

Identifying the Private Prince Sultan University's evaluation degree in light of the balanced scorecard in view of its employees

Sarah Fahad Alaskar

Al-Imam Mohammed Ibn Saud Islamic University || KSA

Abstract: The study aims to identify the Private Prince Sultan University's evaluation degree in light of the balanced scorecard in view of its employees. As the researcher adopted the descriptive survey approach, and the questionnaire as the research instrument, which included (30) statements that were applied to a sample of (247) employees comprised of faculty members, and administrative staff at the university. The study has reached a set of results, the most important of which include: The research sample members agreed on the evaluation degree of the Private Prince Sultan University's performance in light of the balanced scorecard with an arithmetical average of (3.61 of 5), namely, with a high agreement degree. With respect to dimensions, the beneficiaries (students) dimension came at the first rank with an average of (4.04 of 5), then, the learning and growth dimension with an average of (3.55 of 5), followed by the financial dimension with an average of (3.43 of 5), and finally the internal operations dimension with an average of (3.41 of 5) with a high degree agreement. In light of the study findings, the researcher recommended the empowerment of administrative staff, the development of their professional performance level, streamlining procedures and circulation of the organizational guides that control work, as well as establishing investment partnerships to develop its financial resources. In addition, the researcher also provides some proposals for prospective studies, namely, to conduct a study that addresses the evaluation of private universities' performance in light of the balanced scorecard by applying this to other universities in other regions. As well as a study that investigates the challenges that encounter the performance of private universities in light of the balanced scorecard application.

Keywords: Performance Evaluation, Private prince Sultan University, Balanced Scorecard.

تقييم أداء جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها

سارة بنت فهد العسكر

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقييم جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة من (30) عبارة، تم تطبيقها على عينة بلغت (247) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.61 من 5) أي بدرجة موافقة مرتفعة، وعلى مستوى الأبعاد: أتى بُعد المستفيدين (الطلبة) بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.04 من 5)، ثم بُعد التعلم والنمو بمتوسط (3.55 من 5)، وثالثاً البُعد المالي بمتوسط (3.43 من 5)، وأخيراً بُعد العمليات الداخلية بمتوسط (3.41 من 5) بدرجة موافقة مرتفعة. وفي ضوء النتائج أوصت بتمكين الموظفين الإداريين والارتقاء بمستوى أداءهم المهني، وتبسيط الإجراءات ونشر

الأدلة التنظيمية الضابطة للعمل، وتأسيس شراكات استثمارية لتنمية مواردها المالية. كما تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية وهي إجراء دراسة تتناول تقييم أداء الجامعات الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على جامعات أخرى وبمناطق أخرى، وإجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه أداء الجامعات الأهلية في ضوء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، جامعة الأمير سلطان الأهلية، بطاقة الأداء المتوازن.

المقدمة.

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تغيرات تنموية في تطوير نوعية التعليم الجامعي، ومما أسهم في ذلك أهداف رؤية 2030، التي اعتنت بزيادة القدرة التنافسية بين الجامعات، وتحقيق ما لا يقل عن (5) جامعات سعودية مراتب متقدمة ضمن أفضل (200) جامعة بالتصنيف العالمي.

ولتحقق الجامعات هذه المراتب، يستحسن لها الربط بين متطلبات البيئة الخارجية وبين إمكاناتها ومواردها، وذلك عبر وجود نظام لتقويم الأداء، بحيث يمكن المقارنة بين أهداف المخطط ومستوياته المحققة؛ وذلك حتى تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال انحرافه عن المسار الصحيح (زينب عليوة، 2019م، ص425).

ولتحقيق الهدف من عملية التقويم، يفضل أن تكون المعلومات شاملة ومتكاملة؛ لإعطاء نتائج حقيقية؛ ومن أجل ذلك أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد أنظمة تقويم شاملة ومتكاملة مشتقة من الاستراتيجيات، ومن أبرز هذه الأنظمة الحديثة: بطاقة الأداء المتوازن، التي طورها كل من Kaplan & Norton في عام 1992 م؛ لمساعدة الجامعات على تسيير أمورها بفاعلية؛ ومن ثم تحقيق أهدافها (الملكاوي، 2009م، ص62).

فبطاقة الأداء المتوازن تعدُّ إحدى أدوات إدارة الأداء وقياس والتقويم، وهي مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي، وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم، كما يمكن القول بأنها أداة عمل تنفيذية تمكن الجامعة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن؛ بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام، 2009).

وفي السياق ذاته، تغطي بطاقة الأداء المتوازن المؤشرات المالية وغير المالية، الملموسة وغير الملموسة، الداخلية والخارجية، كما تهتم بالمجالات المعنوية، كالتعلم والإبداع، حيث تتناول البطاقة أربعة أبعاد مهمة لقياس أداء أي جامعة، وهي: أبعاد مالية، وأبعاد عن المستفيدين، وأبعاد عن كفاءة العمليات الداخلية، وأبعاد حول تعلم الجامعة وإبداعها، وتعتمد على تصور الجامعة وأهداف برامجها، والتي تُترجم إلى نظام لتقويم الأداء (ياغي، 2014م، ص23-31).

وعليه؛ فإن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية الجامعة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، وتوفر إطاراً كاملاً لتنفيذ استراتيجيتها، وتعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، سواء كانت الأهداف مالية أو غير مالية (المغربي، 2009م، ص59).

وتؤكد ذلك نتائج دراسة Rosulj,Petrovic (2020)، حيث إن تحديد مؤشرات الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ورصدها وقياسها بطريقة صحيحة - يؤثر بشكل إيجابي في عملية تقييم الجامعات. وتضيف نتائج دراسة زينب عليوة (2019) أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن الجامعة من التعرف على أسباب الفجوة بين النتائج المحققة والأهداف الاستراتيجية، والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل، عبر استغلال نقاط القوة الداخلية، واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها؛ وبالتالي القضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات.

كما أكد المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة تحت شعار: "التربية.. آفاق مستقبل" (2015) أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في التقييم الجامعي، من خلال دراسة غنايم (2015)، وأوصت دراسة أبي غبن (2016) بتطبيق أداة بطاقة الأداء المتوازن على الجامعات، بوصفها منهجًا شاملاً ومتكاملاً لعملية التقييم.

مشكلة الدراسة.

أصبحت الجامعات الأهلية شريكًا أساسيًا وفعالاً مع الجامعات الحكومية؛ للقيام بواجبات التنمية، وتحقيق الاستدامة، وتقديم خدمة عالية على مستوى من الجودة؛ لترتقي بمستوى تعليم المجتمع، والاستثمار في قطاع التعليم.

وفي ظل تزايد الطلب على التعليم العالي، ومحدودية القبول في التعليم الجامعي الحكومي؛ تبرز الحاجة إلى وجود الجامعات الأهلية، كما أكدت نتائج دراسة الشلاش (2020) وجوب الاهتمام بالجودة؛ نتيجة للمخاطر التي تواجه هذا النوع من التعليم في ظل التغيرات السريعة، وارتفاع سقف مطالب المجتمع.

وأكد المؤتمر الدولي للتعليم العالي في نسخته السابعة، خلال الندوة العلمية: (دور الجامعات والكليات الأهلية بالمملكة في تحقيق رؤية 2030) - أن التحديات التي تواجه التعليم الأهلي الجامعي تكمن في: الالتزام بالجودة والمعايير العالمية، والمنافسة مع الجامعات الحكومية في ظل المزيد من الاستقلالية والمرونة المعطاة لها (وكالة الأنباء السعودية واس، 2017).

وبناء على ما سبق، فالجامعات الأهلية بحاجة إلى القيام بعمليات إصلاح وتطوير، عن طريق استخدام أساليب تقويم حديثة وشاملة، وأكد ذلك توصية الشلاش (2020)، بأن على الجامعات الأهلية أخذ الأساليب الإدارية الحديثة بكافة تطبيقاتها، مثل: التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والتعاون بدل المنافسة، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

ومن بين أساليب التقويم الحديثة بطاقة الأداء المتوازن وقد أوصت دراسة علي (2015) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة الأهلية بأبعادها الأربعة، كما أوصت دراسة نور (2017) بأهمية إجراء دراسة حول بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الأهلية.

وبناءً على ما سبق؛ تكمن مشكلة الدراسة الحالية في غياب تقييم أداء جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

أسئلة الدراسة.

السؤال الرئيس: ما درجة تقييم أداء جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها في أبعاد (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين، المالي)؟

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة تقييم أداء جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها في أبعاد (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين، المالي).

أهمية الدراسة.

تبرز أهمية الدراسة في محاولتها الكشف عن درجة تقييم أداء الجامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، كما من المؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات هذه

الدراسة قيادة الجامعة في التعرف على درجة تقييم أداء الجامعة في أبعاد (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين، المالي) بغرض تعزيز جوانب القوة، وإعادة النظر في جوانب الضعف لديها، بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

حدود الدراسة.

- الحدود الموضوعية: تقييم الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في الأبعاد التالية: (بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية، بُعد المستفيدين، البُعد المالي).
- الحدود البشرية: منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جامعة الأمير سلطان الأهلية.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1441 - 1442هـ.

مصطلحات الدراسة.

- تقييم الأداء: تعرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) تقييم الأداء المؤسسي " بأنه: التوصل إلى استنتاجات، تمكن من إجراء التحليل الكافي لمؤشرات الأداء المؤسسي" (في المرجوشي، 2010م، ص92).
- والتعريف الإجرائي: هو عملية تهدف إلى قياس ما تمّ إنجازه في الجامعة، ومقارنته بما تمّ التخطيط له؛ باستخدام أدوات معينة، لغرض معرفة مدى الالتزام بالخطّة، وإصدار حكم، وإعطاء قيمة وفق مستويات محددة سابقًا، وبناء توجهات عليها.
- بطاقة الأداء المتوازن: وتعرف بأنها: " نظام إداري وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، فيوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة" (الحريري، 2016م، ص103).
- وعرفت سها الهلالي (2018) بأنها: "مجموعة من مقاييس تقويم الأداء التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها، واستغلال مواردها، وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم، بهدف تجويد الأداء وتحسينه".
- والتعريف الإجرائي: عملية شاملة لإدارة وتقويم الأداء، تقوم على ترجمة استراتيجية الجامعة إلى أهداف محددة، وتحديد المعايير في الأبعاد الأربعة: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين، المالي)؛ بهدف تجويد العملية التعليمية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات، كما أشار لها المغربي (2009) فيما يلي:

1. تترجم استراتيجية الجامعة إلى أهداف قابلة للقياس.
2. تحقيق توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية، من خلال المعلومات عن الأبعاد الأربعة.
3. تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للجامعة.

4. تربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانيات السنوية (ص68).

ويضيف إدريس والغالبي(2009) على أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات ما يلي:

1. مراقبة النتائج المالية، وبنفس الوقت مراقبة تطور القدرات غير الملموسة.
 2. مساعدة الجامعات على التركيز الشمولي لما ينبغي عمله؛ لزيادة تحسين مستويات الأداء.
 3. تزويد الإدارة العليا بمؤشرات السبب، ومؤشرات النتيجة عن الجامعة (ص153-154).
- كما يضيف الحريري (2016) إلى أهميتها ما يلي:
1. تحقيق المراجعة الدورية للأداء والتعلم؛ لتحسين الاستراتيجية.
 2. تدخل الاستدامة في العمليات التشغيلية للجامعة (ص107-108).

مبررات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات.

تسعى الجامعات إلى تحقيق أداء أكاديمي متميز، خاصة في الوقت الذي زادت فيه تنافسية التعليم الجامعي، ولتحقيق ذلك يتطلب من الجامعات: التركيز على أدائها وتقييمه، وتطوير جميع جوانب المنظومة الجامعية، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأساليب الإدارية المتميزة التي بدأ التوجه نحو تطبيقها في الجامعات؛ لعدة أسباب، كما أشارت فاطمة إبراهيم (2015) من أن تبني بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري يوفر نظام معلومات يفيد في التخطيط، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يدفع الجامعات نحو التخطيط الاستراتيجي، والتقييم المستمر من الأطراف المتأثرة، المتمثلة في (الطلاب، المجتمع، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين)، وأيضا حاجة الجامعات إلى نظام قياس للأداء يهدف إلى تحسين الأداء الجامعي في كافة مستوياته، وزيادة قدرتها التنافسية مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية (ص30-34).

واستنادًا إلى بعض الأبحاث والدراسات، فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين أداء الجامعة، كما أكدت نتائج دراسة زينت علوه (2019) من أن تقييم الخطة الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يعطي نتائج إيجابية، تعمل على تسهيل اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الموضوعية، وكذلك أكدت نتائج دراسة هدى السعدون (2017) من أن بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب استراتيجي مهم، يعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة عبر مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تقدم صورة شاملة ومفهومة عن الأداء بشكل يفيد إدارة ميدان التطبيق على معالجة القصور الموجود في أدائها، وتقوية وتعزيز الجوانب الإيجابية نحو الأفضل، وكذلك تسهم عملية تقويم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين، وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

واقترحت دراسة منال سفر (2011) استخدام التقنية في بناء بطاقات الأداء المتوازن، ومتابعة تنفيذها؛ وجديرًا بالذكر تجربة جامعة الملك سعود في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من خلال مشروع إنجاز، والذي يقوم على متابعة مؤشرات الأداء، وسير الخطة الاستراتيجية بالاستفادة من التقنيات الحديثة، وإنجاز: نظام إلكتروني دقيق يعمل على إدارة قياس ومتابعة أداء وإسهام وحدات الجامعة المختلفة؛ لتمكين الجامعة من إنجاز أهدافها ومبادراتها الرئيسية والفرعية، كما يعمل على ربط مؤشرات الأداء الخاصة بالكليات، والعمادات، والوحدات الفرعية المساندة بمؤشرات الأداء الرئيسية للجامعة؛ لتتمكن فرق العمل من تحديث ومتابعة تنفيذ الأهداف والمبادرات بطريقة إلكترونية دقيقة (جامعة الملك سعود، 2020).

ومن التجارب العالمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تجربة جامعة كارلتون Carleton في أوتاوا كندا، حيث تمكنت من التقدم الفعلي نحو أهدافها بناء على مؤشرات الأداء الرئيسية المبنية على بطاقة الأداء المتوازن، وأظهر أكثر

من 85% من أقسام الجامعة تحسنا في خدمة المستفيدين، وتم الانتهاء من 97% إلى 100% من المهام المطلوبة، إذا يوفر تطبيق جامعة كارلتون لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن مثالا ممتازا عن مدى دقة تتبع مؤشرات الأداء الرئيسة لمساعدة الجامعات في تحديد الأهداف المهمة، وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل واقعي (فاطمة العامري، 2019).

وتؤكد تجربة جامعة ولاية بنسلفانيا Pennsylvania state بالولايات المتحدة الأمريكية على أن بطاقة الأداء المتوازن وسيلة لتحسين توافق أنشطة التخطيط مع الوحدات التشغيلية، فقد تمكنت الجامعة من القضاء على الجهود الضائعة من خلال ضمان أن يسهم كل إجراء في نجاح الجامعة (فاطمة العامري، 2019).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن تمكن الجامعة من تقييم الأداء على نحو متكامل، فهي تترجم رؤية الجامعة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس، يتم تبويبها في أربعة أبعاد، يقوم كل منها بتقييم الأداء من بُعد مختلف، فالأبعاد هي:

أولاً- بُعد التعلم والنمو.

يمثل هذا البعد البنية الأساسية والمهمة لنجاح الجامعة وكلياتها، حيث إنه يعمل على توفير المناخ الجامعي المناسب للعمل، ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى جميع العاملين بالجهاز الإداري والأكاديمي بهذه الجامعة؛ ليمكنها من أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير والتي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة لتحقيق رضا الطلبة، وتحسين الوضع المالي ككل للجامعة (فاطمة إبراهيم، 2015م، ص54).

فيتمثل بُعد التعلم والنمو بتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين، وتقديم الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع، والتحسين المستمر بناء على المقارنة المرجعية للأداء، ودعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، والتطوير المستمر لمجالات البحث العلمي، وتمكين القيادات الأكاديمية والإدارية في كافة المستويات التنظيمية من أداء مهامها (فاطمة التويجري، 2019).

هذا البعد يركز على البنى التحتية المطلوبة، كهيئة البيئة الملائمة؛ لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، ولتحقيق ذلك لا بد من التركيز على عدة عمليات مطلوبة، منها: تطوير الموارد البشرية، والحصول الملائم على التكنولوجيا واستعمالها، والتطوير الإداري، والمحافظة على نوعية المناخ والثقافة التنظيمية للجامعة (منال سفر، 2011م، ص187).

ثانياً- بُعد العمليات الداخلية.

يهتم هذا البعد بتطوير الأداء الجامعي من داخل الجامعة نفسها، وذلك من خلال تقديمها لمستوى عال من الأداء فيما تقوم به من العمليات، سواء إدارية أو تلك الأخرى التي تتصل بتسهيلات وإدارة العمليات التعليمية والتدريسية، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، وتبسيط إجراءاته، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة (فاطمة إبراهيم، 2015م، ص57-58).

فيتمثل بُعد العمليات الداخلية باستخدام الخريطة الاستراتيجية لتوضيح العلاقات بين كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتشخيص الدوري لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، والتقييم الدوري (ربع السنوي، السنوي) للتأكد من تحقيق المستهدفات لكل من مؤشرات الأداء، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والتطوير المستمر لإدارات ومراكز

البحوث، وربط مؤشرات الأداء الرئيسة للخطة الاستراتيجية للجامعة بمهام الإدارات والعمادات، وتوفير كتيبات وأدلة تنظيمية لإجراءات العمل ووصف الوظائف (فاطمة التويجري، 2019).

ثالثاً- بُعد المستفيدين (الطلاب).

يركز بُعد المستفيدين على قياس مدى تحقق رؤية الجامعة ورسالتها نحو حصول الطلاب على حاجاتهم وتلبية رغباتهم (منال مسفر، 2011، ص187)، فيهتم بقياس مدى نجاح أداء الجامعة في تحقيق رضا طلابها وتوقعاتهم، فبطاقة الأداء المتوازن تتطلب من الإدارة العليا الجامعية أن تترجم رؤيتها، وبيان رسالتها الاستراتيجية إلى ما يحقق خدمة الطلاب، وما يرتبط بها من عوامل تعكس الاحتياجات والمتطلبات الفعلية للطلاب، من حيث (جودة هذه الخدمات بالوقت، وفعالية التكلفة، واحتياجات سوق العمل)، ويجب الأخذ في الاعتبار أن هذا البُعد يتكون من تلك المقاييس التي ترتبط بالنتائج المرغوب تحقيقها؛ للوصول إلى أعلى درجات رضا الطلاب، وجذب قطاعات المجتمع الخارجي الذي يستفيد من إقامة علاقات شراكة مع الجامعة وكلياتها (فاطمة إبراهيم، 2015م، ص56-57).

فيتمثل بُعد المستفيدين بالمتابعة المستمرة لأداء الخريجين في سوق العمل، واستطلاع رأي أولياء الأمور وأصحاب العمل عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، وربط برامج الأقسام العلمية باحتياجات سوق العمل، وتعزيز الإيجابية لدى الطلبة نحو الجامعة، واستطلاع آراء الطلاب بشكل دوري حول مستوى جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدم، وتزويد الطالب الخريج بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل (فاطمة التويجري، 2019).

رابعاً- البُعد المالي.

يتركز البُعد المالي للجامعات حول المحافظة على بقائها واستمرارها في أنشطتها ووظائفها المختلفة من خلال محافظتها على وجود موارد مالية كافية تضمن لها هذا البقاء والاستمرار، فدائماً ما تكون الأطراف المتأثرة في حاجة إلى معرفة مستوى إنتاجية ونمو هذه الجامعة، وكيفية إدارتها لمواردها البشرية والمادية، وتحقيق فعالية التكلفة، وهذا ما توضحه بطاقة الأداء المتوازن في بُعدها المالي الذي تشتمل مقاييسه على مجموعة من الأهداف المالية، من حيث زيادة الموارد المالية، وكيفية تحقيق قيمة اقتصادية من الخدمات، واستثمار أصولها غير الملموسة، والاستفادة من التعاون القائم بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي (فاطمة إبراهيم، 2015م، ص57-58).

فيتمثل البُعد المالي بالجامعة في ربط نظام المكافآت الجامعية للعاملين بنتائج مقياس أدائهم، وتطبيق مقياس النمو المتوازن للإيرادات المالية كمؤشر أداء رئيسي، واستثمار موارد الجامعة المالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومراجعة كلفة الأداء بحيث تتناسب تكلفة الطالب مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة له، وزيادة إيرادات الجامعة من خلال مصادر تمويل بديلة، ودعم نظم المراجعة الداخلية لتحسين القرارات المالية، واتباع سياسات واضحة لترشيد الإنفاق، والتحسين المستمر من خلال خفض التكلفة، وزيادة قيمة الخدمات الجامعية (فاطمة التويجري، 2019).

وأكدت منال سفر (2011) على أن البُعد يركز على جانبين يعملان على توفير الإمكانيات المالية لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، حيث يمثل الجانب الأول: تطوير ونمو إيرادات الجامعة، بينما يمثل الجانب الثاني: ترشيد نفقات الجامعة (ص178).

يرتبط البُعد المالي ببُعد المستفيدين، واللذان يعتبران بمثابة النتائج المستهدفة التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، من حيث إعداد الطلاب إعداداً يؤهلهم للانخراط في سوق العمل، وتحقيق متطلباتها، وخطط التنمية الشاملة، بالإضافة إلى تحقيق عائد على الاستثمار من خلال توظيف خدمات الجامعة بما يحقق لها اعتمادات مالية إضافية بجانب الاعتماد الرئيسي، وإدارة مواردها المتاحة على نحو كفاء؛ بما يضمن لها كفاءة عملياتها، وتوجيه

النفقات الجامعية في اتجاهها الصحيح دون فاقد أو إهدار مالي، وبالتالي تقليل أعبائها المالية، وتعرف مقاييس أو مؤشرات هذين البُعدين بالمؤشرات المرجعية (التابعة)، والتي توضح النتائج النهائية لتطبيق الاستراتيجية الجامعة ورؤيتها (فاطمة إبراهيم، 2015م، ص59).

وعليه، فإن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة يدعم بعضها بعضاً، تبدأ ببعدها التعلم والنمو، وبعدها العمليات الداخلية؛ لأهميتهما في تحقيق نجاح استراتيجية الجامعة، فاستثمار الموارد البشرية المتاحة، بتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، والتي يتناولها بعدها التعلم والنمو، مع تحسن جودة الخدمات التعليمية والأكاديمية المقدمة للطلاب، بتبسيط إجراءات العمل الإداري، فيوضحه بعدها العمليات الداخلية. ويمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يتضمنها البعد المالي بتحقيق عائد على استثمار الجامعة، وتقليل أعبائها المالية، وأما بُعد المستفيدين؛ فيظهر بالعمل المستمر من قبل الجامعة ووحداتها على تحقيق أعلى مستويات رضا الطلاب.

ويحتوي كل بُعد من هذه الأبعاد الأربعة على عناصر أساسية تعمل على تحقيقها، وهي (الحريري، 2016م، ص106-107):

1. الأهداف: فهي بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحمل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، ومعلومة، ومحددة بوقت زمني لإنجازها.
2. المقاييس (المؤشرات): وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
3. المعايير (نتائج المستهدفة): مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، مع الاستعانة ببعض الوحدات القياسية، والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.
4. المبادرات: وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تختلف خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باختلاف الجامعات، ويرجع ذلك إلى اختلاف فلسفة هذه الجامعات وأهدافها ورؤيتها واستراتيجيتها، ويجب الأخذ في الاعتبار أن كل خطوة من خطوات التطبيق تحتاج إلى متطلبات خاصة بها، وأشارت فاطمة إبراهيم (2015) أن تحديد الهدف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدعامة الأساسية لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛ ففي ضوء الهدف الواضح ستحدد ملامح وأبعاد ومقاييس هذه البطاقة على نحو صحيح (ص73)، وعلى هذا تتحدد خطوات بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1. مرحلة التهيئة.

تبدأ مرحلة التهيئة بالتوعية في نشر ثقافة العمل الإداري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتعريف العاملين بمبررات العمل بها لضمان دعم القرارات، ويتطلب دعم إدارة الجامعة لتطبيق بطاقة الأداء؛ لأنها تمثل مبادرة تغيير، والتعهد بالالتزام في تطبيق البطاقة لمختلف المستويات التنفيذية (فاطمة التويجري، 2019).

تعد مرحلة التهيئة من المراحل المهمة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فتوعية العاملين وتقبلهم للتغيير يساعد بشكل كبير على تخطي الصعاب والعقبات التي قد يواجهونها في المراحل القادمة من تطبيقها، ويشعرهم بالمسؤولية والالتزام في تطبيقها بالشكل الأمثل، ويؤكد الحريري (2016) على أن نجاح بطاقة الأداء المتوازن يعتمد

على حرص الجامعة على تطبيق الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة، والالتزام بها من قبل القيادة العليا والمديرين والعاملين (ص110).

2. مرحلة الإعداد والتحضير.

تقوم مرحلة الإعداد والتحضير على تكوين أعضاء فريق بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد مدير البطاقة، وهو وكيل التغيير الذي يلعب الدور الرئيس في إدارة الأداء المتوازن، وتحديد أدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم، وأيضاً تحديد الاحتياج من الموارد، ودرجة توفرها، وإعداد خطة لتدريب فريق العمل على كيفية تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء، وبناء نظام تواصل فعال بين فريق العمل وإدارة الجامعة (فاطمة التويجري، 2019).

3. مرحلة التنفيذ.

يتم في مرحلة التنفيذ جمع البيانات عن الجامعة، وتحليل أوضاعها الداخلية والخارجية؛ لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات، ثم تطوير أو تأكيد الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجية. مع الإعلان عنها، وترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، وتحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتسكين الأهداف الاستراتيجية في البُعد الذي تنتهي له، ومن ثم تطوير مقاييس للأداء وأنظمة المعلومات بالجامعة؛ لتساعد على تدفق البيانات والمعلومات، وإعداد التقارير (ربع السنوية، السنوية)؛ لمعرفة مستوى التقدم في تحقيق الأهداف، ومعالجة الانحرافات، والعمل على بناء نظام للحوافز والمكافآت؛ لتشجيع العاملين (فاطمة التويجري، 2019).

وتضيف أثمار محمد (2015) من المتوقع نهاية هذه المرحلة تقديم صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح، بالإضافة إلى المعدلات المستخدمة لتحسين الأداء (ص220).

4. مرحلة المتابعة والتقييم.

في هذه المرحلة يقوم فريق عمل بطاقة الأداء المتوازن بمراجعة الأداء وفق التقارير (ربع السنوية، السنوية) التي ترفع من الجهات، حيث يتم:

- تقييم مؤشرات الأداء وفق بيانات التحليل الكمي والنوعي للأداء.
- إجراء التعديل على المؤشرات بشكل ربع سنوي حسب نتائج الأداء.
- مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل سنوي، وإجراء التطوير وفق الاحتياج.
- في ضوء عمليات التقييم يتم تحسين الأدوار والمسؤوليات (ملاك المبادرات، والمشاركين) وتحديث العمليات الرئيسية لتنفيذ وتحديث لوحة المؤشرات (فاطمة التويجري، 2019).

يؤكد نبيل (2013) على أن يكون استخدام المقاييس جزءاً ديناميكياً من الحياة اليومية للجامعة؛ للتطوير والتحسين المستمر، ويضيف أن من الضروري الاستعانة بحلول تكنولوجية؛ لتسهيل إعداد التقارير وجمع المعلومات لمرحلة المتابعة والتقييم (ص165).

وتلخيصاً لما سبق: يبدأ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتحديد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، ثم توضيح الأنشطة المختلفة؛ لتحديد الأهداف، والعلاقات المتداخلة، ومؤشرات أداء كل منها، وبناءً عليه يتم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف، وترتيبها حسب الأهمية، ثم تنفيذ الخطط ومتابعتها؛ للتحقق من تنفيذها كما خطط لها، وتقييمها بما يسمح بإحداث أي تعديل أو تغيير في بعض الأهداف حسب الظروف المحيطة بالجامعة.

معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كنظام لتقويم الأداء وجمع المعلومات عن سير الأداء أولاً بأول، وتتفاوت المعوقات ودرجة إعاقتها حسب طبيعة عمل الجامعة، وأكد الملكاوي (2009) على معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1. ارتفاع الكلفة المادية لتطبيق النظام، وطول الفترة الزمنية المطلوبة لوضعه وتطبيقه بشكل كامل.
 2. عدم توافر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على النظام، وبالتالي ينتج قصور داخلي في الجامعة.
 3. يتمثل عائق الرؤية في عدم وضوح الاستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
 4. عائق عمليات التنفيذ في فصل النواحي المالية عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة (ص110-111).
- كما يشير دودين (2010) إلى بعض المعوقات فيما يلي:
1. نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء.
 2. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء؛ مما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه الأداء (ص69-70).
- وتضيف دراسة خولة المفيز (2016) عددًا من المعوقات، وهي:
1. ضعف ثقافة المحاسبة والمساءلة.
 2. الافتقار إلى أسس سليمة ومناسبة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 3. ضعف الطرق المستخدمة في توثيق إسهامات الأفعال والمبادرات في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- وأيضاً تشير رهام الشبراوي (2018) إلى بعض المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:
1. اعتبار مخرجات مؤشرات الأداء غاية بدلاً من كونها وسيلة لتحقيق غاية.
 2. ضعف ثقافة العاملين في إدراك مدى أهمية قياس وتقويم الأداء، وعدم ربطها بأهدافهم ودوافعهم.
 3. ضعف نظم التحفيز في الجامعة، وعدم ارتباطه بالأداء الكلي للجامعة، وبالتالي فهي لا تثير سعي العاملين نحو المزيد من بذل الجهد في اتجاه تحسين الإنتاجية الكلية (ص47-48).
- وتضيف دراسة فاطمة التوبجري (2019) بعضاً من معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:
1. التركيز على تحقيق الأهداف التشغيلية في الخطة الاستراتيجية، وليس الأهداف التي تستشرف المستقبل.
 2. عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وتطبيقه على الحاسوب، وربطه مع بقية الأنظمة الإلكترونية بالجامعة.
 3. ضعف بنية قواعد البيانات الداعمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- نلاحظ أن بعض المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في عدم التطبيق الصحيح لخطواتها؛ وقد يكون سبب هذه المعوقات كذلك التسرع في الحصول على النتائج، فيتم إسقاط بعض الخطوات أو عدم عملها بالشكل المطلوب؛ لقلّة الوعي بأهميتها، وذلك بالتأكيد يؤثر على النتيجة الكلية.

نبذة عن جامعة الأمير سلطان الأهلية.

كانت بداية تأسيس جامعة الأمير سلطان في عام 1998م تحت اسم: كلية الأمير سلطان الخاصة، وفي 2003م قامت وزارة التعليم العالي بإعلانها جامعة، حيث تفضل صاحب السمو الملكي ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع والطيران والمفتش العام، الأمير سلطان عبد العزيز آل سعود -رحمه الله - بافتتاح هذه الجامعة، وقد شيدت هذه الجامعة من قبل مؤسسة الرياض الخيرية للعلوم، ومنحت الترخيص من وزارة التعليم العالي

كمؤسسة أكاديمية أهلية غير ربحية في مدينة الرياض، وتعد جامعة الأمير سلطان أول جامعة أهلية في المملكة العربية السعودية، وتضم أكثر من عشرين برنامج بكالوريوس وماجستير (جامعة الأمير سلطان، 2020).

الخطة الاستراتيجية لجامعة الأمير سلطان الأهلية.

قامت جامعة الأمير سلطان بإعداد خطة استراتيجية لمدة خمس سنوات، للفترة (2018م-2023)، ابتدأت بالمنهجية التي استندت عليها الخطة، وبعد ذلك تم الإشارة إلى الخطة الاستراتيجية السابقة (2006م-2017)، ثم وضحت تفاصيل الخطة الاستراتيجية الحالية، وبين فيها: الرؤية والرسالة، والأهداف العامة والتفصيلية، وخطة العمل (جامعة الأمير سلطان، 2020).

المنهجية المتبعة في جامعة الأمير سلطان الأهلية.

اتبعت الجامعة نموذج برايسون للتخطيط الاستراتيجي، وتتكون من أربع مراحل رئيسية: صياغة الاستراتيجية، التحقق والتسليم "مراجعة والاعتماد"، التنفيذ والمراقبة، التقييم والتغذية الراجعة.

رؤية جامعة الأمير سلطان الأهلية.

تسعى جامعة الأمير سلطان الأهلية لتكون من رواد الجامعات الخاصة غير الربحية في الشرق الأوسط، والتي تتميز في تقديم تعليم يتساوى بجودته مع تعليم الجامعات العريقة حول العالم (جامعة الأمير سلطان، 2020).

رسالة جامعة الأمير سلطان الأهلية.

تهدف جامعة الأمير سلطان إلى توفير أجود أنواع التعليم وفقاً لأعلى المعايير الدولية، كما تربط الجامعة في مسيرتها نحو تعليم ناجح وطويل الأمد ما بين: أحدث وسائل التقنية، والخبرات المهنية والقيم التربوية والبشرية؛ للنهوض بالبحث العلمي، والإنتاجية، والقيادة، والتوجه نحو حياة اجتماعية ذات معنى. وتلتزم جامعة الأمير سلطان بالإدارة الفعالة لمواردها؛ لتحسين أدورها المتعددة كمحفز للفرص التعليمية الجديدة، والشراكات المحلية والعالمية، والتعليم المستمر، والنمو المهني، والخدمة الاجتماعية، والتنوع في الأفاق التعليمية للمصلحة الإنسانية (جامعة الأمير سلطان، 2020).

ثانياً- الدراسات السابقة.

أ- دراسات سابقة بالعربية.

- دراسة فاطمة التويجري (2019) بعنوان: تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. وهدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: (المالي، التعليم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، والمقترحات لتفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة الدراسة، وطبقت على القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وبلغ عدد العينة 90 قائداً. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسط العام لموافقة أفراد العينة على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - جاء بدرجة ضعيفة، والمتوسط العام لموافقة أفراد العينة على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لُبُعد التعلم والنمو - جاء بدرجة متوسطة، والمتوسط العام لموافقة أفراد العينة على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لُبُعد العمليات الداخلية والبُعد

المالي وُبعد العملاء - جاء بدرجة ضعيفة، وجاءت موافقة أفراد العينة على تمكن الجامعة القيادات الأكاديمية والإدارية في كافة المستويات التنظيمية من أداء مهامها بدرجة متوسطة، وأكدت الموافقة على أن الجامعة تعمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين، وتسعى لتحسين المستمر بناء على المقارنة المرجعية للأداء، وتعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتعتمد التقييم الدوري لأداء العمليات الإدارية والتعليمية بدرجة ضعيفة، وكذلك يرتبط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين، وتقديم الجامعة الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع، وتوفير الجامعة كتيبات وأدلة تنظيمية لإجراءات العمل ووصف الوظائف - جاءت بدرجة ضعيفة.

- دراسة عبود (2017) بعنوان: تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وهدفت الدراسة إلى تقييم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو). ومنهج الدراسة الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وطبقت على عينة بلغت 270 فرداً من العاملين بالجامعة. وبينت نتائج الدراسة أن موافقة أفراد عينة على مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل لكل من: (البُعد المالي، بُعد العمليات، بُعد التعلم والنمو) جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت بدرجة مرتفعة لبُعد العملاء، وكما أكد أفراد عينة الدراسة على أن هناك فروقاً لسنوات الخبرة والمؤهل العملي على وجهه نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأشارت النتائج إلى: موافقة أفراد العينة على أن الجامعة تنظم دورات للطاقم الإداري والموظفين فيها؛ لتنمية كفاياتهم لرفع مستوى الخدمات التي يقدمونها - جاءت بدرجة مرتفعة جداً. كما أكدت موافقة أفراد العينة على أن الجامعة تدعم البحث العلمي، وتدعم الأنشطة البحثية عند الطلاب، وتعمل على تطوير كفايات أعضاء الهيئة التدريسية العلمية والمهنية، وذلك بدرجة مرتفعة. كما أوضحت الدراسة موافقة أفراد عينة على أن الجامعة تمتلك استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية، وذلك بدرجة منخفضة. وأكدت الدراسة على موافقة أفراد عينة على العبارات التالية: "تسعى الجامعة إلى توفير الدعم المالي من مصادر جهات خارج الجامعة"، "تعمل الجامعة على تطوير خطط التسويق لبرامجها وخدماتها التدريبية والبحثية"، "تستمر الجامعة بمتابعة أوضاع الطلاب المتخرجين ومساعدتهم" - جاءت منخفضة جداً.

- دراسة السعدون (2017) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. وهدفت الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الستة: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد إدارة البيئة، بُعد إدارة المخاطر) على جامعة القادسية؛ لتقييم أداؤها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات العراقية الحكومية، وتمثل العينة من جامعة القادسية، وكانت أدوات الدراسة الاستبانة، والمقابلات الشخصية، وتحليل البيانات المستخرجة من سجلات الجامعة. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الجامعة تسعى إلى زيادة إدارتها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهدافها، والمساهمة في تقديم الاستشارات اللازمة في مجال خدمة المجتمع، وتدني مستوى الجامعة في إنجازات البحث العلمي للجامعة.

- دراسة خولة المفيز (2016) بعنوان: تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع في جامعة الملك سعود، وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وموقوفات استخدام البطاقة في تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 122 عضواً من أعضاء هيئة

التدريس بالكلية. وتوصلت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة على أن مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة متوسطة، كما أكدت موافقة أفراد العينة على أن مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع جاءت بدرجة منخفضة لِبُعدي العملاء، والمالي، بينما جاءت بدرجة متوسطة لِبُعدي العمليات الداخلية، والنمو المهني والتعليم، كما جاءت الموافقة على أن الكلية تملك استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية، وتوظف تكنولوجيا المعلومات في العمليات التعليمية والعمليات الإدارية، وذلك بدرجة متوسطة، كما أوضحت الدراسة موافقة أفراد عينتها على تناسب محتوى البرامج التعليمية مع الاحتياجات الفعلية للطلاب للإيفاء بمتطلبات سوق العمل، وتوجد بالكلية آليات لمتابعة الخريجين وانخراطهم في سوق العمل، وتنفذ الكلية استطلاعات رأي لقياس رضا الطلبة والمستفيدين من مرافق الكلية، ومستوى الخدمات المقدمة لهم، وتعمل الكلية على زيادة مصادر التمويل الذاتي عبر اعتمادها مجالات وبرامج وخدمات جديدة، وتعمل الكلية على تحسين خطة التسويق لبرامجها وخدماتها، وذلك بدرجة منخفضة.

- دراسة بني المصطفى (2016) بعنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء - دراسة حالة في جامعة عمان العربية. وهدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البُعد البيئي) على تحسين الأداة (المالي والتشغيلي) في جامعة عمان العربية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين والطلبة بجامعة عمان العربية، وتكونت العينة من 50 فرد، وكانت الاستبانة أداة الدراسة. ومن أبرز النتائج موافقة عينة الدراسة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البُعد البيئي) في جامعة عمان العربية، وجاءت بدرجة مرتفعة لجميع الأبعاد. وأشارت النتائج إلى وجود آليات لترشيد الإنفاق بالجامعة، واهتمام الجامعة بالأنشطة غير المنهجية داخل الجامعة، وركزت على عدم تجاوز الأعداد المسموح قبولها في الجامعة بدرجة مرتفعة، كما أكدت موافقة أفراد العينة على استخدام التكنولوجيا في التعليم والأنشطة التشغيلية، والتزام أعضاء الهيئة التدريسية بساعات الإرشاد بدرجة مرتفعة.

- دراسة أبو غبن (2016) بعنوان: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة الأقصى- دراسة تطبيقية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من: مديري الوحدات الإدارية والأكاديمية، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام، والمحاضرين، ومن الطلبة، وطبقت على 100 من موظفي الجامعة بالجامعة، و130 من الطلبة. وأشارت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد عينتها على أن قيام الجامعة باستغلال الأصول وتخفيض النفقات يؤدي إلى زيادة وتحسين الإيرادات، والعمل على توفير تمويل يؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة وتطويرها، وتقوم الجامعة بالتعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري للعاملين فيها، وجاءت الموافقة بدرجة متوسطة. كما جاءت الموافقة على أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير الخدمات الإدارية، وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة الاستقرار والانسجام، وتعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية وفق المستجدات الأكاديمية العالمية، وتعمل على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة على موافقة أفراد عينتها على أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة، وتسعى إدارة الجامعة على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والأقسام في إنجاز الأعمال، كل ذلك جاء بدرجة منخفضة.

- دراسة المحتسب (2015) بعنوان: أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم جودة الأداء - دراسة تطبيقية في جامعة الحسين بن طلال. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جودة الأداء في جامعة الحسين بن طلال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكانت عينة الدراسة 220 عضوًا. ومن أبرز النتائج موافقة أفراد العينة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة الحسين بن طلال بدرجة عالية، كما جاءت موافقة أفراد العينة على أن الجامعة تقدم الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة، وتقدم الجامعة خدمات متعددة للطلاب، مثل: خدمات صحية، وتوجيه وإرشاد، وتخصص الجامعة عددًا من المنح للطلبة المتميزين، وذلك بدرجة عالية، كما أوضحت الدراسة موافقة أفراد عينتها على أن الجامعة تعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق مستجدات الأكاديمية العالمية، وتعمل الجامعة على تطوير ودعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس، كما تعمل الجامعة على تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وذلك بدرجة عالية.
- دراسة عيناء (2014) بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجيات الجامعات الخاصة- دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على استراتيجيات جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المتغيرات التالية: (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المستوى الوظيفي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة الدراسة، وطبقت على 102 من موظفي الإدارة العليا بالجامعة. ومن أبرز نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على أن استراتيجيات الجامعة تتضمن تطوير العمليات الداخلية لها بدرجة موافق جدا، كما أكدت الموافقة على تناسب حصة الجامعة من حيث عدد العملاء في السوق مع قدرتها بدرجة موافق.
- دراسة المطيري (2013) بعنوان: منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لمدى استخدام جامعة الكويت لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: (البُعد المالي، بُعد العملاء-الطلاب، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، والتحقق من مدى توافر متطلبات تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الكويت، واستخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة: الاستبانة، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس، كان عددهم 299 عضوًا، وبينت نتائج الدراسة أنَّ موافقة أفراد العينة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء جامعة الكويت - جاءت بدرجة كبيرة.

ب- دراسات سابقة بالإنجليزية.

- دراسة روسولج، بتروفيتش (2020) Rosulj,Petrovic بعنوان: "مؤشرات الأداء وإمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي". OF PERFORMANCE INDICATORS AND THE POSSIBILITY OF BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS APPLICATION وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي، واقتراح مؤشرات لكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسات التعليم العالي في صربيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من مؤسسات التعليم العالي بصربيا، وكانت الأداة تحليل المحتوى. وتوصلت النتائج إلى أن تحديد مؤشرات الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ورصدها، وقياسها بطريقة صحيحة - يؤثر بشكل إيجابي في عملية تقييم

مؤسسات التعليم العالي، ومن ضمن المؤشرات التي تم اقتراحها في بُعد العملاء إقامة شراكة مع مؤسسات المجتمع.

- دراسة أوزدمير، تويسز (2017) TÜYSÜZ, ÖZDEMİR بعنوان: "مقارنة متوازنة لبطاقة الأداء المتوازن DEMATEL وFuzzy ANP: التطبيق في مؤسسات التعليم العالي التركية". An Integrated Fuzzy DEMATEL and Fuzzy ANP Based Balanced Scorecard Approach: Application in Turkish Higher Education Institutions وهدفت الدراسة إلى مقارنة نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع نموذجي (DEMATEL) و(ANP Fuzzy)، وتقديم نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات التركية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن، استخدم المنهج الوصفي دراسة حالة، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في تركيا، وكانت أداة الدراسة تحليل محتوى. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، أبرزها: اقتراح مؤشرات الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومنها: بُعد العملاء تقديم الاستشارات والخدمات الإرشادية الفعالة للطلاب، والتعاون بين الجامعة وأصحاب المصلحة (الصناعة، المورد، المجتمع، إلخ)، والبُعد المالي التأكد من استخدام المصادر المالية بطريقة متوازنة وفعالة، وبُعد التعلم والنمو تعزيز الرضا الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي والإداري، ودعم تطوره الأكاديمي والاجتماعي، بُعد العمليات الداخلية ربط عملية تقييم الأداء بنظام المكافأة (الحوافز).

- دراسة هلاشينكو (2015) Hladchenko بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن -نظام إدارة استراتيجي لمؤسسة التعليم" Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution وهدفت الدراسة إلى التحليل المقارن لسجلات الأداء المتوازن لأربع مؤسسات للتعليم العالي، وتحديد الإطار العام لبطاقات الأداء المتوازن لمؤسسة التعليم العالي، واستخدم المنهج الوصفي، وكانت الأداة: تحليل المحتوى المقارن لسجلات الأداء لمؤسسات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من مؤسسة تعليم عالي نمساوية، وثلاث مؤسسات ألمانية للتعليم العالي "جامعة يوهانس غوتنبرغ ماينز Johannes Gutenberg mainz، جامعة مونستر للعلوم التطبيقية Munster، جامعة كولونيا للعلوم التطبيقية Gologne، جامعة مونتان ليوبن Montan leoben". ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: توفر بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات لقياس الأداء التنظيمي، وتساعد في التقييم وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ومن الصعوبات التي قد تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن مديري الجامعات يفتقرون إلى الخبرة والمهارات في تطبيق هذه الأداة.

التعليق على الدراسات السابقة.

عرضت الدراسة اثنتي عشر دراسةً سابقةً عن بطاقة الأداء المتوازن، وجميعها نشرت خلال (2013م-2020)، وجميعها تؤكد على أهمية بطاقة الأداء المتوازن، ودوره في التأثير على مستوى أداء الجامعات، وقد جاءت هذه الدراسة مكتملة لما قبلها من الدراسات، تتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة جامعة الأمير سلطان الأهلية. وفيما يلي نستعرض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث:

موضوع الدراسة: جميع الدراسات السابقة تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات. الأهداف: اتفقت مع دراسة خولة المفيز (2016)، عبود (2017)، المطيري (2013)، عينا (2014)، أبوغبين (2016)، هدى سعدون (2017). كما اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة فاطمة التويجري (2019). واختلفت مع دراسة المحتسب (2015)، وبني مصطفى (2016)، هلاشينكو (2015)، دراسة أوزدمير، تويسز (2017)، دراسة روسولج، بتروفيتش (2020).

مجتمع الدراسة: اتفقت مع دراسة عيناء (2014)، وبني المصطفى (2016) في كون المجتمع جامعة أهلية. واختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات بكون المجتمع جامعة حكومية، وخولة المفيز (2016)، عبود (2017)، وفاطمة التويجري (2019)، المطيري (2013)، والمحتسب (2015)، أبوغبين (2016)، وهدي السعدون (2017)، دراسة هلاشينكو (2015)، دراسة أوزدمير، تويسز (2017)، دراسة روسولج، بتروفيتش (2020).

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية: مشكلتها وأسئلتها وأهدافها، ويُعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: أسلوب في البحث يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما، أو واقع ما؛ وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه، من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات وعبد الحق وعدس، 2013م، ص201).

مجتمع الدراسة.

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع أفراد، أو الأشخاص، أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ويمكن تعميم النتائج عليهم" (عبيدات وآخرون، 2013، 223). وقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من (448) عضو هيئة تدريس، و(361) موظفًا إداريًا بجامعة الأمير سلطان الأهلية، ومجموع عددهم (809) خلال العام الجامعي 1442هـ.

عينة الدراسة.

نظرًا لتوسع شريحة المجتمع، وصعوبة تطبيق الدراسة عليهم جميعًا، تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع وفق جدول مورجان، وبلغت عينة الدراسة (257) عضوًا وموظفًا إداريًا، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وبلغ عدد عينة أعضاء هيئة التدريس 143، أما عينة الموظفين الإداريين 114، وقد استجاب أفراد عينة الدراسة بنسبة (96.0%) حيث بلغ عدد العينة الفعلية (247) عضوًا وموظفًا إداريًا، بواقع (137) عضو هيئة تدريس، و (110)

أداة الدراسة.

تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (30) عبارة، تتناول تقييم أداء الجامعات الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وهي موزعة على أربعة أبعاد (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين (الطلبة) المالي). وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي المتمثل في (مرتفعة جدًا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا).

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح، أي: (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (1):

جدول (1) تحديد فئات مقياس ليكرت الخماسي

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

صدق أداة الدراسة.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين).

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، والتي تتناول "تقييم أداء الجامعات الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، جامعة الأمير سلطان الأهلية أنموذجاً"، وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. وعرضت على مجموعة من المحكمين، والبالغ عددهم (21) محكماً، ثم قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي استخدم معامل الارتباط بيرسون؛ للتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:
جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (تقييم أداء الجامعات الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، جامعة الأمير سلطان الأهلية أنموذجاً) بالدرجة الكلية لكل بُعد

بُعد التعلم والنمو		بُعد العمليات الداخلية		بُعد المستفيدين "الطلبة"		البُعد المالي	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.736	1	**0.853	1	**0.631	1	**0.835
2	**0.753	2	**0.796	2	**0.682	2	**0.790
3	**0.669	3	**0.795	3	**0.576	3	**0.757
4	**0.727	4	**0.833	4	**0.687	4	**0.819
5	**0.773	5	**0.818	5	**0.571	5	**0.768
6	**0.762	6	**0.807	6	**0.660	6	**0.784
-	-	7	**0.812	7	**0.579	7	**0.772
-	-	-	-	8	**0.611	8	**0.732
-	-	-	-	9	**0.610	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لمحور بُعد التعلم والنمو ما بين (0.669، 0.773)، ومحور بُعد العمليات الداخلية ما بين (0.795، 0.853)، ومحور بُعد المستفيدين "الطلبة"

ما بين (0.571، 0.687)، ومحور البُعد المالي ما بين (0.732، 0.835)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (تقييم أداء الجامعات الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، جامعة الأمير سلطان الأهلية أنموذجاً) بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط
بُعد التعلم والنمو	**0.918
بُعد العمليات الداخلية	**0.925
بُعد المستفيدين "الطلبة"	**0.754
البُعد المالي	**0.932

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.754، 0.932)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت (معادلة ألفا كرونباخ)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	بُعد التعلم والنمو	6	0.884
2	بُعد العمليات الداخلية	7	0.852
3	بُعد المستفيدين "الطلبة"	9	0.824
4	البُعد المالي	8	0.838
	الثبات الكلي	30	0.919

يوضح الجدول رقم (4) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.919) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.824، 0.884)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تمت معالجة البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) معالجة كمية، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وبصفة عامة يمكن أن تتضمن المعالجات الإحصائية الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الرئيس: ما درجة تقييم أداء جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة منسوبيها في الأبعاد (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين، المالي)؟
جدول (5) يوضح درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في الأبعاد (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المستفيدين، الطلبة) من وجهة نظر منسوبيها.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقييم
3	بُعد المستفيدين "الطلبة"	4.04	0.79	1	مرتفعة
1	بُعد التعلم والنمو	3.55	0.98	2	مرتفعة
4	البُعد المالي	3.43	0.99	3	مرتفعة
2	بُعد العمليات الداخلية	3.41	1.00	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.61	0.88	-	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (5) أن محور درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها يتضمن أربعة أبعاد، وهي على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي لها: (المستفيدون (الطلبة)، التعليم والنمو، المالي، العمليات الداخلية)، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم ما بين (3.41، 4.04)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات جميع الأبعاد جاءت بدرجة موافقة (مرتفعة).

كما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.61 من 5)؛ مما يدل على أن درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها جاءت بدرجة مرتفعة، كما يشير الانحراف المعياري البالغ (0.88) إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد تفسر هذه النتيجة بالتخطيط الاستراتيجي الذي قامت به الجامعة وشمل جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فنجد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وأيضاً البرامج والمبادرات لكل هدف بشكل واضح ومعلن؛ مما يسهل عملية المراجعة والتقييم والمحاسبة والمساءلة، كما تشير أدبيات الدراسة تقييم الخطة الاستراتيجية يعطي نتائج إيجابية تعمل على تسهيل اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الموضوعية، وتعزى إلى اسهام الجامعة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 للارتقاء بمعاييرها وتصنيفها وفق المعايير العالمية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المحاسب (2015)، والتي توصلت إلى أن تقييم جودة الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الحسين بن طلال جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2013)، والتي توصلت إلى أن تقييم جودة أداء جامعة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة التويجري (2019)، والتي توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل جاء بدرجة ضعيفة، كما اختلفت نتيجة

الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خولة المفيز (2016)، والتي توصلت إلى أن تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة.

البعد الأول: التعلم والنمو.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بُعد التعلم والنمو مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة التقدير اللفظي
3	دعم الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس.	4.17	1.01	مرتفعة
1	تطوير أعضاء هيئة التدريس علمياً ومهنياً.	3.94	1.11	مرتفعة
6	تقديم الاستشارات العلمية في حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع.	3.66	1.12	مرتفعة
5	تمكين القيادات في كافة المستويات التنظيمية من أداء مهامها.	3.60	1.07	مرتفعة
2	تطوير الإداريين مهنياً.	3.07	1.04	متوسطة
4	تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين.	2.84	1.02	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.55	0.98	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات (3.55 من 5)؛ مما يدل على أن درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد التعلم والنمو من وجهة نظر منسوبيها جاءت بدرجة مرتفعة، كما يشير الانحراف المعياري البالغ (0.98) إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وتفسر هذه النتيجة قيام الجامعة ببرامج ومبادرات تطويرية، وتعزى إلى اهتمام الجامعة بتحقيق الهدف الاستراتيجي التطوير المهني، فتطوير الأداء الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للجامعة، وقد أشارت أدبيات الدراسة الحالية إلى ذلك؛ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى جميع العاملين بالجهاز الإداري والأكاديمي يمكنهم من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير، والتي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة لتحقيق رضا الطلبة، وتحسين الوضع المالي ككل للجامعة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بني المصطفى (2016)، والتي توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء فيما يتعلق بالتعلم والنمو بجامعة عمان العربية جاء بدرجة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فاطمة التويجري (2019) والتي توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل ببُعد التعلم والنمو جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبود (2017) والتي توصلت إلى أن تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالتعلم والنمو جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خولة المفيز (2016) والتي توصلت إلى أن تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ببُعد التعلم والنمو جاء بدرجة متوسطة.

البعد الثاني: العمليات الداخلية.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بُعد العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير اللفظي
7	عمليات التحسين المستمر وفقاً للمستجدات والمقارنات المرجعية مع المنافسين.	3.54	1.06	1	مرتفعة
3	تطبيق التحول الرقمي في جميع مجالات العمل.	3.51	1.00	2	مرتفعة
5	التقييم الدوري لأداء العمليات الإدارية.	3.47	1.08	3	مرتفعة
1	التطوير المستمر لإداراتها.	3.38	1.03	4	متوسطة
4	تعزيز مبدأ التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة.	3.36	1.02	5	متوسطة
2	تبسيط الإجراءات في كافة المستويات الإدارية.	3.31	1.09	6	متوسطة
6	الالتزام بأدلة تنظيمية ضابطة للعمل ووصف وظيفي واضح.	3.30	1.01	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.41	1.0	-	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام (3.41 من 5)؛ مما يدل على أن درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العمليات الداخلية من وجهة نظر منسوبيها جاءت بدرجة مرتفعة، كما يشير الانحراف المعياري البالغ (1.0) إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة. وتفسر النتيجة بوجود مراكز تعنى بأدق التفاصيل في العمليات الداخلية، من خلال وضع معايير محدده من جهات معتمدة، ومتابعة مدى الالتزام بالمعايير، والسعي إلى التحسين المستمر بالتقييم الدوري، وقد تعزى إلى اهتمام الجامعة بالعمليات الداخلية؛ للرفع من مستوى أداء الجامعة وزيادة قدرتها التنافسية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بني المصطفى (2016)، والتي توصلت إلى أن تقييم الأداء بجامعة عمان العربية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العمليات الداخلية - جاء بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خولة المفيز (2016) والتي توصلت إلى أن تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ببُعد العمليات الداخلية - جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبود (2017)، والتي توصلت إلى أن تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببُعد العمليات الداخلية - جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فاطمة التويجري (2019)، والتي توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل ببُعد العمليات الداخلية - جاء بدرجة ضعيفة.

البعد الثالث: المستفيدين.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بُعد المستفيدين مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير اللفظي
1	توفير خدمات الإرشاد الأكاديمي للطلاب لتلبية احتياجاتهم.	4.25	0.80	1	مرتفعة جداً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير اللفظي
3	تحديث البرامج الأكاديمية، بقصد تزويد الطلاب بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل.	4.20	0.86	2	مرتفعة
5	إقامة الأنشطة اللامنهجية للطلاب.	4.19	0.95	3	مرتفعة
4	استطلاع آراء الطلاب حول مستوى جودة الخدمات بشكل دوري.	4.11	0.95	4	مرتفعة
2	تطوير نوعية الخدمات الأكاديمية وفق المستجدات العالمية.	4.08	0.94	5	مرتفعة
8	متابعة أداء خريجها في سوق العمل.	3.96	0.89	6	مرتفعة
7	استقطاب الطلاب المميزين عبر المنح الدراسية.	3.96	0.94	7	مرتفعة
6	تناسب عدد الطلبة المتحقيين بالأقسام المختلفة مع الطاقة الاستيعابية للقسم.	3.95	0.96	8	مرتفعة
9	إشراك الطلاب في المشاريع البحثية التي تقدمها الجامعة.	3.71	1.11	9	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.04	0.79	-	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.04 من 5): مما يدل على أن درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد المستفيدين (الطلاب) من وجهة نظر منسوبيها جاءت بدرجة مرتفعة، كما يشير الانحراف المعياري البالغ (0.79) إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتفسر النتيجة وجود مركز التعليم والتعلم الذي يهدف إلى تسهيل وتعزيز التميز في التعليم، وقد تعزى إلى قيام الجامعة بدورها الأساسي وهو التعليم، وتقديم أفضل الخدمات التعليمية؛ وذلك لتحقيق الهدف الاستراتيجي للجامعة " التميز التعليمي".

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بني المصطفى (2016)، والتي توصلت إلى أن تقييم الأداء بجامعة عمان العربية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد المستفيدين جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبود (2017)، والتي توصلت إلى أن تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببُعد المستفيدين جاء بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خولة المفيز (2016)، والتي توصلت إلى أن تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ببُعد المستفيدين جاء بدرجة منخفضة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة فاطمة التويجري (2019)، والتي توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل ببُعد المستفيدين جاء بدرجة ضعيفة.

البعد الرابع: المالي.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة على عبارات بُعد المالي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير اللفظي
2	توفير الموارد المالية اللازمة لدعم البرامج التعليمية.	3.83	1.01	1	مرتفعة
4	المراجعة والتحقق من تناسب كلفة الطالب مع الخدمات المقدمة لهم كمًا وكيفًا.	3.60	1.05	2	مرتفعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير اللفظي
7	تحسين خطة التسويق لبرامجها.	3.51	1.02	3	مرتفعة
3	اتباع سياسات واضحة لترشيد الإنفاق.	3.39	1.04	4	متوسطة
1	تطبيق استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.	3.37	1.03	5	متوسطة
6	زيادة إيراداتها من خلال استحداث مصادر تمويل متنوعة.	3.30	1.08	6	متوسطة
8	تأسيس شراكات استثمارية لتنمية مواردها المالية.	3.28	1.02	7	متوسطة
5	ربط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين.	3.19	1.04	8	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.43	0.99	-	مرتفعة

يوضح الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام (3.43 من 5)؛ مما يدل على أن درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في البُعد المالي من وجهة نظر منسوبيها جاءت بدرجة مرتفعة، كما يشير الانحراف المعياري البالغ (0.99) إلى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة قيام مكتب الشؤون المالية بالمهام المطلوبة منه، وتعزى إلى تحقيق هدف الاستدامة الاقتصادية، عن طريق الحفاظ، وتعزيز القوة المالية العامة، وتشير أدبيات الدراسة الحالية إلى أن البُعد المالي للجامعات يتركز حول المحافظة على بقائها واستمرارها في أنشطتها ووظائفها المختلفة، من خلال محافظتها على وجود موارد مالية كافية تضمن لها هذا البقاء والاستمرار.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بني المصطفى (2016)، والتي توصلت إلى أن تقييم الأداء بجامعة عمان العربية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في البُعد المالي جاء بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة خولة المفيز (2016)، والتي توصلت إلى أن تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبُعد المالي جاء بدرجة منخفضة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبود (2017)، وتوصلت إلى أن تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبُعد المالي جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة فاطمة التويجري (2019)، والتي توصلت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل بالبُعد المالي جاء بدرجة ضعيفة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم بما يلي:
- 1- أن تدعم جامعة الأمير سلطان الأهلية تطوّر الموظفين الإداريين والارتقاء بمستوى أدائهم المهني بإلحاقهم ببرامج تطويرية.
 - 2- أن تضع جامعة الأمير سلطان الأهلية الضوابط المنظمة والمعلنة لعملية التطوّر للمسار الوظيفي للموظفين الإداريين.
 - 3- أن تمكن جامعة الأمير سلطان الأهلية الموظفين الإداريين بتبسيط الإجراءات في كافة المستويات الإدارية.
 - 4- أن تنشر جامعة الأمير سلطان الأهلية الأدلة التنظيمية الضابطة للعمل، وتعميمها على جميع الموظفين بالجامعة، وتوعيتهم بأهمية الالتزام بها.
 - 5- أن تدعم جامعة الأمير سلطان الأهلية تأسيس شراكات استثمارية في الجامعة؛ لتنمية مواردها المالية.

- 6- أن تطور جامعة الأمير سلطان الأهلية وتفعيل نظام الحوافز بالجامعة، وتربطه بنتائج قياس أداء العاملين.
- 7- كما تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:
1. إجراء دراسة تتناول تقييم أداء الجامعات الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على جامعات أخرى وبمناطق أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول التحديات التي تواجه أداء الجامعات الأهلية في ضوء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (2015). بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية. المنصورة: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- أبو غبن، نضال فاروق (2016). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن. عمان: داروائل للنشر.
- بني مصطفى، المظفر أديب. (2016). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة في جامعة عمان العربية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة عمان العربية، الأردن.
- التويجري، فاطمة عبد العزيز. (2019). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 43، (4)، 865-921.
- جامعة الأمير سلطان (2020) حول الخطة الاستراتيجية. مسترجع من https://www.psu.edu.sa/psu/articles/2020/06/29/psu-3rd-strategic-plan-2018-2023-september-2018-1_1593415931.pdf
- جامعة الأمير سلطان . (2020). الرئيسية . مسترجع من <https://www.psu.edu.sa/en>
- جامعة الأمير سلطان . (2020). حول الجامعة . مسترجع من <https://www.psu.edu.sa/en/about>
- جامعة الأمير سلطان الأهلية.(2020). نظرة عامة: الجامعة في السطور. مسترجع من: <http://www.psu.edu.sa/AboutPSU/Overview/Pages/AtAglance.aspx>
- جامعة الملك سعود. (2020). استراتيجية جامعة الملك سعود، تطور نظام بطاقة الأداء المتوازن، وتنشئة نظام إدارة الجودة الإلكتروني. مسترجع من <https://news.ksu.edu.sa/ar/node/103794>
- الحريري، محمد سرور. (2016). المحاسبة الإدارية المتقدمة. الأردن- عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- درغام، مهار موسى. (2009) أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دارسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة العلوم الإنسانية، 17 (2)، 741-788.
- دودين، أحمد يوسف. (2010). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. الأردن- عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

- السعدون، هدى مؤيد حاتم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- سفر، منال عبد الرحمن محمد. (2011). مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشبراوي، رهام محمد إبراهيم. (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان. (2020) واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي swat سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة والتخطيط. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 36 (11)، 1-30.
- العامري، فاطمة علي أحمد. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات. جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (146)، 209-240.
- عبود، يسري زكي (2017). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية تربوية، (19)، 92-115.
- عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن. (2013). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- علي، مصطفى عوض الله (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في أداء الجامعات السودانية الأهلية. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- عليوة، زينب توفيق سيد. (2019م- ابريل). تقييم الخطة الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر - الدولي الحادي عشر: التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي في مصر والوطن العربي - رؤى مستقبلية، جامعة المنصورة - كلية التربية النوعي، 10-11 ابريل، 2019م.
- عيناء، عبد السلام محمد مهدي. (2014). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية الجامعات الخاصة: دراسة تطبيقية على جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. دراسة دكتوراه منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- غنايم، مني محمد إبراهيم. (2015). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم المؤسسي: رؤية ناقدة لبعض المحاولات في الوطن العربي مع التركيز على التعليم العالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة تحت شعار: "التربية ... آفاق مستقبلية"، جامعة الباحة، السعودية، 12-15 / 4 / 2015م.
- المحتسب، أحمد علي. (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقييم جودة الأداء: دراسة تطبيقية في جامعة الحسين بن طلال. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- محمد، أثمار عبد الرزاق. (2015). استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المرجوشي، ايتن محمود. (2010). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية بتطبيق على منظمة الصحة العالمية: المكتب الإقليمي لشرق الأوسط. مجلة جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 11، (4)، 83-114.

- المطيري، بندر نهار مفرج. (2013). منهج مقترح لتقييم أداء جامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. جمعية إدارة الأعمال العربية. (143)، 88-95.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2008). بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. المنصورة: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- المفيز، خولة عبد الله محمد. (2016). تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5 (7)، 304-332.
- المكاوي، إبراهيم الخلوف. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الأردن- عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نبيل، حاتم. (2013). تقييم الأداء الحكومي ودوره في التطوير الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نور، إسراء نايف محمد. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات شمال الضفة الغربية. دراسة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الهلاي، سها حمود. (2018). تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأداء المتوازن. المجلة التربوية الأردنية، 3 (4)، 295-321.
- الوكالة الأنباء السعودية واس (2017). ثقافي / التعليم ينظم ندوة علمية عن دور الجامعات والكليات الأهلية في تحقيق رؤية 203. تم الاسترجاع بتاريخ 2020/9/1م من <https://www.spa.gov.sa/1615256>
- ياغي، إحسان محمد. (2014). التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن. الأردن: دار الأيام للنشر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Dragana Rošulj. Dejan Petrović (2020) PERFORMANCE INDICATORS AND THE POSSIBILITY OF APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS **Megatrend Review**. Vol. 17 No 1, p109-128.
- Myroslava Hladchenko (2015) Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**,29 (2),167-176.
- TÜYSÜZ, FATİH, ÖZDEMİR, ALI (2017). An Integrated Fuzzy DEMATEL and Fuzzy ANP Based Balanced Scorecard Approach: Application in Turkish Higher Education Institutions. **Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing**, 2017, Vol. 28 No 2-3, p251-287.