المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) قائدًا أكاديميًا، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. واستخدم البحث استبانة تضم (٣١) عبارة موزعة في أربع محاور، وتم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج ما يلي: أن مستوى العمليات الداخلية في جامعة الملك خالد (الكلي) جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على مجال العمليات الداخلية (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وأن مستوى مجال رضا العملاء (تحديدًا الطلبة) في جامعة الملك خالد (الكلي) جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على مجال رضا العملاء (تحديدًا الطلبة) (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وأن مستوى مجال الجانب المالي في جامعة الملك خالد (الكلي) جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على مجال الجانب المالي في جامعة الملك خالد (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وجاء أن مستوى التعلم والنمو في جامعة الملك خالد (الكلي) جاء متوسطًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد التعلم والنمو (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٦٦).

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء الاستراتيجي- استخدام بطاقة الأداء - الجامعات السعودية

Abstract:

The research aimed to identify strategic performance management using the scorecard in Saudi universities, and to determine the reality of strategic performance management in Saudi universities using the scorecard from the point of view of academic leaders, and to present a proposed strategy for developing strategic performance management in Saudi universities using the scorecard. The research used the descriptive approach with its survey approach. The study sample

consisted of (40) academic leaders, selected by a stratified random method. The research used a questionnaire that included (31) A statement distributed in four axes, and its validity and reliability were confirmed. The results showed the following: that the level of internal operations at King Khalid University (total) was high, as the arithmetic mean of the responses of academic leaders in the area of internal operations was (3.73) and a standard deviation of (0.66), and that the level of the area of customer satisfaction (specifically students) was in King Khalid University (overall) came high, as the arithmetic mean of academic leaders' responses in the field of customer satisfaction (specifically students) reached (3.52) and a standard deviation of (0.74), tements distributed in four axes, and its validity and reliability were confirmed.), and that the level of the field of the financial aspect at King Khalid University (total) was high, as the arithmetic mean of academic leaders' responses to a field in the field of the financial aspect at King Khalid University reached (3.52) and a standard deviation of (0.74), and it was stated that the level of learning and growth at the University King Khalid (total) was average, with the arithmetic mean of academic leaders' responses on the learning and growth dimension being (3.37) and a standard deviation of (0.66).

Keywords: strategic performance management - use of the scorecard - Saudi university

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 الاستراتيجي 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 الجامعي يعد 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 تقويم أدائها على الأساليب التقليدية فقط؛ مما أظهر الحاجة إلى تبني أساليب حديثة في عملية تقويم الأداء (السعدون، ٢٠١٧، ص ٣).

كما تنامت الحاجة إلى دراسة البيئة المحيطة بالمنظمات، وفهم مؤثراتها واحتياجاتها، لتحديد الأهداف، وأفضل السبل لتحقيقها، ثم تقويم النتائج في ضوء المستهدفات، والاهتمام ببناء القدرات building capacity لفهم أبعاد التوجه الاستراتيجي وآلياته (Al Bento 2013,et.al) وذلك بالإضافة إلى تبني المداخل الإدارية والتخطيطية المرتكزة على البعد المنظومي الذي يراعي مصالح جميع الأطراف وذوي العلاقة، والذين تنتوع احتياجاتهم وتتعدد تطلعاتهم.

وتعد إدارة الأداء الاستراتيجي من أهم مداخل ومرتكزات تحقيق النقلات والطفرات النوعية والتحول الكيفي نحو النمو والتطور المستقبلي للمنظمات، وصياغة التوجه الاستراتيجي وتصحيح أية انحرافات في الأداء ومسار العمل، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بها خصوصاً في مراحل التحولات الكبرى.

وإن الهدف من إدارة الأداء الاستراتيجي للمنظمة هو ترجمة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للقياس تحدد درجة النجاح بحيث تتم المشاركة فيها بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية وتوفير أدوات لتقييم وتحسين الأداء وتأكيد مفهوم الشراكة الاستراتيجية والتعلم المتبادل (خطاب ٢٠٠٩، ٨٣٧) وعلى اعتبار الأداء الاستراتيجي أنه منظومة من الأبعاد، فإن تقييم أحد مكونات مؤسسة ما أو أحد برامجها التربوية دون أن يتناولها كمنظومة متكاملة يفقد مصداقيته في غالب الأحيان، لأنه من الصعوبة بمكان عزل تفاعل أجزاء النظام عن بعضها، ولعل ذلك يوجب ضرورة الاعتماد على نماذج تقييم تعطي صورة متوازنة عن الأداء، بالشكل الذي يعين على اتخاذ القرارات، ورسم السياسات والاختيار من بينها،

وتقدم إدارة الأداء الاستراتيجي تصوراً كاملاً وشمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام المؤسسة على الرؤية المستقبلية يجب أن لا تفقد تركيزها عن العمليات التشغيلية، كما تعمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة والبيئة الداخلية والخارجية ، وقد أكد (قطيط، ٢٠٢٣، ١١٤) على ضرورة الاهتمام بالأداء الاستراتيجي والذي يدعم قدرات رصد واستشراف المسارات العامة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات،

بما يتلاءم مع مجمل التحديات المحتملة والفرص المتوقعة، ووضع خطة استراتيجية مع ربطها بالأداء التشغيلي بالمؤسسة. ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من المنافسة (عشبية، ٢٠١١، ٣٠٣)

كما أشار فيليب (Philip,2011,1) 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,2012,35)، ويؤكد المفيز (٢٠١٦، 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 تترك 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.

ونظرًا لأهمية بطاقة الأداء في دعم إدارة الأداء الاستراتيجي للمنظمات، ومن خلال ما ذكر تتضح أهمية تطوير إدارة الأداء للجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء ، وهذا ما تحتاج إليه الجامعة الأسباب عديدة ستوضحه مشكلة الدراسة. مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية في هذه الآونة العديد من أوجه التطوير من خلال رؤية ٢٠٣٠ ومؤشراتها لقياس مدى التقدم في تحقيق المستهدفات المرحلية. كما أصبح على كافة الجامعات تحقيق التكيف مع جوانب التطوير والمواءمة مع نظام جديد للجامعات له محدداته وأبعاده، كما يتطلب تحسين الجاهزية لتطبيق لوائحه وإجراءاته.

ولقد أعدت وزارة التعليم خطة طويلة المدى للتعليم الجامعي في المملكة تتضمن مشروع أطلق عليه "الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية - مشروع آفاق". ويهدف المشروع إلى إعداد خطة استراتيجية طويلة المدى (٢٥) عاماً تحدد رؤية التعليم الجامعي، ورسالته، واحتياجاته، وأنماطه ونوعية مخرجاته. وزارة التعليم العالي، (٢٠١١)، كما اهتمت الجامعات السعودية بتطوير أدائها الاستراتيجي من خلال إعداد الخطط لتحقيق الاعتمادات الوطنية والدولية لبرامجها وأدائها المؤسسي، وتحقيق أهدافها طويلة المدى. (الشبل، ٢٠١٩، ١٨)

وإن قيادة التعليم الجامعي 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 الاستراتيجية، لتحقيق أداء استراتيجي 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 الاستراتيجي، 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, 2012, 991) ويؤكد عبد العال (٢٠١٩، ٤١٧) أن من أهم الوسائل الغير تقليدية هي: بطاقة قياس الأداء الاستراتيجي؛ التي تعد من أهم المبادئ التي تعمل على توفر منطلقات أساسية الأحداث التطوير وتحقيق الأهداف العامة، وتصحيح المسار الاستراتيجي للجامعات.

وعليه فإن الجهود التي تبذلها الجامعات السعودية في تطوير الخطة الاستراتيجية تحتاج أن يوازيها اتخاذ ما من شأنه مواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق الهدف؛ وبالتالي تسعى الجامعة لإنجاز أهدافها الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالته وأهدافها الاستراتيجية الطموحة، والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعة.

وأشار الزامل والسامرائي (٢٠١٢، ٤٤١) إلى أن الأداء الاستراتيجي يعد 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 خططها الاستراتيجية على مجموعة من الأطر الداعمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، منها: التزام القيادة

بالتغيير، ومشاركة المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها في صياغة الخطة الاستراتيجية، والشفافية في جميع الإجراءات والمرونة، والقياس المستمر، والمقارنة بأداء الجامعات الأخرى، والنماذج الناجحة منها ، وأكدت نتائج دراسة التوجيهي (٢٠١٩) إلى أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت ضعيفة في جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل.

ومما سبق يظهر أهمية البحث وسائل تقييم غير تقليدية، ومن هذه الوسائل استخدام بطاقة الأداء بأبعادها المختلفة، المعرفة واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية للوصول إلى استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء ؛ لذا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء ؟ ويقترح منه أسئلة فرعية على النحو الآتي:

١. ما مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء بالجامعات السعودية ؟
٢. ما واقع إدارة لأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة تقدير أفراد الدراسة لواقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء تعزى للمتغيرات الآتية طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي)؟.
٤. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء ؟.

أهداف البحث:

١. التعرف على إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء بالجامعات السعودية.
٢. الوقوف على واقع إدارة لأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٣. الكشف عن فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة تقدير أفراد الدراسة لواقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية في ضوء قياس أبعاد بطاقة الأداء تعزى للمتغيرات الآتية طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة في العمل القيادي).
٤. تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء .

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في ما يلي:

• الأهمية النظرية:

- أن الدراسة سوف تساهم في تحسين ورفع مستوى أداء الخدمات المالية والإدارية والتعليمية التي تقدمها الجامعات السعودية بصورة تتميز بالجودة العالية.
- تعتبر بطاقة الأداء نظام إداري وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية للجامعة إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة.
- إبراز أهمية بطاقة الأداء لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي.
- الاستفادة من نتائج البحث في إجراء بحوث علمية تتناول جامعات أخرى.
- تعد هذه الدراسة مفيدة لمتخذي القرار في المؤسسات التعليمية، حيث تتيح لهم معلومات حول الوضع الراهن للجامعة.

• الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية الدراسة في تقييم إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء ؛ بصفتها أداة حديثة لقياس الأداء وتحسينه مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
- إن الدراسة سوف تساهم في وضع آليات لاستثمار الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة استثماراً أمثل.
- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الهدف الذي تسعى إليه وهو تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأداء لاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء .

مصطلحات الدراسة:

- **الأداء الاستراتيجي:** يعرف بأنه الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي، ومعدل الإبداع، والتعلم، ورضاء العميل، وذلك من خلال السعي إلى ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف استراتيجية، ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة" (سعيد، ٢٠٠٥ ، ٤١).
- ويعرف الأداء الاستراتيجي إجرائياً بأنه هو: أداء رؤية الجامعة بكفاءة عالية مما يحقق ترجمة هذه الرؤية إلى خطط استراتيجية يتم تنفيذها بشكل متميز.
- **إدارة الأداء الاستراتيجي:**

يعتبر الأداء وإدارة الأداء من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية

والاقتصاد والإدارة بمختلف مدارسها الفكرية أما من الناحية العملية فقد أصبح واحداً من أهم التحديات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين. كما تعرف إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها مجمل العمليات والأنشطة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمؤسسية، وتصحيح أية انحرافات فيما هو مستهدف تحقيقه من مؤشرات (Armstrong, 2015, 12). وتعرف إدارة الأداء الاستراتيجي إجرائياً بأنها: مجمل العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها في ضوء توجهها الاستراتيجي وفق مؤشرات أداء محددة وقادرة على كشف الفجوات وتشخيص مكامن الخلل وجوانب التميز.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في حدودها على الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على واقع إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وصولاً إلى الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء الخمسة وهي (الشؤون المالية- والمستفيدون رضا الطلبة ، النمو والتعلم، العمليات الداخلية).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** سوف يتم تطبيق هذه الدراسة في شهر مايو ٢٠٢٤ م.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلائهم، ورؤساء الأقسام ووكلائهم.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: إدارة الأداء الاستراتيجي

- **مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي :**

الأداء الاستراتيجي: 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، ١٧)

ويرى عبد الحميد ومنصور (٢٠١٥، ٢٨) أن قياس الأداء الاستراتيجي يعد نظام محاسبي يستخدم لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر استراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الاستراتيجية. كما أن الأداء الاستراتيجي يمثل انعكاساً لقدرة استخدام الجامعة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً للمنظمات بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها إذ يتمحور معه وجود المنظمة من عدمه وتزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء من جوانبه كافة، لكنها لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع على مفهوم محدد للأداء لارتباطه بالمغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية.

ويبين الأداء الاستراتيجي كيفية عمل المنظمة إجمالاً بناءً على وجود إطار استراتيجي يحدد رؤيتها ورسالتها، كما أنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها. كما أنه ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً. (الياسري، ٢٠١٢، ٥٦).

تعرف إدارة الأداء الاستراتيجي بأنها هي عملية تساعد المديرين على تطوير وتطبيق خطط استراتيجية عالية الجودة، وتحديد أهداف طموحة وتتبع الأداء عن كتب الجميع الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبالتالي إيجاد قيمة مستدامة (Ana Maria Constantin, 2009) ، أن إدارة الأداء الاستراتيجي منهجية فكرية تشكل سياسة المؤسسة بصورة تناسب متطلبات ومتغيرات العصر، وبالشكل الذي يضمن قيامها بأداء رسالتها وفق آليات منهجية واضحة لتحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها .

وأوضح (قطيط، ٢٠٢٢، ١٣٩) أن إدارة الأداء الاستراتيجي تمثل مجمل العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها في ضوء توجهها الاستراتيجي وفق مؤشرات أداء محددة وقادرة على كشف الفجوات وتشخيص مكامن الخلل وجوانب التميز.

ويعبر الأداء الاستراتيجي للمنظمة عن محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية وتأثيرات البيئة عليهم، حيث تتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء الاستراتيجي في أن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة، كما أنه الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المنظمة في المستقبل، وبالتالي فالأداء الاستراتيجي يهدف إلى إحداث توافق تام بين هذه العناصر الاستراتيجية الواجبة التنفيذ، والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. ويتطلب ذلك ما يلي: (خطاب، ٢٠٠٩)

- صياغة الرؤية والاستراتيجية التي تمد المنظمة باتجاه طويل الأجل وتساعد في وضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها.
- تحويل الرؤية والرسالة والاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
- الانتقال بالاستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة.
- تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية.
- تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل.

ويقصد بإدارة الأداء الاستراتيجي) إجرائيا: هي إطار شامل يتضمن مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها من خلال أنشطة وإجراءات مختلفة تبدأ من التخطيط للأداء الاستراتيجي، وتنظيمه وتوجيهه وتقويمه: لجعل استراتيجية الجامعة في محرك الأداء والشغل الشاغل للأفراد، وجماعات العمل، والكليات والأقسام بها، بما يحقق الصورة المستقبلية والوضع المرغوب للجامعة كما هو موثق في خطتها الاستراتيجية.

• أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي:

يتمثل الغرض من إدارة الأداء الاستراتيجي في توفير الوسائل التي يمكن من خلالها الحصول على نتائج أفضل من المنظمة والفرق والأفراد، ضمن إطار متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها، ومواجهة الهاجس الكبير الذي يواجه المديرين. والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين الاستراتيجية المخطط لها من قبل المؤسسة والنشاطات اليومية التنفيذية على أرض الواقع، فهي تعمل على توصيل الاستراتيجية لكل أفراد المؤسسة. كما تساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يوميا؟ (Huang,2009,211)

وأبرز (المومري ٢٠١٥، ٢٠) أن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك عنصرين أساسيين الاستراتيجية الفعالة، والإدارة الكفوة وبالنظر إلى المصفوفة في الشكل التالي نلاحظ أنه هما: يمكننا وضع هذه المنظمات في أحد التصنيفات الأربعة على النحو

التالي : منظمات لديها استراتيجية فعالة وإدارة كفؤة فإن هذه المنظمات تكون في مربع الازدهار، ومنظمات استراتيجية فعالة وإدارة غير كفؤة فإنها تكون في مربع البقاء أو العمل من أجل البقاء. وفي حالة عدم وجود كلا العنصرين الاستراتيجية الفعالة والإدارة الكفؤة فإن هذه المنظمات حينها تكون في مربع الموت البطيء والمنظمات التي لديها الإدارة الكفؤة مع عدم وجود الاستراتيجية الفعالة يجعلها في مربع الموت السريع، وهذا يدل على خطورة الاهتمام بكفاءة الإدارة مع إغفال وضع الاستراتيجيات الفعالة.

كما تكمن أهمية الأداء الاستراتيجي في احتياج المنظمات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك تباین بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً (طولان وآخرون، ٢٠٢١، ٢٨)، وأشار (Chandrashekhar et al, 2017)، أن إدارة الأداء الاستراتيجي SPM تنشئ لغة مشتركة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة للتفاعل بشفافية وفعالية، وبالتالي المساعدة في كسر الجمود ونقص التواصل، وقياس SPM التقدم العام نحو رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. كما يمكن من قياس التنفيذ في الأجزاء الفردية من المنظمة على طول سلسلة القيمة، مما يساعد على تحديد تلك المجالات التي تساهم في الأهداف الاستراتيجية وتلك التي لا تساهم

● فلسفة ومقومات إدارة الأداء الاستراتيجي

نتيجة للتطور المتسارع في عالم الإدارة، وفي ظل المتغيرات التي تحيط بجميع المؤسسات كان لا بد من البحث عن أساليب حديثة لإدارة الأداء الاستراتيجي تتلاءم مع حجم التحديات وتنطلق من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المعبرة عن النواتج التي يجب تحقيقها سواء في صورة كمية أو كيفية. وبناء عليه، هناك عدد من المقومات الأساسية التي تستند إليها إدارة الأداء الاستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:

(أ) **تعزيز التوازن بين أبعاد الأداء:** لقد شغلت فلسفة التوازن العديد من الباحثين في الفكر الإنساني بكل ممارساته التطبيقية أو الاجتماعية، وانطبق الحال ذاته على الفكر الإداري الذي تؤثر بداياته الضعف الواضح لتبني هذه الفلسفة والاكتفاء على الأداء المالي وهو ما دفع المهتمين بقياس مؤشرات فقط، إلا أن التعامل مع هذا النوع من الأداء بوصفه نتيجة قد لا يمثل هدفاً لمعظم المنظمات التي تتباين في أهدافها فضلاً عن وضع الإدارة أمام نتائج تفقد إدارة المنظمات الفرصة على تشخيص مواطن الضعف على نحو دقيق وسريع مما قد يفقد فرصة التصحيح في الوقت الحقيقي لها. (حسن؛ أحمد، ٢٠١١، ١٦٣).

والأداء الاستراتيجي المتوازن هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة؛ لتحقيق الغرض منها، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، على ضوء ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس. (Olson& Slater, 2002,12)

ولقد تزايد التوجه المعاصر نحو الأداء المتوازن كأحد أهم المداخل المعاصرة المرتكزة على البعد المنظومي والشمولي بما لا يغفل مصالح جميع الأطراف والشركاء المؤثرين على الخدمة التعليمية والمتأثرين بها (Al Bento, et al,2013)، كما أصبح لازماً على كافة المؤسسات إحداث التوازن بين الاستراتيجيات والعمليات في ظل البيئة التنافسية المعاصرة من خلال كفاءة ممارسات تقييم الأداء والتي لا تقف عند حدود جمع البيانات، وإنما تعزز من تنفيذ السياسات والأهداف (Ahmadi, Parviz, et.al,2012,2267)، وينعكس التوازن في الأداء من خلال (Heavey, Murphy 2012,12):

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- التوازن بين الموارد والإمكانات المتاحة ومستوى النواتج المستهدفة.
- وفي هذا الإطار، هناك نموذج تحليل مجال القوى لقياس التوازن بين القوى الدافعة التي تشجع التطوير والتغيير والقوى المقيدة أو المعيقة (Sarayreh Khudair, Barakat. 2013,3) حيث إن المجال الميداني به نوعين من القوى وهما:
- **القوى الدافعة Driving forces** : التي تدفع المؤسسة في اتجاه التطوير والتغيير كالحوافز والتنافس والقيادة والموارد البشرية المتميزة، والمناخ التنظيمي الداعم للتحسين.
- **القوى المعيقة Restraining forces** : وهي العوامل التي تعيق تنفيذ عمليات وخطط التطوير، كتندي المهارات والمقاومة والخوف من التغيير. (Skepe,2012,4).

وفي إطار التوازن، فإن أي ممارسة موضوعية لتقويم الأداء بشكل عام تتضمن أربعة مجالات أساسية وهي أولاً: البنية التنظيمية وتتضمن الهيكل، والثقافة، والقيادة، والمناخ التنظيمي، ثانياً : الفعالية وتشمل فاعلية التخطيط والتنفيذ والتقييم والاتصالات، وثالثاً: الموارد المتاحة وتتمثل بالموارد البشرية والمالية والفنية، ورابعاً : المعرفة الشاملة وتتضمن الزبائن والمنافسين وطبيعة البيئة المحيطة . (رابعة،

٢٠١١، ١٢٨) حيث تهدف عملية التقييم إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف وسبل علاجها.

ومما سبق فإن إدارة الأداء الاستراتيجي التي تتسم بالكفاءة يجب أن تستند إلى إحداث توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين إمكانات بيئتها الداخلية واحتياجات بيئتها الخارجية، وبين البعد المؤسسي العام وطموحات مواردها البشرية.

ب) الالتزام بخريطة استراتيجية: من أجل أن تحقق إدارة الأداء أهدافها لابد أن ترتبط باستراتيجية المنظمة بشكل يحقق التناسق والتكامل بينهما، وبما يعزز ويدعم تحقيق المنظمة لميزة تنافسية. وتمثل الخرائط الاستراتيجية تصوير للعلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية، وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية

وتشير دراسة (Rastislav,2016,108) إلى أهمية وجود نظام الإدارة الأداء الاستراتيجي، بما يسمح في صنع القرارات الرشيدة المبنية على تشخيص سليم للموارد المتاحة والإمكانات المتوافرة، وتحقيق أقصى درجات المواءمة مع الاستراتيجيات المتبعة، بما يعظم من القيمة المتحققة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بأداء المنظمة، وفي سياق دور الخريطة الاستراتيجية، تبين دراسة (دودين، ٢٠١٥، ١٣٤) أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات باعتبارها أداة للتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب كونها أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي، وكنظام للإدارة الاستراتيجية، مع الربط بين متغيرات الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي لتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وترصد كثير من الأدبيات الإدارية إلى أهمية الخريطة الاستراتيجية ودورها في تحسين كفاءة الأداء الاستراتيجي، وإدارته بفاعلية، حيث أنها تعمل على الربط والتناغم بين الأهداف الفردية والتنظيمية، والتركيز على الأولويات والقضايا الاستراتيجية التي يجب التركيز عليها في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها التي تسعى لتحقيقها (Han Zhong,2015) كما تعتبر الخريطة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر أحد أهم جوانب الإدارة الاستراتيجية، كمرحلة محورية في إعداد الخطط الاستراتيجية، وكأداة وسيطة تساعد في ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات قابلة للتقييم والقياس . (Pietrzak,2014).

وفي هذا الإطار، لابد من الإشارة إلى أن عملية نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تحتاج إلى مزيد من برامج التدريب المتطورة بهدف الاطلاع على المقاييس الحديثة في تقويم الجامعات واعتماد حالات المفارقة والتشخيص الدقيق

لمواطن الضعف بغية معالجتها ووضع الحلول المناسبة بها. (مشرف، ٢٠١١ ، ٤٢٣).

كما يعتمد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على دراسة التحولات والتغيرات والنمو؛ لما له من علاقة بالمؤسسة الجامعية لاستشراف مستقبلها، أي على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية، وتحديد أثرها على نشاط المؤسسة الجامعية؛ وهذا يتطلب توفر معلومات حديثة ودقيقة ومستمرة وإلى مناهج وأساليب لتحليل هذه المعلومات، وتوظيفها لصياغة الاستراتيجية، وهو ما يدعو إلى تبني نظام معلومات إداري؛ للتنبؤ بالمستقبل؛ لإحداث التوافق والانسجام والتكامل في منهجية التخطيط الاستراتيجي. (القطروني، ٢٠١٤ ، ٥٩).

يتبين من ذلك، أهمية بناء نموذج منطقي لخريطة استراتيجية تربط الأهداف المختلفة بعضها ببعض من خلال علاقات سببية cause & effect ، بحيث يتدرج هذا النموذج في سياق منطقي من النشاطات المختلفة، التي تقوم بها مختلف الوحدات داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال صياغة مخطط الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة Strategy Map ، لوصف الأهداف بشكل تسلسلي، يوضح العلاقات التي تربط بين الاستراتيجيات والنشاطات المختلفة، والنتائج المؤثرة على الأداء الاستراتيجي.

ج) الاستناد إلى مؤشرات الأداء: مع زيادة تعقد البيئة المعاصرة وتعدد عناصرها وتشابك متغيراتها ؛ تزايدت الحاجة إلى المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم الجامعي على اختلاف مستوياتها، حيث أصبحت تشكل دليلاً إرشادياً في عملية اتخاذ القرارات، وقد صاحب ذلك وجود حاجة ملحة لإيجاد أساليب ومداخل تقييم مشتقة من الاستراتيجيات الموجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر ، كما تزايد التوجه للاهتمام بمؤشرات الأداء المستدام للجامعات الذي يركز على الوعي بالتنمية المستدامة للبيئة، وتعزيز الثقافة المؤسسية للاستدامة sustainability والمواطنة المسؤولة، والبحث العلمي وخدمة المجتمع من منظور المسؤولية (Wang and Ching, 2015, 906) وتوفر مؤشرات الأداء الأساسية إطاراً جيداً لإجراء المقارنات المرجعية benchmarking بين الجامعات، بالإضافة إلى استكشاف أفضل الممارسات best practice والتعلم من الخبرات النوعية التي يمكن نقلها وتبنيها. (Sae-Khow, 2014, 35).

وفي هذا السياق، تلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً هاماً، حيث تقوم بمد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تساعد في اتخاذ القرارات، ومعرفة مدى كفاءة

وفعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق من ناحية أخرى (محمود، ٢٠٢٠، ٤)، كما يجب أن تواكب مقاييس الأداء المختلفة الرؤى الاستراتيجية الجديدة التي تطرأ على إدارة أهداف المؤسسة، من أجل اتخاذ قرارات مستقبلية مناسبة تساهم في ترميم جوانب الضعف التي تشهدها المؤسسة الوقفية مستقبلاً. (بوريش، ٢٠١٧، ٣).

وقد أصبحت المقارنة المرجعية Benchmarking مدخلاً مهماً للتحسين وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة والأداء للمنظمات الأخرى ذات النشاط المشابه، فضلاً عن كونها وسيلة تدعم قدرات المنافسة ومقارنة ممارساتها وأدائها بغيرها من المنظمات، كما أنها عملية تحسين الأداء من خلال المطابقة المستمرة، والدراسة والتحليل وتبني أفضل الممارسات (ربابعة، ٢٠١١، ١١٢).

كما أن تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي يمكن المنظمة المتعلمة من تحديد احتياجاتها، ويوجهها أين يجب أن تركز جهودها. (الدليمي، ٢٠١٩، ٢١٦) وبناء على ما سبق، يتبين أن مؤشرات الأداء قد أصبحت ضرورة لنظم التقييم والقياس المعاصرة لمختلف أنواع المؤسسات ومنها الجامعات، لما لها من دور وظيفي في التطوير المبني على أدلة وشواهد سليمة، تساعد في تشخيص مكامن الخلل وجوانب الانحراف في مسارات الأداء التي يستند إليها التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة المعبر عنه من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

د) الاستدامة التنظيمية والتمويلية: إن أحد محددات جودة إدارة النظم التعليمية هو الهيكل التنظيمي، الذي يخلق الانسجام والتناغم بين كافة الأنشطة والممارسات والأهداف، بما يفرض تعزيز المرونة وقلة تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وخفض مستوى الرسمية والتعقيد في بنية الهياكل لدعم تدفق المهام والأدوار (Ooshaksaraie, et.al, 2011, 151) كما تتنوع الهياكل التنظيمية وفق ثلاثة أبعاد هي مدى التعقد complexity أو عدد المستويات الإدارية، ومستوى الرسمية formalization أي درجة اتباع اللوائح الإدارية والعمل وفق التوصيف الوظيفي، وأخيراً درجة المركزية centralization أي نمط تركيز السلطة ودرجة مشاركة المستويات التنفيذية وذوي العلاقة والمستفيدين. (Shoghi, Safieepoor 2013,91)

وبناء على سمات التعقد في بيئة الجامعات المعاصرة، فإنه لا بد من تحديث هياكلها مع عدم تركيز السلطة لدى القيادات العليا، وتعزيز المشاركة الفعلية للقيادات التنفيذية في صنع القرار، كما أن الهياكل التي تدعم الأداء المرتكز على المشروعات والبرامج تصبح أكثر ملاءمة لكفاءة الإنجاز.

ومن هنا يتضح أن النضج المؤسسي يعد مطلباً لتطوير المؤسسة واستدامة عملياتها ومشروعاتها الأساسية. كما أن هناك علاقة واضحة بين مقدرات الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي، بما يفرض تفعيل نشاط البحث والتطوير ودعم الأفكار الإبداعية بقصد إضفاء ميزة على المخرجات، وتطوير برامج ومقاييس للعملية التعليمية وتوظيفها باتجاه تحقيق أهدافها وأهداف منتسبها. (جلاب، ٢٠١٧)

وبناء على ذلك، يتضح أن جدارات ومهارات الموارد البشرية والتي يقوم عليها كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف المخطط لها وفق مؤشرات أداء مستهدفة، لها علاقة طردية مع فعالية إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات، والوصول إلى النضج المؤسسي، وفيما يتعلق بالتمويل والإنفاق.

المحور الثاني : بطاقة الأداء المتوازن

● مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد توصلت أبحاث كل من Kaplan و Norton من جامعة هارفارد وفي مقالة نشرتها مجلة هارفارد Harvard Business Review عام ١٩٩٢ الى منهج جديد سُمي "بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard وذلك من أجل استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ولقد عرّف كل منهما بطاقة الأداء المتوازن BSC على أنها أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطاراً لقياس وإدارة الاستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو (Choffel, 2011, 8)

كما عرّفها كل من Simona. A. Popa على أنه إطار لإدارة الأداء تربط استراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكوّن من مجموعة مقاييس للأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة (2009, 216) . (Simona)

وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن BSC عبارة عن أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

● أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

١. تطرق Kaplan & Norton إلى أربعة أبعاد أساسية من أجل تقييم وتحسين أداء المنظمة، بحيث يتم تطوير الأداء من عدة جوانب وليس الاكتفاء بجانب على حساب الجوانب الأخرى وهي :

٢. بعد العملاء: ويعكس جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية والأهداف التي تقابل حاجات ورغبات العملاء؛ (الغالبى ، وإدريس ، ٢٠٠٧م، ٣٠٧).
٣. البعد المالي: يعمل على تعقب وقياس الاستراتيجيات المطبقة بالمؤسسة والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة. (وليد، ٢٠١٨م، ٢٣) .
٤. بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها انعكاس على رضا الزبائن (وليد، ٢٠١٨م، ٢٤) .
٥. بعد التعلم والنمو: يركز هذا المنظور على كيفية تدريب العاملين وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل . (وليد، ٢٠١٨م، ٢٤)

• مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

١. تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها منها: صعوبة تتمثل في أن الرغبة في اعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية.
٢. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد حيث إنه يجب الفصل بين مختلف الأهداف.
٣. التوقعات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة كالمستثمرين ويتم إقصاء بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الاستراتيجية.
٤. تؤثر ثقافة المؤسسة في عملية تطبيق بطاقة الأداء حيث إن هناك من يري ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة والبعض الآخر يري تطبيقها دون إدماج العناصر الاستراتيجية وبالتالي تكون مصدراً للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة.
٥. يؤثر المحيط الاجتماعي في كيفية استعمال بطاقة الأداء من مؤسسة لأخرى.

• معوقات الأداء الاستراتيجي ودور إدارة الأداء في مواجهتها:

يعتبر فشل الاستراتيجيات من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الربحية وغير الربحية فقد أشار Niven إلى أنه ١٠ % فقط من المنظمات تنفذ استراتيجيتها. ومن خلال دراسة الأسباب الرئيسة لهذا الفشل وجد أنها تتركز في أربعة عوائق أو حواجز أساسية هي: عائق متعلق بالرؤية حيث (٥%) فقط من العاملين يفهمون الاستراتيجية، وعائق يتعلق بالأفراد حيث (٢٥%) فقط من المديرين لديهم حوافز مرتبطة بالاستراتيجية، وعائق يتعلق بالإدارة حيث (٨٥%) من الإدارة العليا تنفق

أقل من ساعة واحدة في الشهر في مناقشة الاستراتيجية. وعائق يتعلق بالموارد حيث (60%) من المؤسسات لا تربط الاستراتيجية بميزانيتها. (Niven,2006:10) . وأنه بدلاً من استثمار مبالغ كبيرة من المال في صياغة الاستراتيجيات و فقط، فإنه يجب على المؤسسات العمل على تحسين إدارة أدائها الاستراتيجي وتحقيق التوازن والموائمة بين أنشطة صياغة الاستراتيجية وأنشطة تنفيذها وتقويمها، وعندما يدرك المديرون بشكل صحيح أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي، يمكنهم تخصيص الموارد المحدودة بشكل كفاء، خاصة وأن كما إدارة الأداء الاستراتيجي يقع على هيكل أوسع بل يشمل كل المؤسسة، وليس فقط على الإدارة العليا للتنفيذ والتقويم يشمل أشخاصا أكثر من التخطيط. الأمر الذي يستدعي بالضرورة قيادة داعمة وثقافة تنظيمية مناسبة، وإقناع العاملين بقبول التغييرات وتنفيذ الاستراتيجيات بطريقة تحقق رؤية المؤسسة ورسالتها.

المحور الثالث : الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة فيلب (Philip,2011) 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 الأفضل تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعات، وبينت النتائج أن إلى أهمية تطبيق استراتيجية 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.
- بينما هدفت دراسة (Karuhanga,2015) إلى اقتراح أداة لتقييم تنفيذ إدارة الأداء الاستراتيجي (PM) من خلال دراسة ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في أوغندا، وكشفت النتائج أنه يمكن تقييم تنفيذ ممارسات PM في الجامعات على أساس خمس ركائز أساسية وهي مواءمة الرؤية التنظيمية والرسالة والاستراتيجية وأهداف الأداء الفردي ومشاركة الموظفين في تنفيذ إدارة المواد على مستوى الوحدة، ووجود خطة تحسين، ووجود خطة لتقييم الأداء ونوعية الموظفين وفهمهم للخطة الاستراتيجية، وباستخدام هذه الركائز الخمس، يمكن لمديري الجامعات تحديد المناطق الرمادية في أنظمة إدارة المشاريع الخاصة بهم والتي يمكن تركيز اهتمام الإدارة عليها لتحسينها.
- وهدفت دراسة الديحاني (٢٠١٧) 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 واستراتيجيات العمل على مستوى أداء متوسط، بينما حصلت باقي الأبعاد على مستوى أداء ضعيف، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية المتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة وسنوات الخبرة لصالح ٢١ فأعلى.
- وهدفت دراسة عبود (٢٠١٧) 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 البعد 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 وجهه نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- وكشفت دراسة الحامد والعمرى (٢٠١٨) إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري الجامعة 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 المتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد، والمتغير الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر.
- وهدفت دراسة التويجري (٢٠١٩) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الأمام عبد الرحمن 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.
- بينما قدمت دراسة (Torneo & Mojica,2020) نظام إدارة الأداء الاستراتيجي (SPMS) في وكالات حكومية وطنية فلسطينية مختارة في الفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٧ ، وتحديداً وزارة الداخلية والحكومة المحلية ووزارة التعليم ولجنة التعليم العالي. ومدى مناسبته للسياق الثقافي والإداري وأظهرت التقييمات التي أجريت أنه يعتبر نظام SPMS قابلاً للتطبيق من الناحية النظرية، ولكن به العديد من العيوب التي تمنع التنفيذ الفعال في هذه الوكالات. وللتخفيف من الآثار السلبية يجب إعادة تصميم نظام SPMS المناشدة الدوافع الجوهرية والتركيز على التحسين الفردي ويجب تبسيط عمليات إدارة الأداء واعتماد منهجية أكثر مرونة، وضرورة العمل على التحديث المستمر لنظام SPMS بحيث يتماشى بصورة جيدة مع الثقافة الفلسطينية.
 - كما أظهرت دراسة تهامي (٢٠٢١) أنه على الرغم من أن الجامعات العربية اتجهت نحو وضع استراتيجيات وخطط مستقبلية لمسايرة التقدم العالمي إلا أن هذه الاستراتيجيات والخطط لا ترقى أحياناً إلى مستوى التنفيذ ومن ثم لا يصبحها تحسن في مستوى الأداء والتميز، وأكدت دراسة حسين (٢٠٢٢) أن تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وإعداد استراتيجية مؤسسية بالجامعات المصرية تتم بشكل نظري لإعداد خطة تضم الغايات والأهداف الاستراتيجية دون التزام العاملين بالجامعات بإنجازها ويرجع ذلك إلى نقص ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي وقلة الوعي والمعرفة بأهمية ربط نشاطات العاملين بالجامعات بالتخطيط الاستراتيجي.
 - هدفت دراسة Francis Osei-Kuffour 2022، إلى زيادة الوعي بتأثير تطبيق BSC في مواجهة تحديات الأداء المالي في محاصرة قطاع التعليم الخاص وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عمليات مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعلاقة بينها وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن والمالية.
 - استهدفت دراسة محمد (٢٠٢٢) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، واستهدف أيضاً دراسة مدي تطبيق المعاهد العليا الخاصة محل الدراسة لمفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفعالية الأداء بمؤسسات التعليم العالي، عن طريق استطلاع آراء عينة من العاملين ذوي الاختصاص ببعض هذه المعاهد، وتتمثل مشكلة البحث في القصور في أداء

مؤسسات التعليم العالي وتحقيق معايير تقييم الأداء الاستراتيجي بالمعاهد محل الدراسة، الأمر الذي قد يرجع إلي ضعف إدراك وتطبيق مفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن من الناحية المحاسبية والإدارية، واعتمد الباحثان على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وأهمية تبني أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالي، وأوصي الباحثان بعدد من التوصيات أهمها: العمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس، واتخاذ كل ما من شأنه تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

- هدفت دراسة الرشيد (٢٠٢٣) إلى معرفة الدور الذي تؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. وتكمن أهمية البحث من خلال تقديم إطار نظري من لربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبيان مدى تأثيرها لتحسين الأداء، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي وجود تأثير للمتغير المستجيب (الذكاء الاستراتيجي) بمجموع أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية الشراكة، الدافعية) في المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)، وختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات كأداة لجمع وتحليل المعلومات الذي بدورها سيسهم ويساعد في بناء قدرات وقابليات الموظفين وتمكنهم من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية عند تقديم الخدمة في المنظمات.

- وأكدت دراسة هلال والعتيبي (٢٠٢٣) أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي حيث يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة، ويظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويظهر التطور الذي تحققه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو العكس، وأن نموذج كابلان و نورتون Kaplan & Norton من أكثر النماذج إفادة في تقويم الأداء الاستراتيجي للإدارات ويمكن تطبيقه على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري وبما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف الاستراتيجية لكل من يعمل في المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

(١) اتفقت الدراسة الحالية مع كلٍّ من: دراسة فيليب (Philip, 2011)، ودراسة (Karuhanga, 2015)، ودراسة الديحاني (٢٠١٧)، ودراسة

الحامد والعمرى (٢٠١٨) في منهج الدراسة الوصفي، و في الاستبانة كأداة للدراسة

ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية

أوجه التميز والاستفادة من الدراسات السابقة:

• تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بما يلي:

١. تحديد الفجوة البحثية وتدعيم مشكلة الدراسة.
 ٢. صياغة وبلورة الإطار النظري، والربط والتحليل مع نتائج الدراسة الحالية .
 ٣. اختيار منهج البحث وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط:
- (١) كونها تهدف إلى تقديم تصور مقترح استراتيجي مقترحة لإدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية.
 - (٢) استهدفت هذه الدراسة القادة من العمداء للكليات وعمداء العمادات المساندة والوكلاء، في جامعة الملك خالد، إذ ترى الباحثة أن القيادات هم الجهة المخولة لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية .

إجراءات البحث :

- منهج البحث: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة أداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ، واستنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي بمدخله المسحي .
- مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية: (وكيل الجامعة للتطوير /عمداء الكليات والعمادات / وكلاء الكليات والعمادات / رؤساء الأقسام) بجامعة الملك خالد، وقد حرصت الباحثة على اختيار هذه الجامعة؛ كونها جامعات مستقلة تميزت بإدارة استراتيجية .
- عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من (٤٠) من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد.

أداة البحث:

استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، حيث تم إعداد الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة، والأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد

- تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزأين، كما يلي:
- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة العملية، والوظيفة الحالية).
 - الجزء الثاني: ويحتوي على أربع محاور، كما يلي:
 - أ- المحور الأول: يقيس مجال العمليات الداخلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (١٠) عبارات.
 - ب- المحور الثاني: يقيس مجال رضا الطلبة ، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (٨) عبارات.
 - ج- المحور الثالث: يقيس مجال الشؤون المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (٨) عبارات.
 - د- المحور الرابع: يقيس مجال التعلم والنمو من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (٨) عبارات.
- وقد تصدر الاستبانة لغايات التحكيم خطاب مُوجّه للمحكم، طلبت فيه الباحثة قراءة عبارات الاستبانة، وبيان الرأي من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتمائها إلى المحور والبُعد الواردة فيه، بالإضافة إلى الحكم على مدى وضوحها وصياغتها اللغوية.
- صدق الأداة:
- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (٢٨) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية المتخصصين، وتم التعديل بناء على مقترحاتهم.
- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات المحور الأول العمليات الداخلية بين (٠.٨٧٣) و(٠.٨٩٢)، والمحور الثاني : رضا الطلبة ما بين (٠.٨٣١) و(٠.٨٥٢)، والمحور الثالث الشؤون المالية ما بين (٠.٦٨٣) و(٠.٨٣٣) ، والمحور الرابع التعلم والنمو ما بين (٠.٨٦٢) و(٠.٨٧٤) ، وهو ما يدل على ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وصالحة للتطبيق الميداني.
- ثبات الأداة: أن معاملات الثبات لمحوري الأداة وأبعادهما كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (٦٠%)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور العمليات الداخلية (٠.٩٧٨)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي

لمحور رضا الطلبة (٠.٩٤١)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور الشؤون المالية (٠.٨٨٢)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور التعلم والنمو (٠.٩٥٤). الاستبانة في صورتها النهائية :

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة العملية).

- الجزء الثاني: ويحتوي على أربع محاور، كما يلي:

أ- المحور الأول: يقيس مجال العمليات الداخلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (١٠) عبارات.

ب- المحور الثاني: يقيس مجال رضا الطلبة ، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (٦) عبارات.

ج- المحور الثالث: يقيس مجال الشؤون المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (٧) عبارات.

د- المحور الرابع: يقيس مجال التعلم والنمو من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (٨) عبارات.

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بمجال العمليات الداخلية في جامعة الملك خالد:

الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات

القيادات الأكاديمية حول مستوى العمليات الداخلية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمليات الداخلية	رقم العبارة
١	مرتفع	٠.٨٠	٤.٠٢	تحرص الجامعة على تطوير إجراءات عملياتها الداخلية بشكل دوري.	١
٣	مرتفع	٠.٧٨	٣.٨٩	تقوم الجامعة خدماتها التعليمية وفق معايير واضحة.	٢
٧	مرتفع	٠.٨٢	٣.٨٢	تراعى الجامعة التوازن بين قدراتها الأكاديمية وأعداد القبول للطلبة الجدد.	٣
٦	مرتفع	٠.٨٤	٣.٨٣	تستثمر الجامعة نتائج الأبحاث العلمية بشكل فعال.	٤
٥	مرتفع	٠.٩٠	٣.٨٤	تحرص الجامعة على تشخيص احتياجات المجتمع.	٥
٨	مرتفع	٠.٨٥	٣.٨١	تعمل الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي.	٦
٤	مرتفع	٠.٨٩	٣.٨٤	تعمل الجامعة على تشغيل خططها الاستراتيجية بفاعلية.	٧

رقم العبارة	العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٨	تعتمد الجامعة على توافر المهارات المعرفية الحديثة ضمن شروط التوظيف	٣.٨١	٠.٨٨	مرتفع	٩
٩	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات المتميزة للعمل بالجهات المختلفة.	٣.٦٨	٠.٩٥	مرتفع	١٠
١٠	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في إدارة عملياتها التشغيلية.	٣.٩٠	٠.٨٣	مرتفع	٢
المتوسط العام لمستوى العمليات الداخلية					
-		٣.٧٣	٠.٦٦	مرتفع	-

يُظهر الجدول (١) أن مستوى العمليات الداخلية في جامعة الملك خالد (الكلي) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على مجال العمليات الداخلية (٣.٧٣) وانحراف معياري (٠.٦٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة باهتمام الجامعات السعودية في تحقيق العمليات الداخلية، حتى تكون مؤهلة لتصبح ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في التصنيف العالمي بحلول (٢٠٣٠م)، من خلال الاهتمام بتطوير إجراءات عملياتها الداخلية بشكل دوري، واستخدام الجامعة التكنولوجيا الحديثة في إدارة عملياتها التشغيلية، وتقوّم الجامعة خدماتها التعليمية وفق معايير واضحة.

بالنسبة للعبارات، فقد جاءت استجابات القيادات بمستوى "مرتفع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣.٦٨) و(٤.٠٢)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٨) و(١.٠٢)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على بجامعة الملك خالد، ما ورد في العبارة (١): "تحرص الجامعة على تطوير إجراءات عملياتها الداخلية بشكل دوري." التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٨٠) وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (١٠): "تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في إدارة عملياتها التشغيلية." بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٨٣) وبمستوى مرتفع. وتُعدّ هذه النتيجة منطقية؛ كون دخول الجامعة في التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات هو معيار معتمد في الحكم على تقدم وتطور الجامعة في تحقيق أهدافها وتحقيق مكانة متقدمة لها باستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة عملياتها التشغيلية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى جهد الجامعة في حرصها على اعتماد برامجها التخصصية، ويفسر الباحث هذه النتيجة أيضاً أنه لربما 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 أن جامعة الملك خالد اعتمدت في تحديد القضايا الاستراتيجية بخططها الاستراتيجية 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)، وهذا ما أكدته الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد؛ حيث تم صياغة الأهداف الاستراتيجية من قبل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية، واعتمدت على سبعة أهداف إستراتيجية منها هدف تنمية الموارد المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mewhorter 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)،

النتائج المتعلقة بمجال رضا العملاء (تحديداً الطلبة) في جامعة الملك خالد:

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى مجال رضا العملاء (تحديداً الطلبة)

رقم العبارة	رضا العملاء (تحديداً الطلبة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	تهتم الجامعة بضمان تكافؤ الفرص بين بين الطلبة.	٣.٧٨	٠.٨٤	مرتفع	٢
٢	تحرص الجامعة على تطوير الخطط والمناهج بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل	٣.٦٤	٠.٧٩	مرتفع	٣
٣	يلبي الإرشاد الأكاديمي في الجامعة حاجات الطلبة الأساسية.	٣.٣٣	١.٠١	متوسط	٦
٤	تهيئ الجامعة الإمكانات المناسبة التي تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم	٣.٨٣	٠.٨٠	مرتفع	١
٥	تعمل الجامعة على تطوير إجراءاتها التنظيمية لتحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.	٣.٣٩	١.٠٣	متوسط	٤
٦	تطور الجامعة علاقتها مع خريجها باستقطاب المتميزين منهم	٣.٣٦	٠.٨٩	متوسط	٥
المتوسط العام لمستوى رضا العملاء (تحديداً الطلبة)		٣.٥٢	٠.٧٤	مرتفع	-

يُظهر الجدول (٢) أن مستوى مجال رضا العملاء (تحديداً الطلبة) في جامعة الملك خالد (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات

الأكاديمية على مجال رضا العملاء (تحديداً الطلبة) (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٤)، بالنسبة للعبارات، فقد جاءت استجابات القيادات ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت (٣) عبارات بمستوى متوسط، و(٣) عبارات بمستوى مرتفع. 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 إدارة الأداء الاستراتيجي؛ منها الشفافية في جميع الإجراءات، والمرونة.

وكانت أعلى المؤشرات الدالة مجال رضا العملاء (تحديداً الطلبة) على بجامعة الملك خالد، ما ورد في العبارة (٤): "تهيئ الجامعة الإمكانيات المناسبة التي تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٣.٨٣) وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (١): "تهتم الجامعة بضمان تكافؤ الفرص بين بين الطلبة.." بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبمستوى مرتفع. أما أقل المؤشرات الدالة على رضا العملاء (تحديداً الطلبة) في جامعة الملك خالد، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (٣): "يلبي الإرشاد الأكاديمي في الجامعة حاجات الطلبة الأساسية." في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (١.٠١) وبمستوى متوسط، وفي الترتيب قبل الأخير جاء المؤشر الوارد في العبارة (٦): "تطور الجامعة علاقتها مع خريجها باستقطاب المتميزين منهم" بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٩) وبمستوى متوسط.

ويتضح مما سبق أن الجامعة تلتزم بإعادة صياغة برامجها لتواكب تطورات السوق فيما يخدم خريجها، وهذا ما تؤكدته 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 مرتفعاً، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة التويجري (٢٠١٩) حيث جاء هذا البعد بدرجة ضعيفة؛ بينما جاء هذا البعد في دراسة الحامد، والعمرى (٢٠١٨) متوسطاً.

النتائج المتعلقة بمجال الجانب المالي في جامعة الملك خالد:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى الجانب المالي

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمليات الداخلية	رقم العبارة
٧	متوسطة	٠.٨٨	٣.٣٣	تحرص الجامعة من خلال البرامج والمبادرات على تنوع مصادر التمويل لتحسين إيراداتها	١
٢	مرتفعة	٠.٩٢	٣.٨٣	تقدر الجامعة الكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل دقيق.	٢
٦	متوسطة	٠.٨٧	٣.٣٦	تستثمر الجامعة مواردها المالية بفاعلية.	٣
١	مرتفعة	٠.٩٣	٤.١٢	تفعل الجامعة نظام المحاسبية بصفة مستمرة.	٤
٤	مرتفعة	٠.٩٨	٣.٨٠	تدير الجامعة مواردها المالية وفق استراتيجية واضحة.	٥
٣	مرتفعة	٠.٨٤	٣.٨١	يتناسب مستوى الأداء المالي بالجامعة مع خطتها الاستراتيجية.	٦
٥	مرتفعة	٠.٩٠	٣.٧٣	تعمل الجامعة على ربط نتائج الأداء بنظام الحوافز والمكافآت	٧
-	مرتفعة	٠.٨٢	٣.٦٠	المتوسط العام لمستوى الجانب المالي	

يُظهر الجدول (٣) أن مستوى مجال الجانب المالي في جامعة الملك خالد (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على مجال بمجال الجانب المالي في جامعة الملك خالد (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٤)، بالنسبة للعبارة، فقد جاءت استجابات القيادات ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت عبارتين بمستوى متوسط، و(٥) عبارات بمستوى مرتفع، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على مجال الجانب المالي على جامعة الملك خالد، ما ورد في العبارة (٤): "تفعل الجامعة نظام المحاسبية بصفة مستمرة" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٢): "تقدر الجامعة الكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل دقيق." بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٩٢) وبمستوى مرتفع،

أما أقل المؤشرات الدالة على رضا العملاء (تحديداً الطلبة) في جامعة الملك خالد، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (١) "تحرص الجامعة من خلال البرامج والمبادرات على تنوع مصادر التمويل لتحسين إيراداتها" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبمستوى متوسط ،

وفي الترتيب قبل الأخير جاء المؤشر الوارد في العبارة (٣) " تستثمر الجامعة مواردها المالية بفاعلية." بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بمجال التعلم والنمو في جامعة الملك خالد:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى التعلم والنمو

رقم العبارة	التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	يتوافق تصميم البرامج الأكاديمية في الجامعة مع متطلبات سوق العمل.	٣.٣٣	٠.٩٧	متوسط	٣
٢	يتوافق تصميم البرامج الاثرائية للتميزين بما يحقق التنافسية العالمية	٣.٢٤	٠.٨٧	متوسط	٧
٣	تشمل برامج التدريب المقدمة من الجامعة ترسيخ المعرفة التقنية	٣.٢٩	٠.٧٥	متوسط	٤
٤	تعمل الجامعة على الاستفادة من نتائج تقويم منسوبيها في تطوير أدائهم بصفة مستمرة.	٣.٦٧	٠.٧٩	مرتفع	١
٥	تحرص الجامعة على توفير بيئة جاذبة للنمو والتطور المهني.	٣.٦٥	٠.٨١	مرتفع	٢
٦	تدعم الجامعة الابتكارات والأنشطة الإبداعية.	٣.٢٥	٠.٩١	متوسط	٦
٧	تطور الجامعة برامجها وخططها الدراسية بصورة دورية لضمان جودة الخريجين.	٣.٢٠	٠.٨٥	متوسط	٨
٨	تحرص الجامعة على توفير برامج فعالة للتدريب الميداني للطلبة وفق احتياجاتهم الفعلية.	٣.٢٩	٠.٨٤	متوسط	٥
المتوسط العام لمستوى التعلم والنمو		٣.٣٧	٠.٦٦	متوسط	-

يُبين الجدول (٤) أن مستوى التعلم والنمو في جامعة الملك خالد (الكلية) جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد التعلم والنمو (٣.٣٧) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة إلى تراجع في عمليات التدريب المباشر اللازم لتطوير مهارات العاملين بجامعة الملك خالد، كما أن التوسع في البنى التحتية في جامعة خالد، نظراً للتزايد الكبير في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات قد ترتب عليه تراجع في الميزانيات المخصصة للتدريب وتطوير مهارات العاملين، وما ترتب على ذلك من بعض الروتين وضعف التنوع والابتكار في استخدام أساليب التدريب الحديثة، بالإضافة إلى ضعف في انتداب منسوبي جامعة الملك خالد لدورات خارجية بهدف الاطلاع على الخبرات الحديثة في التعلم والنمو المهني بالدول المتقدمة ونقلها للجامعات السعودية للارتقاء بأدائها.

وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التعلم والنمو في جامعة الملك خالد ، ما ورد في العبارة (٤): " تعمل الجامعة على الاستفادة من نتائج تقويم منسوبيها في تطوير أدائها بصفة مستمرة." التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبمستوى مرتفع. ، وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٥): "تحرص الجامعة على توفير بيئة جاذبة للنمو والتطور المهني." بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٨١) وبمستوى مرتفع. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جامعة الملك خالد تعتمد الى وضع الخطط التدريبية الملائمة أكاديمياً أو إدارياً أو تقنياً، في جميع مجالات العمل الجامعي.

أما أقل المؤشرات الدالة على التعلم والنمو في جامعة الملك خالد ، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (٧): "تطور الجامعة برامجها وخططها الدراسية بصورة دورية لضمان جودة الخريجين." في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٥) وبمستوى متوسط، ، وجاء في الترتيب قبل الأخير المؤشر الوارد في العبارة (٢): "يتوافق تصميم البرامج الاثرائية للمتميزين بما يحقق التنافسية العالمية" بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبمستوى متوسط.

يتضح مما سبق أن الجامعة تلتزم بتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق التنمية المهنية لمنسوبيها، وتهتم بالاعتماد البرامجي، ومن الملاحظ أن الجامعة أصبحت تعتمد في أداء محاضراتها على الأداء الإلكتروني، ونظام البلاك بورد بدلاً من الأداء التقليدي، وهناك تحول متميز في الأداء وتوليد الأفكار الإبداعية، ومواكبة المستجدات، وكذلك يمكن تفسير النتيجة بأن جامعة الملك خالد اعتمدت في تحديد القضايا الإستراتيجية بخططها 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 (٢٠١٧) حيث جاء هذا البعد متوسطاً، وتختلف أيضاً مع دراسة الديحاني (٢٠١٧) حيث جاء متوسط هذا البعد ضعيفاً. استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات السعودية باستخدام بطاقة الأداء .

تقوم الجامعات بدور مهم في تحقيق إدارة الأداء الاستراتيجي ، حيث تسهم في تطوير المنظومة التعليمية من خلال وظائفها المتضمنة: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وحيث تمر معظم مؤسسات التعليم الجامعي السعودي بمرحلة تحول عميقة وتحديات فرضت عليها ضرورة مواكبة التغيرات ومواءمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية، ووفقاً لنتائج الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة وما قدمته الدراسة الميدانية من منطلقات ومرتكزات، وما خلصت إليه من نتائج؛ فقد سعت هذه الدراسة إلى تقديم تلك الاستراتيجية، بعد تحكيمها من أساتذة متخصصين وفق المحاور التالية:



المعوقات والحلول

شكل (٢٠) خطوات الاستراتيجية المقترحة
المصدر: من تصميم الباحثة

وتوضح الخريطة المفاهيمية التالية خطوات الاستراتيجية المقترحة

أولاً: أهداف الاستراتيجية المقترحة.

١. تطوير الأنظمة الإدارية والمعلوماتية
 ٢. تبني المفاهيم الاستراتيجية لدى الكادر البشري
 ٣. المحافظة على مستوى ارتفاع إدارة الأداء الإستراتيجي في جامعة الملك خالد؛ حيث جاءت نتيجة الأبعاد، مرتفعة مع العمل على تطوير ذلك الأداء وفق أبرز الاتجاهات العالمية.
 ٤. تطبيق أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة في تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن".
 ٥. تطوير مهارات الموارد البشرية فيما يتعلق بتطبيق الرؤية المقترحة لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي للجامعة
 ٦. تحسين قدرات جامعة الملك خالد في تخطيط إدارة الأداء الاستراتيجي، وتنظيمه، وتوجيهه ومتابعته، وتقييمه، وتحسينه، لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف.
 ٧. • التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها الجامعات السعودية ودعم رسالتها العالمية، وصورتها وسمعتها وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطوير قدراتها في إدارة أدائها الاستراتيجي.
- ثانياً: منطلقات الاستراتيجية المقترحة
١. العقيدة والقيم والمبادئ الإسلامية التي يقوم عليها المجتمع السعودي، والتي تحث على استمرار السعي في الأرض والتطوير والتحسين، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها"، كما حث الدين الحنيف على التخطيط للمستقبل ورسم السيناريوهات المتوقعة لمواجهة المشكلات والتحديات، حيث قال تعالى في الآية (٦٠) من سورة الأنفال (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
 ٢. تنطلق الاستراتيجية المقترحة من مجموعة من المنطلقات ويمكن تناولها على النحو التالي: رؤية المملكة ٢٠٣٠: تدعم رؤية المملكة التوجه نحو تبني نماذج التطوير الإستراتيجي للجامعات السعودية، وتُمثل نقلة نوعية في إدارة الأداء الإستراتيجي في تلك الجامعات، وأن تكون خمس جامعات من ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية.
 ٣. التحول الوطني: حيث يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز الأداء الحكومة.

٤. نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات مما أصبح لازماً استخدام تلك البطاقة في الجامعات.
٥. نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسات السابقة حيث أوصت بعض الدراسات السابقة إلى ضرورة تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي للجامعات بما يتوافق مع التغيرات العالمية.

ثالثاً : مبررات الاستراتيجية المقترحة.

١. العمل على تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. الاستفادة الاستقلالية المنضبطة من مع لائحة نظام الجامعات السعودية الجديد في العمل الأكاديمي المستقل بما يحقق أداء استراتيجيا مميزاً.
٣. استخدام أدوات غير تقليدية في تقييم إدارة الأداء الإستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن ؛ لتجويد العمل بالجامعات السعودية.
٤. التغلب على التحديات؛ لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة.

رابعاً: مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة.

المرحلة الأولى: التخطيط.

تعد 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 إدارة 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 إدارة الأداء الإستراتيجي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
٣. استقطاب الكفاءات البشرية في ضوء معايير نوعية.
٤. توفير الإمكانيات والموارد المالية والمادية التي تطلبها 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، والتمثلة في أقسام أو إدارات تطوير الأداء.
٣. وجود متخصصين ومُدرِّبين متميزين بالجامعة.
٤. التحول الوطني نحو تطوير إدارة 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. توجه الجامعة نحو الاستثمار في رأس المال البشري.
٨. وجود نماذج عالمية رائدة نجحت في تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يمكن الاعتماد عليها في بناء الرؤية المقترحة.

• نقاط الضعف:

١. قلة المتخصصين في مجال تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعة.
 ٢. تركيز الجامعة في المقام الأول على الجوانب الأكاديمية دون سواها.
 ٣. تعقد الإجراءات التشريعية والإدارية المرتبطة بتطبيق الرؤية المقترحة .
 ٤. عدم اقتناع أو مقاومة بعض القيادات بالجامعة بأهمية تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي لها.
 ٥. التكلفة المادية والمعنوية التي ستقع على الجامعة من جراء تطبيق الاستراتيجية.
- المرحلة الثالثة: إجراءات تنفيذ الرؤية المقترحة.**
- يمكن تناول إجراءات تنفيذ الرؤية المقترحة التي سيتم تبنيها في الجامعة من خلال تحديد أهم عناصرها، والتي تشمل:
- الإجراء الأول:** الوعي برؤى الجامعة واستراتيجيتها عند بناء الرؤية المقترحة، يجب أن تركز على مجموعة أسس تتمثل فيما يأتي:
١. أن يكون التعلم مدى الحياة.
 ٢. مواكبة التطبيق العملي للنواحي النظرية المتعلقة بالتطوير 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، ومقماً على كل النواحي الأخرى.

٦. خلق ثقافة تنظيمية لدى جميع منسوبي الجامعة.

• الفرص:

١. الصورة الذهنية الإيجابية لبعض الجامعات والكليات والأساتذة.
٢. وجود مناخ اجتماعي دافع وداعم للتنافسية من حيث التأكيد على آليات السوق والابتكار والإبداع.
٣. تحسين قدرة الجامعات التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة.

• التهديدات:

١. دخول الجامعات الأجنبية منافسة للجامعات المصرية في السوق المحلية.
٢. منافسة الجامعات الخاصة للجامعات الحكومية.
٣. تتعدد أجهزة الرقابة الخارجية على أداء الجامعات المصرية.
٤. وجود بعض العقبات التي تواجه تشكيل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٥. ضعف مشاركة المستفيدين في تقييم برامج الخدمات التعليمية.

الإجراء الثاني : تنفيذ الاستراتيجية المقترحة: وفيما يخص هذا الإجراء في الرؤية المقترحة، لابد من الارتكاز على:

١. تنفيذ الخطط التي رُسمت من قبل المخططين متضمنة إجراءات محددة للوصول إلى النتائج المرجوة.

٣. شخص يقوم بعمله المحدد له؛ ليتحقق التكامل.

المرحلة الرابعة : التقويم في الرؤية المقترحة.

التقويم المرحلي وذلك بعد كل خطوة من خطوات التطبيق بحيث يكون الهدف 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 من المملكة ٢٠٣٠ التي تدعم توجه نحو تبني نماذج التطوير الإستراتيجي للجامعات السعودية.

٣. العمل على إعادة النظر في رؤية الجامعة ورسالتها بحيث تتضمن ملامح التطوير الإستراتيجي لأدائها.

٤. تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعات السعودية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية.
٥. إنشاء وحدة بالجامعة بمسمى وحدة إدارة الأداء الإستراتيجي؛ هدفها تطوير إدارة الأداء الإستراتيجي للجامعة.
٦. التزام قيادات الجامعة بتبني الاستراتيجية المقترحة والعمل على تطبيقها.
٧. تشكيل فريق عمل إداري متميز للبدء بتطبيق الاستراتيجية المقترحة.
٨. توفير الميزانية المالية الخاصة بتطبيق الاستراتيجية المقترحة.

جدول (٥) الخطة الاستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن

الأهداف	الأهداف التنفيذية	الأنشطة
التخطيط لإدارة الأداء الاستراتيجي		
وصف الاستراتيجية واختصارها التوجه الاستراتيجي	وصف المكونات الأساسية للاستراتيجية واختصارها في صفحة واحدة، وبيان علاقات السبب والنتيجة بينها	تحديد علاقات السبب والنتيجة بين الرؤية والرسالة والقيم وأبعاد لخطة الاستراتيجية
تحديد عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسة	الوقوف على عوامل النجاح الحاسمة والتي تمثل نقاط جوهرية تشكل أكبر نسبة في نجاح الرئيسية وفقاً لتلك العوامل	- اجتماع بين قيادات المؤسسة لتحديد العوامل الحاسمة لنجاح الخطة الاستراتيجية - تحويل تلك العوامل إلى مؤشرات أداء رئيسية بحيث يمكن قياسها ومتابعتها
وضع الخطط التشغيلية	تحويل الغايات والأهداف الاستراتيجية خطط عمل تنفيذية.	صياغة أهداف تفصيلية محددة وقابلة للقياس وواقعية، ومزمنة ومحددة التكلفة. تحديد المستهدفات والمؤشرات والمبادرات تلك اللازمة لتحقيق الأهداف صياغة البرامج والمشروعات التنفيذية
أتمتة إدارة الأداء الاستراتيجي	استخدم برمجيات وتطبيقات إدارة الأداء لتوفير البيانات والمعلومات التي في ضوءها يتم تقديم التغذية الراجعة وتصحيح الانحرافات	تصميم نظم برمجية تقوم على الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة في جمع وحفظ ومعالجة البيانات، لتسهيل عملية المقارنة في أداء الجامعة بموجب التقارير التي تحقّقها هذه النظم

إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية ، د. عزة الغامدي

كمخرجات والتي يسهل التعامل معها من خلال المؤشرات الخاصة بتقويم الأداء الاستراتيجي.		
تنظيم إدارة الأداء الاستراتيجي		
مراجعة الهياكل التنظيمية بالمؤسسة وربطها بالخطة الاستراتيجية. تحديث التوصيفات والمسؤوليات الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية	تحقيق التكامل بين الهياكل التنظيمية والأنظمة والعمليات الإجرائية والخطة الاستراتيجية. بحيث تصبح الجامعة واستراتيجيتها كيانا مترابطا ارتباطا عضويا	هيكل تنظيمي منسق مع الاستراتيجية
- تكون مسؤولة عن متابعة الاستراتيجية الأداء ، وإصدار أدلة التنفيذ. وإعداد دليل للمؤشرات والأهداف. وتشكيل فريق عمل يتولى مهمة جمع القراءات وإصدار التقارير وتتشكل من فريق عمل يتكون من قسم	إنشاء وحدة الإدارة الأداء الاستراتيجي	وحدة لإدارة الأداء الاستراتيجي
عمل بطاقات أداء لكل وحدة تنظيمية تشتمل على المهام المطلوب منها تنفيذها	توزيع مهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأقسام والوحدات الإدارية.	خطط تشغيلية لكل وحدة إدارية
توزيع المهام على الأفراد داخل الوحدات التنظيمية المختلفة، من خلال تصميم بطاقات أداء لكل فرد تبين دوره في تنفيذ الاستراتيجية	وسط أداء الأفراد بالخطط التشغيلية والخط الاستراتيجية	بطاقات أداء فردية
توجيه إدارة الأداء الاستراتيجي		
تطوير قدرات قيادات المؤسسة لكي يكونوا قادة استراتيجيين قادرين على إدارة التغيير المستمر وإحداث التوازن بين مقتضيات السياق الداخلي والخارجي من ناحية والتوجه الاستراتيجي للجامعة	تطبيق أسلوب القيادة الاستراتيجية.	القيادة الاستراتيجية
بناء نظام معلومات واتصال بين كافة وحدات المؤسسة زيادة التنسيق بين العاملين بالجامعة. بحيث يتعامل المتعاونون مع نفس الإصدار من المعلومات ، وبالتالي لا يتعرضون للتفسيرات	دمج عناصر الاتصال كجزء من الاستراتيجية لتحقيق سهولة نقل القرارات إلى المستويات التنفيذية وانتقال المعلومات والبيانات للمستوى الإشرافية والعليا، مما يدعم فعالية التنسيق حول الأداء الاستراتيجي	التواصل الاستراتيجي

يسبب عدم الوضوح فيها		
تصميم البرامج التدريبية وفقا لمتطلبات معايير الأداء لتحقيق أهدافها في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء الاستراتيجي	تطوير مهارات كافة العاملين بالمؤسسة	التدريب
تصميم نظام القياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وإجراءات تقسيم وتوزيع الحوافز، وتوقيتها، وفقا لمستوى الإنجاز في الخطة الاستراتيجية	ربط الحوافز بالأداء الاستراتيجي نموذج سلوك يحركه الأداء	الحوافز
تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية بالمؤسسة من خلال المقابلات والاستبيانات . التخطيط لثقافة تنظيمية جديدة تتناسب مع الخطة الاستراتيجية. غرس الثقافة التنظيمية من خلال عدة أساليب مثل نمط القيادة والقصص والرموز المادية، تقويم الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الاستراتيجي	تأسيس ثقافة تنظيمية من تقاليد وعادات وقيم مشتركة تحسن الأداء الاستراتيجي ونقوى الالتزام بالاستراتيجية وتدعم التماسك بالمؤسسة	الثقافة التنظيمية
تقويم إدارة الأداء الاستراتيجي		
القياس المستمر الحالة كل مؤشر من مؤشرات الأداء (منهجية رصد ومتابعة قراءات مؤشرات الأداء) رصد وتحديد مستوى فجوات الأداء، وأين توجد	بيان موقف ومستوى الأداء الاستراتيجي وإنجاز الأهداف المطلوبة ومقارنته بالأداء المخطط له لبيان الفجوة والانحرافات	قياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه
وضع الإجراءات والأساليب الكفيلة لتحديد صحة الإجراءات التخطيطية والتنفيذية التي سارت عليها منظومة العمل، فهو بمثابة جهاز للسيطرة والتحكم والتوجيه	تقديم التغذية الراجعة والإجراءات اللازمة لتصحيح مسار الأداء الاستراتيجي	نظام التقويم الأداء الاستراتيجي
مراجعة المخاطر والقضايا الاستراتيجية، ومواجهتها.	تجنب مخاطر التنفيذ ومعالجتها	إدارة المخاطر الاستراتيجية

المتابعة والتقييم للاستراتيجية المقترحة:

تعد مرحلة التقييم هي المرحلة الأخيرة في تطبيق الاستراتيجية المقترحة، لكنها من أهم المراحل فيه، إذ تهدف إلى التأكد من تحقق كافة الأهداف التي تسعى الاستراتيجية المقترحة لتحقيقها وفق المحددات الزمنية والبشرية والتقنية والمالية المطلوبة. كما يتم في هذه المرحلة قياس مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف وفق المؤشرات المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. ولمتابعة الاستراتيجية المقترحة، تم تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة، والجهات المساندة لها، وذلك على النحو الآتي:

١. وزارة التعليم (للتعليم العالي): وهي التي ستقوم بدراسة الاستراتيجية المقترحة وتقديمها كنموذج عمل للجامعات.
 ٢. إدارات الجامعات، وهي التي ستقوم باعتماد الاستراتيجية المقترحة بعد دراستها والبدء بتطبيقها وتنفيذها.
 ٣. العمدات المساندة داخل الجامعات، والكليات التي يتم فيها قياس أثر الاستراتيجية المقترحة ومؤشرات الأداء.
 ٤. معاهد الإدارة والتدريب، والتي يمكن الاستفادة منها في تدريب وتنمية قدرات الكوادر البشرية في الجامعات.
 ٥. المؤسسات الداعمة والقطاع الخاص الذي يمكن أن تسهم في تنفيذ وتمويل الأنشطة التكنولوجية والتدريبية والمتطلبات المالية للاستراتيجية المقترحة.
- ### متطلبات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

يعتمد تنفيذ الاستراتيجية المقترحة إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية على توفر مجموعة من المتطلبات يمكن تصنيفها إلى متطلبات تنظيمية إدارية، ومتطلبات تشريعية وسياسية، ومتطلبات بحثية ومجتمعية، وتتضمن ما يلي: (الشمري، ٢٠١٨)، و(صلاح الدين، ٢٠٢٠)، و(القرشي، ٢٠٢٠).

أولاً: متطلبات تنظيمية وإدارية:

١. قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا في الجامعة بضرورة ارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية
٢. البدء بتقييم الوضع الاستراتيجي للجامعات السعودية، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد نواحي القوة والضعف، إلى جانب تحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على ارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية.

٣. تنمية الموارد البشرية العاملة بالجامعات، من خلال تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المناقشات البناءة، وطرح الأفكار والمقترحات المبتكرة، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بالتعلم المستمر والتدريب، ودعم النماذج السلوكية المتميزة وتحفيزها وتكريمها.
٤. تطوير نظام إعداد القيادات الجامعية وتدريبها، بما بضمن توفير قيادات تربوية تؤمن بالتغيير والفكر الاستراتيجي.
٥. تنويع مصادر التمويل في الجامعات، وتشجيع الاستثمار الخاص والدولي في مجال التعليم.
٦. توفير الإمكانات المادية والتكنولوجية والمالية اللازمة لضمان تحقيق الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية .
٧. إحداث تطوير في النظم الإدارية المنظمة للعمل الجامعي لجعلها أكثر مرونة، من خلال تجنب التعقيدات الإدارية والمعوقات البيروقراطية في العمل.
٨. إيمان القيادات التعليمية بالإدارة الاستراتيجية وتحويلها إلى برامج عمل لتدعيم آليات التطوير التنظيمي واتخاذ إجراءات فعلية لتنفيذ ومتابعة ذلك.
٩. تحديد الوظائف والاختصاصات بدقة ووضوح.

ثانيًا: متطلبات تشريعية وسياسية:

١. تحديث السياسات التعليمية واللوائح والقوانين بصفة مستمرة.
٢. تدعيم المحاسبية والمتابعة وتقويم الأداء الجامعي، والتعزيز بالحوافز المادية والمعنوية.
٣. اعتماد الجامعات السعودية خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن تحديد رؤية ورسالة وأهداف واضحة قابلة للتطبيق والقياس.
٤. وفق معايير محددة، بما بضمن رفع جودة العملية التعليمية وكفاءتها، وتحقيق متطلبات التطوير والتحسين الجامعي.
٥. تفعيل دور وحدات التدريب والجودة بالجامعات من خلال تشكيل لجان وفرق عمل تقوم بنشر الوعي بثقافة الجودة الشاملة داخل التنظيم الجامعي.
٦. تطوير الشراكات الدولية، والاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء .
٧. إصدار قوانين وقرارات ولوائح تسهم في تحقيق المتطلبات سالفة الذكر.

ثالثًا: متطلبات بحثية ومجتمعية:

- (١) إتاحة الدوريات العلمية المتخصصة للطاخم الأكاديمي وتسهيل الوصول إلى المجالات الدولية والنشر فيها.

- ٢) إيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهام عملية وبحثية للاستفادة من الخبرات العالمية.
 - ٣) دعم المشروعات البحثية المشتركة مع الجامعات المتميزة.
 - ٤) تعزيز خدمات الترجمة والنشر الدولي للكتب والأبحاث.
 - ٥) تفعيل المشاركة المجتمعية للجامعة، وتعزيز الشراكات مع المجتمع المحلي.
- معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لإدارة الأداء الاستراتيجي، وسبل التغلب عليها**

- اكتفاء الجامعة بصياغة الاستراتيجية واعتمادها كوثيقة ويمكن التغلب على ذلك بنشر ثقافة أن الاستراتيجية ليست مجرد وثيقة بل هي الخطة والطريق الذي يبين صورة المؤسسة في المستقبل وأن الصياغة مجرد خطوة في تشكيل وتنفيذ الصورة المستقبلية.
- ضعف تغلغل الاستراتيجية في كيان الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بالعمل على نشر الاستراتيجية ووصفها واختصارها وتوضيحها لجميع العاملين من خلال الاجتماعات والندوات والنشرات المختلفة حتى تصبح الاستراتيجية هي أساس الأهداف لكل وحدة وفرد وجماعة عمل بالمؤسسة. كما يحتاج ذلك إلى تطبيق إدارة التغيير الاستراتيجي
- قلة ربط الاستراتيجية بالميزانية، ويمكن التغلب على ذلك بأن يتم بناء موازنات مؤسسات التعليم العالي وفقاً لاستراتيجيتها.
- نقص وجود نظم برمجية لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تهيئة البيئة اللازمة لتكنولوجيا إدارة الأداء الاستراتيجي، والعمل على تطبيقها

التوصيات

- من خلال نتائج الدراسة ظهر البعد المالي في الترتيب الأخير، وقبل الأخير ظهر بعد 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 تُفعّل 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 إدارة الأداء الإستراتيجي، والعمل على تطوير ذلك الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
- ٦- أن تكون هنالك رؤية لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- تهامي، جمعة سعيد (٢٠٢١) دراسة تحليلية المقاييس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات ، المجلة التربوية ، ج ٩١ ، ٢٧٧٢ - ٢٧٩٠
- التويجري، فاطمة (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٣ (٤)، ١٤١-١١٦
- التويجري، فاطمة (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٣ (٤)، ١٤١-١١٦.
- جلاب، إحسان دهش (٢٠١٧) توظيف مقدرات الموارد البشرية في تعزيز الاداء الإستراتيجي : بحث استطلاعي تحليلي في بعض كليات جامعة القادسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٤ ، ع ١ ، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ١٥٠ - ١٨٥
- الحامد، فصل والعمرى، بسام (٢٠١٨) واقع الأداء الجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها المجلة التربوية الأردنية، ٣ ١٠٢-٧٧، (١)
- 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، (١)، ٧٧-١٠٢
- حسن، علاء أحمد، ميسون عبد الله (٢٠١١) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة مجلة العلوم الاقتصادية - العراق، مج ٧، ع ٢٨، ص ص ١٥٩ - ١٩٩.
- الحسيني، فلاح (٢٠٠٠) الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط ١.
- خطاب، عايدة سيد (٢٠٠٩) قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك، المؤتمر السنوي الرابع عشر : الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، مج ، جامعة عين شمس - كلية التجارة - وحدة بحوث الأزمات، ٨٣٤ - ٨٨٣.

- الخطة الاستراتيجية الجامعة الملك خالد (٢٠١٨). وثيقة مختصرة، ٢٠١٨ - ٢٠٢٠.
- الدليمي، عراك عبود عمير (٢٠١٩) تأثير تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١١، ع ٢٦، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، ٢١٥ - ٢٣٨
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٥) واقع ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي دراسة ميدانية: حالة الجامعات الأردنية الخاصة الثقافة والتنمية، س ١٥، ع ٨٨، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٣٣ - ١٧٩
- 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
- 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، ١٢٢-١٥٦، (٣)، ١١
- ربابعة، فاطمة على (٢٠١١) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة : دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا"، مؤنة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٢٦، ع ٧
- الرشدي، عبدالعزيز ناصر (٢٠٢٣). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣٩ (٣٩). جامعة القاهرة - فرع الخرطوم - كلية الآداب. ٢٠٣٦ - ٩٥٥٥
- الزامل على والسامرائي، منال (٢٠١٢). المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقويم الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على معمل المدافئ والطباخت، 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 المتوازن: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الشيل، يوسف بن عبد الرحمن (٢٠١٩) تطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة، مستقبل التربية العربية، مج ٢٦، ع ١١٩، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٣ - ٨٨
- طولان، تهاني صالح زكي عطية أحمد عوض محمد وجاد الرب سيد محمد (٢٠٢١) أثر استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ١٢ (٤). ٢٨ - ٥٨
- 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.
- عبد العال، 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، يسري (٢٠١٧). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، ١٩، ٤٥-٦٧.
- عبود، يسري (٢٠١٧). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، ١٩، ٤٥ - ٦٧.
- عثمان على فراج، وقايل 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
- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ٣٠٧-٣٠٨.
- القطروني، زينب حسن (٢٠١٤) التخطيط الإستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س ١، ع ١، جامعة مصراتة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٥٧

- قطيط ،عدنان محمد (٢٠٢٣) آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بجامعات دراسة حالة مجلة البحث التربوي السنة (٢٢) ٤٣ (١)،المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، مصر، ١١٢-١٦٩
- محمد، عماد محمد صدقي(٢٠٢٢) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة " ، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، ٤ (١). جامعة قناة السويس - كلية التجارة. ٢٤٢ - ٢٧٥
- محمود، وائل حسين (٢٠٢٠) مدخل مقترح لتطوير المراجعة الداخلية في ظل بيئة البيانات الضخمة: دراسة ميدانية، الفكر المحاسبي، مج ٢٤ ، ع ١ ، جامعة عين شمس - كلية التجارة -قسم المحاسبة والمراجعة، ١ - ٥٩
- مشرف، عباس مزعل (٢٠١١) دورة الأداء الإستراتيجي في تنمية القائد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الكوفة ، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع ٣، جامعة الكوفة - مركز دراسات الكوفة، ٤١٩ - ٤٣٨
- المفيز، خولة عبد الله (٢٠١٦) تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المجلة التربوية الدولية المتخصصة (٥) ٧، ٣٣٢-
- الموسى، ناهد عبد الله (٢٠١٧) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية مجلة الإدارة التربوية (٤) ١٤ ، ١٥ - ٧
- المومري، مصطفى بن محمد (٢٠١٥) النماذج الخاصة بتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية نماذج علمية وممارسات وتجارب التطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في عدد من المؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية، المؤتمر الرابع لممارسات المتميزة في التخطيط الإستراتيجي تحت عنوان الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية "تجارب وتطبيقات متميزة"، في الفترة من ٥-٧ يناير، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية الكويتية، قطاع التخطيط والتطوير إدارة التخطيط والمعلومات دولة الكويت
- هلال ،محمد سعيد عبد المطلب و العتيبي، تهاني سعود عبد الله (٢٠٢٣) تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نموذج كابلان ونورتون

مجلة الإدارة التربوية، ١٠(٣٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ١٣-٥٧

- وليد ، الطرش (٢٠١٨)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، جامعة مجد بوضياف، مسيلة.
- الياسري، أكرم محسن (٢٠١٢) أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، مج ٢٠ ، ع ١ ، جامعة بابل، ٥٤ – ٦٩.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Abu Al-Ghanem, Saws an. (2012), Using Balanced Scorecard in Strategic Implementation: Case Study in the Ministry of Planning and International Cooperation, Unpublished Master Thesis, Balsa Applied University, Salt, Jordan.
- Ahmadi Parviz, et.al (2012) Using the balanced score card to design organizational comprehensive performance evaluation model", African Journal of Business Management Vol.6 pp.2267-2277, February
- Al Bento, et.al (2013) "Validating cause and effect relationships in the balanced scorecard", Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 17, Number 3, p.49
- Ana-Maria, G., Constantin, B., & Cătălina, R. (2009). The strategic performance management process. Annals of Faculty of Economics, 4(1), 276-279
- Chandrashekhar, V., Saxena, A., Gil. V., & Jain, P. (2017). Strategic Performance Measurement: Creating a Common Language to Drive Execution, PWC.
- Choffel, Denis.et Meyssonier, Francois.Dix ans de débats au tour du balanced scorecard, HAL Id: halshs-00581157 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/>, (30 Mar 2011),

- Francis ,2022, Global Journal of Management and Business Research: - Administration and Management , Volume 21 Issue 9 Version Osei-Kuffour 1.0 ,
- Han, Shuangmiao; Zhong, Zhou (2015) Strategy Maps in University Management: A Comparative Study, Educational Management Administration & Leadership, v43 n6 p939-953 Nov 2015
- Heavey, Colm and Murphy, Eamonn (2012) " Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma", The TQM Journal, Vol. 24 No. 2, pp. 108- 122
- Huang, H. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective, Expert Systems with Applications, 36.
- Karuhanga, B. N. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. Measuring business excellence, 19(2), 42-56.
- McWhorter, L (2005). Dose the balanced scorecard reduce information overload? Management accounting quarterly, 4(4), 1-9.
- Olson, Eric M. & Slater, Stanley F. (2002) "The balanced scorecard, competitive strategy, and performance", Business Horizons/ May-June, p.12
- Ooshaksaraie, M., et.al (2011). Relation between Organizational Structure and Organizational Entrepreneurship: Case Stud,. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 33(832), 1-10
- Philip, S (2011). Design and implementation of the balanced scorecard at a university institute, measuring business excellence,10(3)

- Philip, S.P. (2011). Design and implementation of the balanced scorecard at a university institute, measuring business excellence, 15(3), pp.-34-45.
- Rastislav, Rajnoha, Petra, Lesníková (2016) Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept Specific Parametres in Slovak Enterprises, Journal of Competitiveness, Vol. 8, Issue 3, pp. 107 - 124,
- Sae-Khow, Jirasak (2014) Developing of indicators of an e-learning benchmarking model for higher education institutions", TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology April, volume 13 issue 2
- Sarayreh, Bashar Hussein; Khudair, Hassan & Barakat Eyad (2013) Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management, vol.2, issue 4.
- Shoghi, B., & Safieepoor, A. (2013). The effects of organizational structure on the entrepreneurial orientation of the employees. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(11), 90.
- Simona . P(2009) ,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Results ,The Ninth International Conference, may 22-23
- Skepe Siphelo (2012) Evaluation of the applicability of Lewin's Force Field Analysis in the implementation of the Financial Sector Charter at
- Torneo, A. R., & Mojica, B. J. (2020). The strategic performance management system in selected Philippine National Government agencies: Assessment and policy recommendations. Asian Politics & Policy, 12(3), 432-454.
- Wang, Wen-Sheng and Ching, Gregory S. (2015) "Developing Sustainability Indicators for Higher Education

Institutions in Taiwan", International Journal of Information
and Education Technology, Vol. 5, No. 12, December