KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
Umm AL-Qura University-College of Education
Educational Administration and Planning

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة ام القرى-كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح"

متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط
"تخصص إدارة تعليم عالي"

إعداد الطالب

سلطان بن حسن عبدالرحمن الشمري

٤٣٢٧٠٠٤١

إشراف الدكتور

محمد بن معيض جويعد الوذيناني

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك
كلية التربية - جامعة ام القرى

١٤٣٥-١٤٣٦هـ

المقدمة:

للتعليم دوراً بارزاً في تطوير المجتمع وتنميته، حيث تسعى الجامعات في جميع دول العالم الى تحقيق أداء أكاديمي متميز خاصة في الوقت الذي زادت فيه تنافسية التعليم الجامعي وظهور العديد من التحديات العالمية والاقليمية والمحلية التي فرضت نفسها على هذه الجامعات من حيث التطورات والثورات العلمية والتكنولوجية والتطور المعرفي الهائل الذي اضاف على مجتمع اليوم سمة مجتمع المعرفة وان تكون الجامعات منتجة ومدعمة لهذه المعرفة .

كما ذكر ويلكر و انسورث (Walker & Ainsworth ,٢٠٠٧) أن التعليم الجامعي يعمل منذ العديد من السنوات في بيئة شبه مستقرة يتم التغيير بها بصورة بطيئة على مستوى الكليات الجامعية مما تطلب الامر من القادة الأكاديميين دفع معدلات التغيير في التعليم الجامعي، والذي قد يكون له نتائج سلبية إذا لم تكن هذه الكليات جاهزة ومعده لذلك التغيير، وحتى الأقسام الاكاديمية إذا ما فشلت في الاستجابة لتطوير مجالاتها وتخصصاتها المعرفية أو إدراك التغيرات الإحصائية في عدد الطلاب أو التطورات التكنولوجية أو الطلب على العمالة والموظفين الماهرين أو بعض التوقعات المجتمعية الأخرى فإن ذلك قد يؤثر بالسلب على مستقبل التعليم الجامعي أو يبدد الموارد الكامنة لتحقيق الميزة التنافسية لهذا التعليم الجامعي.

كما ذكر الحامد وآخرون (٢٠٠٤م) أن كل تلك التحولات المعاصرة والمستقبلية لها تأثيراتها الإيجابية والسلبية على مؤسسات التعليم العالي، من منطلق أن التعليم يعد محوراً مهماً يسهم في تحقيق التنمية الشاملة وخاصة التنمية البشرية، حيث أن الهدف الأساسي للتعليم هو تنمية الموارد البشرية علمياً وثقافياً وفكرياً تكاملاً وتوافقاً مع متطلبات العصر وتحولاته، ولذلك ينظر إلى الجامعة اليوم على أنها مؤسسة إبداع علمي ووسيلة أساسية لتقدم المجتمعات ورقيها، والقوة الفاعلة التي تستشرف المستقبل.

ولقد كان لذلك اثره البالغ على واقع الجامعات السعودية كما اشار الثويني(١٤٢٦هـ) فأصبحت الجامعات تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية، بحيث تتمثل التحديات الداخلية في تلك العوامل التي تتعلق بالجامعة ذاتها من حيث

الزيادة الكمية المضطردة في عدد طلاب المرحلة الجامعية الاولى، ونقص أعضاء هيئة التدريس، ونقص المكتبات والتجهيزات والمعامل والانشاءات الجامعية في حين ترتبط التحديات الخارجية بما يواجه المجتمع بأكمله من تحديات وتقع على الجامعة مسئولية التصدي لها، على اعتبار إنها من المؤسسات الاجتماعية التي يتوافر لها من الكفاءات العلمية والفكرية ما يمكنها من القيام بهذا الدور.

وأورد الزهراني (١٤٣٠هـ) أنه أدى ذلك إلى تبادر العديد من الجهود لتطوير التعليم الجامعي السعودي ومنها تطبيق الجودة الشاملة ومعايير الاعتماد الاكاديمي، بهدف الارتقاء بمستوى التعليم وجودته ونوعية مخرجاته، من خلال توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للوفاء باحتياجات العملية التعليمية، واستخدامها الاستخدام الأمثل بحيث يتم تحسين مخرجات التعليم، التي من أهمها الخريج الذي يتمتع بصفات ومميزات تجعله قادرا على التعامل بكفاءة وفاعلية مع متغيرات العصر، ويستدعي ذلك تطبيق معايير عالمية وربط النظام التعليمي بالمفاهيم والمبادئ والمستويات العالمية التي تحكم العملية التعليمية في نظم التعليم المعاصرة.

وذكر كلاً من إدريس والغالبي (٢٠٠٩م) أن قياس الأداء في التعليم الجامعي يعتمد على المتغيرات ذات الصلة بالنواحي المالية بدرجة كبيرة، ومثل هذه المقاييس المالية قد فشلت في أن تعطي الصورة الشاملة عن الأوضاع الحالية للجامعة، من حيث عدم قدرتها على تحديد عوامل النجاح الأساسية كما أنها لا تلم بأبعاد هذه الجامعة من حيث رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية، ومن ثم فكان هناك حاجة إلى مقاييس ترتبط بالنواحي الاكاديمية، والتي تكون من السهل تقديرها بصورة كمية من حيث الدراسات الاحصائية لكل من الطلاب، والمعدل التراكمي العام، ومعدلات القبول، وعدد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، ومعدلات التخرج والعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، وعدد المنشورات العلمية بالإضافة الى المنح الدراسية.

ونتيجة لذلك ظهرت مجموعة من المداخل والنماذج الإدارية التي يمكن استخدامها في إدارة وتقويم الأداء الجامعي، كما يؤكدها "لي وزملاؤه" (Lee et-al,٢٠٠٠) ومنها إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي(التحليل البيئي SWOT)، ومحاسبة التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC)، وتعد الأخيرة من أكثر النماذج التي طبقتها معظم جامعات الدول المتقدمة في إدارة وقياس الأداء بها، ويرجع ذلك إلى إمكانية

استخدامها بشكل مترابط مع المداخل الإدارية الاخرى، بحيث تعطي في النهاية نظام إداري متكامل يقود إلى التطوير الشامل لهذه الجامعات.

كما ذكر "توما" (Toma,٢٠١٠) أن بطاقة الاداء المتوازن تعتبر نظاماً لبناء القدرة المؤسسية التي تقوم على تنمية وتطوير القدرات البشرية والمعرفية وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وحوكمة وقيادة الأداء المؤسسي، بحيث تبلور بطاقة الأداء المتوازن كل هذا في أربعة ابعاد أساسية هي (التعلم والنمو– العمليات الداخلية– العميل– التمويل) والتي لا ترى منفصلة عن بعضها البعض، وإنما تتضح قيمتها في ترابطها وتوازنها معا وبذلك تركز هذه البطاقة على إدارة أداء المؤسسة وتقييمه، وترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف وأنشطة ملموسة ومجموعة من المقاييس المترابطة ومعايير الأداء المنشود تحقيقها ومبادرات التنفيذ اللازمة لإنجازها. وفي سياق متصل يشير "نيفن" (Niven,٢٠٠٨) إلى نشأة بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الأعمال والصناعة والتي طورها كل من "روبرت كابلان Robert Kaplan وديفيد نورتون David Norton" وحققت نجاحاً واضحاً حيث كان هذا القطاع يعتمد في تقييم أدائه على المقاييس المالية، ولكن مع ظهور هذه البطاقة والتي اثبتت عدم فعالية هذه المقاييس وتقليديتها، اصبحت عملية التقييم أكثر موضوعية وشمولية بحيث تعتمد على الأبعاد الأربعة السابق ذكرها، وبذلك تحولت هذه البطاقة من نظام لقياس الأداء إلى نظام لإدارة الاستراتيجية لتصبح أداة اتصال قوية تصف الاستراتيجية وتحدد ملامحها لجميع العاملين بالمؤسسة المطبقة لها.

وبطاقة الأداء المتوازن تعد من الأساليب الإدارية التي بدأت تتجه البحوث العلمية إلى دراسة كيفية استخدامها وتطبيقها في الجامعات، حتى يمكن الاستفادة من نتائجها في إحداث التطوير الشامل لهذه الجامعات، وهناك بعض الجامعات العالمية التي تطبق هذه البطاقة مثل الجامعات الأمريكية والفنلندية والأسترالية.

وقبل تطبيق البطاقة لابد من التعرف على متطلبات هذا التطبيق حتى لا يتعرض تطبيقها للفشل لعدم توفر هذه المتطلبات، ومن هنا جاء هذا البحث للتعرف على متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح".

مشكلة الدراسة:

ان وضع التعليم الجامعي في البلدان النامية بعصر العولمة، مازال يعمل بالإدارة التقليدية التي خلقت حالة من الفوضى أفقدتها النوعية إضافة إلى عدم كفاية المقدرة العلمية فيها. وفي سياق متصل ذكر المنيع(٢٠٠٢م) أن هناك مجموعة من المحاولات الجادة التي بذلت لتطوير التعليم الجامعي السعودي والارتقاء بمستواه، إلا أن هناك شعورا عاماً بأنه يعاني في الوقت الحاضر من بعض المشكلات وأوجه القصور، ولعل من أهمها تدني مستوى مخرجاته وارتفاع نسبة بطالة الخريجين، التي لا تعود فقط الى زيادة أعدادهم وإنما ترجع في جوهرها الى نقص كفاءتهم وقصور البيئة التعليمية في الجامعة، من حيث أساليب التدريس، وتخلف المناهج، وقلة تفاعل أعضاء هيئة التدريس مع طلابهم، وعدم جدية برامج الرعاية الاجتماعية، والانشطة الطلابية، والعزوف عن هذه الانشطة مما اثر بالسلب على مستوى كفاءة التعليم الجامعي السعودي.

بالإضافة إلى ذلك توصلت دراسة الدحام(١٤٣٢هـ) أن الجامعات السعودية تعاني بشكل عام من أحادية التمويل، مما سبب لها أزمات مالية وقد أثرت سلباً على فعاليتها وحالت دون تطوير جاد وشامل بما يحقق لها الفاعلية المرغوبة، وقد يرجع ذلك إلى غياب نظم وآليات فعالة لتقييم أداء هذه الجامعات حيث لا تأثير لعوامل السوق وأحكام المستخدمين لمنتجاتها ولمخرجاتها على ما يمكن أن تحصل عليه من الموارد، فالدولة هي التي توفر لها الموارد بغض النظر عن قيمة أو جدوى منتجاتها ومخرجاتها، وبالتالي انحصار عملية التقييم في آليات داخلية هي أقرب إلى التقييم الذاتي المجامل الذي لا يأخذ في الاعتبار تقييم العملاء، وبخاصة المجتمع الخارجي.

وبعد الاطلاع على أبحاث مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي: التجارب – التحديات – استراتيجيات المستقبل، المنعقد في جامعة طيبة من يوم الاثنين إلى الاربعاء ١١-١٤٣٦/٥/١٣هـ فإن نسبة الابحاث التي تطرقت لبطاقة الأداء المتوازن تشكل ٤٠% من مجموع البحوث، علماً أن المؤتمر يوصي الجامعات "باستخدام أدوات القياس الحديثة والفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء؛ واتباع الخطوات العلمية السليمة لتصميمها بالشكل المطلوب"وهذا يدل على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.(http://www.iu.edu.sa/News/Pages/١٨٧٢١١١.aspx)

ومن خلال مراجعة الرسائل العلمية تبين أن هناك غياب للدراسات المحلية التي تبحث في متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية.

وقد رأى الباحث تطبيق الدراسة على جامعة أم القرى، والملك عبدالعزيز، وجامعة الطائف، نظراً للتماثل الكبير بينها وبين بقية الجامعات السعودية في التمويل والأنظمة والهياكل التنظيمية والإشراف، فهي جميعاً تتلقى دعماً مباشراً من الحكومة تقوم على ميزانيتها، وتتشابه إلى حد كبير في الأنظمة التي تسيرها وفي هياكلها التنظيمية، كما أنها جميعاً تقع تحت مظلة الإشراف المباشر من وزارة التعليم لذلك جاء اختيار تطبيق الدراسة على جامعة أم القرى، والملك عبدالعزيز، وجامعة الطائف، ومن ثم تعميم نتائجها على بقية الجامعات السعودية.

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- **ما التصور المقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية؟**

أسئلة الدراسة:

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

١. ما درجة توفر متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تقديرهم درجة توفر متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية يمكن أن تعزى الى متغيرات الدراسة (الجامعة ،المركز الوظيفي، الرتبة/المرتبة، التخصص العلمي، الخبرة في العمل الجامعي).
٣. ما درجة أهمية متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة أهمية متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية يمكن أن تعزى الى متغيرات الدراسة (الجامعة ،المركز الوظيفي، الرتبة/المرتبة، التخصص العلمي، الخبرة في العمل الجامعي).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس : هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين .
٢. تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة توفر متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية يمكن أن تعزى الى متغيرات الدراسة (الجامعة ،المركز الوظيفي، الرتبة/المرتبة، التخصص العلمي، الخبرة في العمل الجامعي).
٣. التعرف على درجة أهمية متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين.
٤. تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول درجة أهمية متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية يمكن أن تعزى الى متغيرات الدراسة (الجامعة ،المركز الوظيفي، الرتبة/المرتبة، التخصص العلمي، الخبرة في العمل الجامعي).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الجامعات السعودية، وكيفية تطويرها باستخدام بعض الاساليب الإدارية الحديثة، وتخريج كوادر بشرية مؤهلة مدربة وذات كفاءة عالية تعمل على تلبية احتياجات المجتمع وفق خطط ومتطلبات التنمية الشاملة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

١- يعرض هذا البحث بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها في قطاع التعليم الجامعي، حيث يتم استخدامها كأداة لقياس أداء الجامعة، ومن ثم إدارتها على نحو مخطط يعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية هذه الجامعة إلى انشطة ملموسة بما يحقق في النهاية الأهداف والغايات التي حددتها، ولذا ستفيد هذه البطاقة في تحديد مقاييس الأداء الجامعي ومعاييره ومؤشرات ومبادرات الانجاز.
٢- الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية (الأمريكية، الاسترالية، الفنلندية) في تعزيز ضمان الجودة.
٣- تقديم المقترحات لجعل هذه الأداة وسيلة فعالة للكشف عن نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.

٤- التعرف على مدى قدرة الجامعات السعودية على تطبيق التصور المقترح.

٥- تزويد الباحثين بمعلومات دقيقة عن متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية من خلال نتائج هذه الدراسة.

٦- تأتي هذه الدراسة متوافقة مع توجه الجامعات السعودية نحو المنافسة للحصول على الاعتماد الاكاديمي، ورغبتها في تحقيق مراكز متقدمة في سباق تصنيف الجامعات.

٧- وتأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات دراسة منال سفر(١٤٣٣هـ) ومنها: أهمية عمل دراسات خاصة بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.

٨- إن هذه الدراسة من الدراسات النادرة في حدود معرفة الباحث والتي تختص بالكشف عن متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات السعودية.

٩- يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها (متطلبات تطبيق الأداء المتوازن) الذي يعتبر من الأدبيات التي تفتقر إليها المكتبات العربية.

١٠- من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أداء الجامعات السعودية، وتحسين وظائفها لتتمكن من تحقيق أهدافها المستقبلية، واكسابها ميزة تنافسية مع مثيلاتها.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة التوفر والأهمية لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين في خمسة أبعاد (١) البعد المالي.(٢) بعد الطلاب.(٣) بعد العمليات الداخلية.(٤) بعد التعلم والتطور.(٥)البعد الاجتماعي البيئي.

وذلك بهدف بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية.

الحدود المكانية:

جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الطائف.

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على القادة الأكاديميين في الجامعات على النحو التالي (عمداء الكليات ووكلائهم، عمداء العمادات المساندة ووكلائهم، رؤساء الأقسام الأكاديمية)، وعلى القادة الإداريين(مديري عموم الإدارات).

مصطلحات الدراسة والتعريف الإجرائي:

تعريف بطاقة الاداء المتوازن(BSC): "نظام إداري يساعد المؤسسة على تحديد رؤيتها واستراتيجياتها وتحويلها الى خطط عمل وتزويدها بالتغذية الراجعة عن العمليات الداخلية والنتائج الخارجية لمختلف اعمالها وانشطتها بما يساعد على تحسين الأداء الاستراتيجي لها". (مجموعة خبراء،٢٠٠٨م،ص:٩١)

كما عرفها "كابلن ونورتون" **(Kaplan &Norton,١٩٩٦)**" بأنها إطار مفاهيمي لترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء تكون موزعة على أربعة أبعاد(البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو) وذلك من أجل قياس تقدم المنظمة نحو إنجاز رؤيتها وتحقيق أهدافها". ص٥٣

بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي : يعرف بيرد (Beard,٢٠٠٩) مصطلح بطاقة الأداء المتوازن في التعليم الجامعي بأنها "نظام إداري قائم على الاستراتيجية بحيث يُمكن الجامعات من تعريف رؤيتها وترجمة استراتيجيتها إلى أهداف عملية (تنفيذية) ومقاييس وافعال ترتبط بهذه الرؤية وتترجم في رسالتها القيم الاساسية التي تسعى اليها، علاوة على ذلك فأن عملية بناء بطاقة الاداء المتوازن في التعليم الجامعي تعطي الفرصة لتعريف ما يحتاجه سوق العمل، وكل الأطراف ذات العلاقة بالمجتمع المحلي والاقليمي وتوقعات الطلاب".ص٢٨٧

تعريف بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً :بأنها مدخل إداري حديث يمكن الاستفادة منه في ترجمة رؤية الجامعات السعودية واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والأنشطة التنفيذية وتحديد مقاييس الأداء والمعايير المرغوب تحقيقها، واعتمادها كأداة تساعدها في مواجهة مشكلاتها وتطوير أدائها من خلال استخدام هذه البطاقة في إدارة وتقويم أداء هذه الجامعة ليس فقط فيما يتعلق بمستواها وأدائها المالي، ولكن ايضاً في تلك الجوانب الأكاديمية من حيث التعلم والتطور، والعمليات الداخلية، ورضا الطلاب، والمجتمع، ويتم ذلك من خلال وضع تصوراً لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية تنفيذها بكل أبعادها.