

واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها

فصل بنت عيد بن عايد الحامد
أ.د. بسام مصطفى الاحمد العمري*

تاريخ قبول البحث 2017/4/29

تاريخ استلام البحث 2017/3/15

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في جدة بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات، ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام)، وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة القصدية والبالغ عددهم (105)، منهم (5) عمداء كليات و (10) وكلاء (90) رئيس قسم للعام الدراسي لعام 2016/2017. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (50) 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 متوسطاً في جميع المجالات، أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ مساعد، ولمتغير الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة توعية القيادات الأكاديمية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وماهية هذا الأسلوب وكيفية تطبيقه وأنها من الأساليب الحديثة لتطوير الأداء الإداري.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري، بطاقة الأداء المتوازن، القيادات الأكاديمية، جامعة الملك عبد العزيز السعودية.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الاردنية

The Status Quo of the Administrative Performance of King Abdel Aziz University in Saudi Arabia in Light of the Balanced Performance Card from the Point of View of its Academic Leaderships

**Fasl Eid Ayed AlHamed
Prof. Bassam Mustafa Al Omari***

Abstract

The study aimed at recognizing the status quo of the administrative performance of King Abdel Aziz University in Jeda, the Kingdom of Saudi Arabia in light of the balanced performance card, where the community of study consisted of all the academic leaderships (deans of faculties, deputies of faculties, and heads of departments). The sample of the study was chosen using the purpose method, with a number of (105), of them (5) deans of faculties, (10) deputies, and (90) heads of department for the academic year 2016/2017. To achieve the objective of the study, the researcher developed a questionnaire consisted of (50) items distributed on five domains. Results of the study showed that the status quo of the administrative performance in King Abdel Aziz University in light of the balanced performance card, from the point view of faculty deans, deputies, and heads of departments was moderate in all levels. The study also showed no significant differences attributed to the variable of sex; whereas there were significant differences due to the variable of academic rank in favor of of assistant professor rank and to the variable of experience in favor of 10 years and more. The researchers recommend to raise the awareness of academic leaders about the importance of the balanced performance card, what this method is and how it is applied, as it is a modern method for developing administrative performance.

Key Words: Administrative Performance, Balanced Performance Card, Academic Leaderships, King Abdel Aziz University- Saudi Arabia.

المقدمة:

تعد الجامعات من المؤسسات التربوية التي تقوم على أهداف واضحة على مستوى الدولة تتمثل هذه الأهداف في خدمة المجتمع، والتعليم، والبحث العلمي، للتأكيد من تحقق هذه الأهداف، لابد أن تقف هذه الجامعات وقفات تقييمية منتظمة ومستمرة لتقويم أدائها، ولمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف لتحسيناً لأدائها. وفي ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين، تجد الجامعات نفسها حالياً في بيئة تنافسية شديدة وتغيرات بيئية متزايدة لذا أصبح البحث لزاماً في مجال الأداء الإداري في الجامعات وتطويره وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت، وجهد، وتكلفة، والقيام بالأعمال الموكولة إلى كل قسم من أقسام الجامعة بكفاءة وفاعلية عالية، ومن خلال ما تشهده المملكة العربية السعودية من نهضة غير مسبوقة في دعم التعليم العالي سواء من خلال إنشائها الجامعات الحكومية، أو توسعها في الجامعات القائمة في مختلف مناطقها. وكذلك افتتاح عدة مراكز للتميز العلمي والذي أثمر عن حضور جيد للجامعات السعودية في التصنيف العالمي للجامعات، الأمر الذي جعلها تسعى إلى رفع كفاءتها لضمان جودة مدخلات التعليم كما ونوعاً (Ahmed ، 2012).

ونتيجة لذلك ظهرت مجموعه من المداخل والنماذج الإدارية التي يمكن استخدامها في إدارة الأداء الجامعي، ومنها: بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard التي تعد من أكثر النماذج التي طبقتها معظم جامعات الدول المتقدمة في إدارة وقياس الأداء، ويرجع ذلك إلى إمكانية استخدامها بشكل مترابط مع المداخل الإدارية الأخرى، بحيث تعطي في النهاية نظاماً إدارياً متكاملًا يقود إلى التطوير الشامل لهذه الجامعات. كونها تعدّ نظاماً لبناء القدرة المؤسسية التي تقوم على تنمية، وتطوير القدرات البشرية، والمعرفية، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وحوكمة وقيادة الأداء المؤسسي، حيث تتبلور بطاقة الأداء المتوازن في خمسة أبعاد أساسية هي (التعليم والنمو، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتمويل، وخدمة المجتمع) التي لا تترى 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، وهذا ما سوغ للباحثة دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن واقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري في الجامعات الحكومية السعودية باستخدامها (Abu Al-Ghanem ، 2012).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل ما يتعرض له العالم في هذه المرحلة من أزمة اقتصادية واجتماعية، وما تعانيه المنطقة العربية بشكل عام، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص من هذه التداعيات، الأمر الذي يلقي على كاهل كل فرد في المجتمع مسؤولية مباشرة للعمل على الحد من الآثار السلبية لهذه الأزمة، أصبح البحث لزاماً في مجال الأداء الإداري في الجامعات وتطويره؛ وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد وكلفة، والقيام بالأعمال الموكولة إلى كل قسم من أقسام الجامعة بكفاءة وفاعلية عالية.

كما تمثلت في الحاجة إلى تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها الجامعات وذلك باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن، تعدّ إدارة الأداء في الجامعات أداة إدارية تسعى إلى تحسين أداء الجامعة بينما يمثل قياس الأداء أداة أساسية لإدارة الأداء، ومن ثم فإن عملية قياس الأداء من الأمور التي تعاني منها الجامعات وهناك قصور في هذا الجانب، وهذا ما شعرت به الباحثة من خلال عملها في أكثر من جامعة سعودية وتحديدًا في الهيئة الإدارية في الجامعة، لذلك ارتأت الباحثة إلى دراسة واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة

نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الأداء الإداري

في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن تُعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة،

والرتبة الأكاديمية)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف إلى واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها.

– التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن تُعزى لمتغير (الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية).

أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى دراسة واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:
- المخططون التربويون في وزارة التعليم العالي في السعودية، إذ يمكن أن تتم الاستفادة منها، وذلك لتطوير برامج تدريبية للعاملين في وزارة التعليم العالي تتعلق بالأداء الإداري.
- أصحاب القرار في وزارة التعليم العالي، وذلك بتطبيق المعايير الصحيحة لاختيار الإداريين، وتطبيق بطاقات الأداء المتوازن.
- الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

مصطلحات الدراسة: تتبنى الدراسة المصطلحات التالية:

- الأداء الإداري: السلوك الإداري المتمثل في الوظائف والأدوار التي تمارسها قيادات الجامعات في إدارتهم بهدف تحقيق متطلبات بطاقة الأداء المتوازن. (Ahmed ، 2012: 32).
- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard(BSC): هي إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها، وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه أداء السلوك الفردي، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (العملاء، المالية، العمليات، التعلم والنمو) (عاشور، 2010).
- القيادات الأكاديمية إجرائياً: الأشخاص المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعة مع عملهم كالأكاديميين حيث يمتلكون مجموعة من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة.

حدود الدراسة ومحدداتها: يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام في جامعة الملك عبد العزيز.
- الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة ضمن السياق الزمني الذي أجريت فيه هذه الدراسة، وهو الفصل الدراسي الثاني لعام 2016/2017م.
- الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام في جامعة الملك عبد العزيز في السعودية.

الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، العربية منها والأجنبية.

دراسة مكورتر (McWhorter، 2005) والتي هدفت تقصي أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الشركات المحاسبية في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر العاملين، وقد بلغت عينة الدراسة (1524) من الموظفين العاملين في عدد من شركات المحاسبة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض حجم المعلومات المخزنة على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة داخل الشركة. ووجود أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين فاعلية العاملين داخل الشركات المحاسبية.

أما دراسة المصري (2007) فهدفت إلى التعرف إلى مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم وذلك من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (160) محاضراً أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجامعة في تقديرات أفراد عينة المحاضرين حول مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الجامعة، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لأثر الجامعة، والكلية، والرتبة الأكاديمية في تقديرات أفراد عينة رؤساء الأقسام حول معوقات تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أداء عملهم الإداري.

دراسة كتيونن و كانتولا (Kethunen & Kantola، 2009) التي هدفت إلى التعرف إلى عمليات التخطيط والتطبيق لبطاقة الأداء المتوازن وأثرها على فاعلية نظم المعلومات الإدارية لعدد من الجامعات الفنلندية، وبلغت عينة الدراسة (4) جامعات تطبق بطاقة الأداء المتوازن في عملياتها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى العديد من السياسات الاستراتيجية في نظم المعلومات الإدارية المطبقة، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تزيد من فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعة من حيث توفير الوقت وزيادة مشاركة المعلومات بين الأقسام المختلفة داخل الجامعة.

أما دراسة Al Fayez (2010) فهدفت إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن بوزارة الداخلية الأردنية، وبلغت عينة الدراسة كافة الأفراد العاملين من مديري الدوائر في مركز وزارة الداخلية والبالغ عددهم (75) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للواقع التنظيمي، والموارد المتاحة، والامكانيات المعرفية والمعرفة التخطيطية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردني، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين وتطوير اجراءات العمل وتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار في وزارة الداخلية الأردنية.

وأجرى **Abu Al-Ghanem (2012)** دراسة هدفت إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التنفيذ الاستراتيجي دراسة حالة في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل، بلغت عينة الدراسة (150) موظف إداري في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وأظهرت نتائج الدراسة أن وزارة التخطيط والتعاون الدولي توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي: (الإدارة العليا، المحفزات، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية والثقافة المنظمة). مما يوجد تأثيراً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التنفيذ الاستراتيجي من خلال نموذج ماكيني (S-7) في وزارة التخطيط والتعاون الدولي من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

وفي دراسة **Abu Shurkh (2012)** بعنوان مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتي هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق البطاقة بالجامعة، حيث أظهرت النتائج توفر متطلبات البعد المالي بشكل متوسط وتوفر متطلبات بعد العملاء بشكل مرتفع، وتوفر متطلبات بعد العمليات الداخلية بشكل مرتفع، وأخيراً توفر متطلبات بعد التعلم والنمو بشكل مرتفع، كما توصلت الدراسة إلى أن رؤية ورسالة وأهداف الجامعة كانت تتمحور حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة فالين سايمون (Philbin Simon، 2012) التي هدفت التعرف إلى كيفية تحسين الإدارة الجامعية أدائها من خلال تبني نظام قياس الأداء القائم على بطاقة الأداء المتوازن في كلية امبريل في لندن، وأظهرت نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تقرر مجموعة من المقاييس الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تعمل على تحسين وتطوير أداء الإدارة التشغيلية لمؤسسة الجامعة، كما أنها لا تعمل فقط كأداة لقياس الأداء وجمع المعلومات، وإنما ساعدت الإدارة العليا أيضاً على تقييم مدى تقدمها تجاه أهدافها في الأجل الطويل، وأن عملية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتطلب

قياس أداء الجامعة في مختلف وظائفها التدريسية والبحثية، وأن أولى خطوات هذا التصميم تبدأ من وجود خريطة استراتيجية، وتحديد رسالة الجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء في ضوء هذه المجالات، وإنشاء قواعد البيانات الخاصة بالمرجات المؤسسية البحثية المطلوب تحقيقها واعتماد نظام التقارير الربع سنوية لمراقبة تقدم وتطور أداء المؤسسة الجامعية وإتاحتها لمختلف الأطراف المتأثرة.

دراسة عبدالحافظ (2013) التي هدفت إلى إعداد بطاقة الأداء المتوازن، ورصد واقع العمل الإداري على ضوء بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتقديم تصور مقترح لتطوير العمل الإداري بإدارة النشاط الرياضي بجامعة أسبوط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، واعتمدت الدراسة المنهج التطويري التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة قصور في الجانب المالي، وأنه لا يوجد اهتمام بالمستفيدين، والسياسات غير مرنة، وعدم الاهتمام بتطوير العاملين مهنيًا.

دراسة الثويني (2014) وهدفت إلى التعرف على تقنية بطاقات الأداء المتوازنة لاستخدامها في جميع أنواع ومرافق نظم التعليم قبل الجامعي من خلال استخدام البطاقات الأربعة المتمثلة في (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن، المالية)، ونشر منهجية وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين منتسبي مؤسسات التعليم قبل الجامعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من المعوقات تتمثل في عائق الرؤية والإدارة وعمليات التنفيذ والأفراد، والمتطلبات تتمثل في دعم الإدارة العليا، وتكوين فريق العمل، والتنمية المهنية المستمرة للأفراد، وتطوير تعلم المنظمة، ومراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر.

المنهجية والإجراءات:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبة هذا النوع من الدراسات، والذي يتضمن مسحاً مكتتباً بالرجوع إلى المراجع لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع (عمداء الكليات، ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام) في جامعة الملك عبد العزيز في جدة والبالغ عددهم (105)، منهم (5) عمداء و(10) وكلاء و(90) رئيس قسم، وذلك حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي السعودية للعام الدراسي 2016/2017. وقد تم اختيار عينة الدراسة جميع افراد مجتمع الدراسة.

الجدول (1). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	27	25.7%
	إناث	78	74.3%
الرتبة	استاذ	24	22.9%
	استاذ مشارك	18	17.1%
	استاذ مساعد	15	14.3%
	غير ذلك	48	45.7%
الخبرة	أقل من 6 سنوات	18	17.1%
	من 6- أقل من 10 سنوات	30	28.6%
	10 سنوات فأكثر	57	54.3%

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بالرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة كدراسة Abu Al-Ghanem (2012) ودراسة الثويني (2014).

صدق الأداة:

اعتمدت الباحثة صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على (12) محكما من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم وذلك لإبداء رأيهم في كل فقرة وتم الأخذ بأراء المحكمين من حيث الحذف أو التعديل أو الإبقاء لأي فقرات أداة الدراسة. وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة المحكمين، خرجت أداة الدراسة بصيغتها النهائية مكونة من (50) فقرة .

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة، والجدول رقم (2) يبين قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة.

الجدول (2). قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا
محور العملاء (الطلبة)	0.92
المحور المالي	0.89
محور العمليات الداخلية	0.90
محور النمو والتعلم	0.88
محور خدمة المجتمع	0.87

يتبين من الجدول رقم (2) أن قيم ومعاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وفقراتها، وتم استخدام الأساليب الإحصائية: بغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤال الأول، والاختبار التائي (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار شيفيه للإجابة عن السؤال الثاني. وقد طلب من أفراد عينة الدراسة وضع إشارة (×) في المكان المناسب وفقاً لسلم "ليكرت الخماسي"، وسوف يعطى بدرجة موافق بشدة (5) درجات، وبدرجة موافق (4) درجات، ودرجة غير متأكد (3) درجات، ودرجة غير موافق (درجتان)، ودرجة غير موافق بشدة (درجة واحدة). ولأغراض تحليل البيانات استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية من (1- 2.33) تقابل درجة تطبيق ضعيفة، والمتوسطات الحسابية (2.34- 3.67) تقابل درجة تطبيق متوسطة، والمتوسطات الحسابية (3.68- 5) تقابل درجة تطبيق مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
1	العملاء (الطلبة)	2.94	0.92	1	متوسط
4	النمو والتعلم	2.93	0.96	2	متوسط
3	العمليات الداخلية	2.91	1.00	3	متوسط
2	المالي	2.86	0.87	4	متوسط
5	خدمة المجتمع	2.80	1.01	5	متوسط
	الدرجة الكلية	2.89	0.91		متوسط

يلاحظ من الجدول (3) أن واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.89) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت المجالات جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.94 - 2.80)، جاءت الرتبة الأولى "مجال العملاء (الطلبة)"، بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.92) وبواقع متوسط ، وفي الرتبة الثانية " مجال النمو والتعلم " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.96) وبواقع متوسط، وجاء في الرتبة الثالثة "مجال العمليات الداخلية"، بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.00) وجاء في الرتبة قبل الأخيرة " المجال المالي " بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.87)، وبواقع متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة " مجال خدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.01) وبواقع متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز لم تكن لديهم فكرة واضحة عن بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، وأنهم مقتنعون إلى حد ما بأن الأداء المتوازن يعد التزاماً في العمل وإعادة إدراع شاملة لأداء العمل بالشكل المطلوب، ولذلك يبذلون جهداً متوسطاً في تحقيق أهداف الأداء المتوازن، بسبب كثرة الأعمال الإدارية المكلفين بها، أو لأنهم لا يعرفون ما فيه الكفاية عن ماهية هذا الأسلوب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abu Al-Ghanem ، 2012).

1. مجال العملاء (الطلبة): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال العملاء (الطلبة) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
8	تحرص الجامعة على متابعة اختبارات الطلبة.	3.20	1.24	1	متوسط
6	توفر الجامعة للطلبة التجهيزات الحديثة التي تلزمهم داخل (القاعات التدريسية والمختبرات).	3.14	1.23	2	متوسط
1	تقدم الجامعة خدمات ذات جودة للطلبة داخل الجامعة.	3.11	1.20	3	متوسط
14	تعمل الجامعة على (تطوير أنظمتها وإجراءاتها الإدارية والتنظيمية) لتحقيق رضا الطلبة.	3.11	1.27	3	متوسط
3	تعامل الجامعة جميع الطلبة بعدالة واضحة دون تمييز.	3.09	1.06	5	متوسط
5	ينوع أعضاء هيئة التدريس في استراتيجيات تدريسهم للطلبة مثل (المحاضرة، والحوار والمناقشة...الخ).	3.09	1.19	5	متوسط
9	تحرص الجامعة على متابعة (تجارب وأبحاث ونجاحات) الطلبة في الجامعة لتكرمهم بشكل دوري.	3.03	1.24	7	متوسط
10	تعمل الجامعة على التحليل المستمر لمحتويات المساقات التي تقدم للطلبة لمواكبتها للمستجدات العلمية.	2.94	1.15	8	متوسط
4	تشجع الجامعة الطلبة على زيارة مكتبة الجامعة باستمرار للإستفادة من محتوياتها من مراجع وغيرها.	2.91	1.19	9	متوسط
2	تتابع الجامعة آراء ومقترحات الطلبة باستمرار وبموضوعية.	2.89	1.17	10	متوسط
11	تعمل الجامعة على ربط الخطط الدراسية بالحياة العملية لربطها بالتطبيق العملي.	2.83	1.21	11	متوسط
13	تحرص الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية مقدرات الطلبة لتهيئتهم للاندماج في سوق العمل.	2.80	1.20	12	متوسط
12	تحرص الجامعة على التواصل مع الطلبة باستمرار.	2.69	1.12	13	متوسط
7	تعمل الجامعة على توطيد العلاقة بينها وبين الطلبة الخريجين لمتابعة أوضاعهم.	2.37	1.18	14	متوسط
	الدرجة الكلية	2.94	0.92		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن واقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات مجال العملاء (الطلبة) كان متوسطاً، بلغ المتوسط الحسابي (2.94)

وانحراف معياري (0.92)، وجاءت الفقرات في الواقع المتوسط، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.37 - 3.20)، وجاءت الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على "تحرص الجامعة على متابعة اختبارات الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.24) وبواقع متوسط، وجاءت الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "تعمل الجامعة على توطيد العلاقة بينها وبين الطلبة الخريجين لمتابعة أوضاعهم" بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.18) وبواقع متوسط.

2. مجال النمو والتعلم: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمو والتعلم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
4	تحرص الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية مقدرات العاملين.	3.20	1.01	1	متوسط
1	تعمل الجامعة على تطوير أساليب عملها بشكل دوري.	3.14	1.05	2	متوسط
7	تهتم الجامعة بجودة التطوير بشكل دوري.	3.11	1.15	3	متوسط
2	تحفز الجامعة العاملين فيها على طرح أفكار جديدة تخدم العمل في الجامعة.	2.94	1.18	4	متوسط
3	تحدد الجامعة مهارات معينة يجب أن يمتلكها الأفراد عند التعيين.	2.94	1.13	4	متوسط
6	تعمل البرامج الأكاديمية في الجامعة على تطوير الكفاءة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	2.91	1.26	6	متوسط
9	تحرص الجامعة على تبادل الخبرات بينها وبين الجامعات الأخرى من خلال عقد (الندوات والمؤتمرات).	2.83	1.03	7	متوسط
8	تحرص الجامعة على تطوير مهارة الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات.	2.71	1.26	8	متوسط
5	تحرص الجامعة على تفعيل أنظمة (حوافز ومكافآت) لتشجيع العاملين لدفعهم نحو التميز في العمل.	2.60	1.36	9	متوسط
	الدرجة الكلية	2.93	0.96		متوسط

يلاحظ من الجدول (5) أن لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات مجال النمو والتعلم كان متوسطاً، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت الفقرات في الواقع المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.20 - 2.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على "تحرص الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية مقدرات العاملين، بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.01) وبواقع متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "تحرص الجامعة على تفعيل أنظمة (حوافز ومكافآت) لتشجيع العاملين لدفعهم نحو التميز في العمل" بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.36) وبواقع متوسط.

3. مجال العمليات الداخلية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
9	تعمل الجامعة على متابعة الحديث من التقنيات والوسائل التكنولوجية التي تخدم العملية التعليمية - التعليمية.	3.17	1.11	1	متوسط
1	تحدد الجامعة المعايير التي تربط أهدافها مع أدائها.	3.09	1.21	2	متوسط
2	تحرص الجامعة على تحسين الاتصال بين الأقسام الداخلية في الجامعة باستمرار.	2.97	1.21	3	متوسط
4	تشجع الجامعة العمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام لإنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.	2.97	1.30	3	متوسط
5	تسعى الجامعة على توفير مناخ أكاديمي يسهم في إنجاح سير العملية التعليمية - التعليمية في الجامعة.	2.97	1.24	3	متوسط
10	تعمل الجامعة على مراقبة جودة الخدمات بالجامعة عند كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية.	2.97	1.06	3	متوسط
3	تحرص الجامعة على التقييم الدوري للعمليات الداخلية نتيجة التغذية الراجعة.	2.94	1.07	7	متوسط
6	تعمل الجامعة على التشاور مع الجهات المختصة عند صنع القرارات.	2.94	1.13	7	متوسط
8	توضح الجامعة المهام والمسؤوليات المناطة بالموظفين وصلاحيات كل منهم.	2.83	1.26	9	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
7	تحرص الجامعة على اختيار مدخلاتها البشرية بعدالة وشفافية.	2.71	1.22	10	متوسط
11	لا يوجد تأخير في تنفيذ الخدمات الإدارية والأكاديمية عما هو مخطط له.	2.49	1.11	11	متوسط
	الدرجة الكلية	2.91	1.00		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات مجال العمليات الداخلية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.91) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت الفقرات في الواقع المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17 - 2.49)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على "تعمل الجامعة على متابعة الحديث من التقنيات والوسائل التكنولوجية التي تخدم العملية التعليمية - التعليمية ، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.11) وبواقع متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "لا يوجد تأخير في تنفيذ الخدمات الإدارية والأكاديمية عما هو مخطط له" بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.11) وبواقع متوسط.

4. المجال المالي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات المجال المالي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
3	تعمل الجامعة على تغطية جميع التزاماتها بعد المراجعة النهائية في نهاية كل عام.	3.03	1.00	1	متوسط
9	تعمل الجامعة على وضع خطط هادفة لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.	3.00	1.15	2	متوسط
8	توجد إدارة مالية مستقلة في الجامعة تعمل بكفاءة وفعالية عالية.	2.94	1.10	3	متوسط
4	تعمل الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.	2.89	1.04	4	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
2	تعتبر نفقات الطلبة مورداً مالياً يساعد في مصروفات الجامعة.	2.86	1.23	5	متوسط
6	تحرص الجامعة على تعيين الكفاءات من الموظفين في الدائرة المالية.	2.86	1.05	5	متوسط
1	تحقق موارد الجامعة المالية رؤية الجامعة المنشودة.	2.83	1.16	7	متوسط
5	تتناسب ميزانية الجامعة مع مستوى نفقاتها.	2.69	1.15	8	متوسط
7	لا تتدخل إدارة الجامعة في صرف بنود الميزانية في غير البنود المخصصة لها.	2.66	1.07	9	متوسط
	الدرجة الكلية	2.86	0.87		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات المجال المالي كان متوسطاً، بلغ المتوسط الحسابي (2.86) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت الفقرات في الواقع المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.03 - 2.66)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "تعمل الجامعة على تغطية جميع التزاماتها بعد المراجعة النهائية في نهاية كل عام، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.00) وبواقع متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "لا تتدخل إدارة الجامعة في صرف بنود الميزانية في غير البنود المخصصة لها" بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.07) وبواقع متوسط.

5. مجال خدمة المجتمع: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء

الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال خدمة المجتمع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
1	تحرص الجامعة على فتح جميع قنوات (الاتصال والتواصل) مع المجتمع المحلي.	3.14	1.25	1	متوسط
2	تعمل الجامعة على توجيه بحوث أعضاء الهيئة التدريسية إلى تقديم الحلول للمشكلات التي يواجهها المجتمع.	2.89	1.07	2	متوسط
9	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في تبادل الأفكار التي	2.89	1.24	2	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
	تخدم الطرفين.				
3	تعمل الجامعة على تشخيص احتياجات المجتمع وسوق العمل.	2.86	1.13	4	متوسط
4	تحرص الجامعة على التنسيق بين التخصصات التي تطرحها ومتطلبات المجتمع والسوق المحلي.	2.80	1.15	5	متوسط
7	تعمل الجامعة على تحديد (الفرص والتهديدات) في البيئة الخارجية للجامعة وباستمرار.	2.80	1.15	5	متوسط
10	تدعم الجامعة المجتمع المحلي بخبرات أعضاء الهيئة التدريسية وأفكارهم وإبداعاتهم.	2.71	1.14	7	متوسط
8	تسهل الجامعة للمجتمع المحلي الاستفادة من مرافقها.	2.66	1.27	8	متوسط
5	تحرص الجامعة على عقد الندوات واللقاءات الدورية مع أعضاء المجتمع المحلي	2.63	1.25	9	متوسط
6	تفعل الجامعة العمل التطوعي الذي يخدم المجتمع المحلي.	2.63	1.13	9	متوسط
	الدرجة الكلية	2.80	1.01		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن لواقع الأداء الإداري في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها لفقرات مجال خدمة المجتمع كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.80) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت الفقرات في الواقع المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.14 - 2.63)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " تحرص الجامعة على فتح جميع قنوات (الاتصال والتواصل) مع المجتمع المحلي، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.25) وبواقع متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " تفعل الجامعة العمل التطوعي الذي يخدم المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.13) وبواقع متوسط.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها تُعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة)؟
تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

1. متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (T-test) ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها ، واختبار (t-test) ، تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العملاء (الطلبة)	ذكور	27	2.85	0.81	-0.612	0.542
	إناث	78	2.98	0.96		
المالي	ذكور	27	2.88	0.62	0.112	0.911
	إناث	78	2.85	0.95		
العمليات الداخلية	ذكور	27	2.83	0.80	-0.517	0.606
	إناث	78	2.94	1.06		
النمو والتعلم	ذكور	27	2.94	0.93	0.031	0.975
	إناث	78	2.93	0.98		
خدمة المجتمع	ذكور	27	2.79	1.03	-0.066	0.947
	إناث	78	2.80	1.00		
الدرجة الكلية	ذكور	27	2.85	0.78	-0.272	0.786
	إناث	78	2.91	0.95		

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) واقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-0.272) وبمستوى دلالة (0.786) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات إذ بلغت قيم (ت) المحسوبة بين (-0.612--0.031)، وبمستوى دلالة بين (0.542-0.975). ويعزى ذلك إلى أن جميع العاملين والعاملات في جامعة الملك عبد العزيز تعرضوا لنفس الظروف وخاصة في مجال التدريب بصرف النظر عن جنسهم ذكورا كانوا أم إناثا، من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها جامعة الملك عبد العزيز وهذا الأمر أوجد نوعاً من التشابه في وجهات نظر الإناث والذكور حول مختلف الموضوعات والقضايا المرتبطة بالتطوير الإداري، ومنها واقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثويني (2014).

2. متغير الرتبة الأكاديمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10) لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
2.94	0.85	24	أستاذ	العملاء (الطلبة)
2.77	1.15	18	أستاذ مشارك	
2.80	0.48	15	أستاذ مساعد	
3.05	0.97	48	غير ذلك	
2.94	0.92	105	المجموع	
2.74	0.68	24	أستاذ	المالي
2.89	1.28	18	أستاذ مشارك	
3.18	0.36	15	أستاذ مساعد	
2.81	0.89	48	غير ذلك	
2.86	0.87	105	المجموع	
3.00	1.15	24	أستاذ	العمليات الداخلية
2.68	1.23	18	أستاذ مشارك	
3.05	0.53	15	أستاذ مساعد	
2.91	0.95	48	غير ذلك	
2.91	1.00	105	المجموع	
2.79	0.89	24	أستاذ	النمو والتعلم
2.93	1.38	18	أستاذ مشارك	
3.13	0.59	15	أستاذ مساعد	
2.94	0.92	48	غير ذلك	
2.93	0.96	105	المجموع	
2.70	0.91	24	أستاذ	خدمة المجتمع
2.80	1.30	18	أستاذ مشارك	
3.16	0.58	15	أستاذ مساعد	
2.74	1.04	48	غير ذلك	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	المجال
1.01	2.80	105	المجمع	الدرجة الكلية
0.87	2.85	24	أستاذ	
1.23	2.81	18	أستاذ مشارك	
0.48	3.04	15	أستاذ مساعد	
0.91	2.91	48	غير ذلك	
0.91	2.89	105	المجموع	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب فئة (استاذ مساعد) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.04)، وجاء أصحاب فئة (غير ذلك) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وجاء أصحاب فئة (استاذ) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (استاذ مشارك) إذ بلغ (2.81)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لواقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.41	3	0.47	0.548	0.650
داخل المجموعات	86.56	101	0.86		
المجموع	87.97	104			
بين المجموعات	2.00	3	0.67	0.876	0.456
داخل المجموعات	77.13	101	0.764		
المجموع	79.14	104			
بين المجموعات	1.44	3	0.481	0.475	0.700
داخل المجموعات	102.29	101	1.013		
المجموع	103.73	104			
بين المجموعات	1.09	3	0.363	0.385	0.764
داخل المجموعات	95.07	101	0.941		

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية ، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الأول، 2018.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجموع	96.16	104			
بين المجموعات	2.37	3	0.791	0.778	0.509
داخل المجموعات	102.57	101	1.016		
المجموع	104.94	104			
بين المجموعات	0.53	3	0.176	0.209	0.890
داخل المجموعات	85.07	101	0.842		
المجموع	85.6	104			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.209)، وبمستوى دلالة (0.890)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات إذ بلغت قيم (ف) المحسوبة بين (0.876-0.385)، وبمستوى دلالة بين (0.764-0.456) وقد يعزى ذلك إلى أن جميع العاملين في الجامعات بمختلف رتبهم الأكاديمية في الجامعة ونتيجة لخبراته المختلفة والدورات التدريبية التي تلقوها والأبحاث العلمية التي قاموا بها حتى وصلوا إلى هذه الرتبة العلمية كل ذلك مكانه، وجعل لديهم المقدرة على تقييم واقع الأداء الإداري بالدرجة نفسها.

3. متغير الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العملاء (الطلبة)	أقل من 6 سنوات	18	2.67	0.90
	6- أقل من 10 سنوات	30	2.81	0.91
	10 سنوات فأكثر	57	3.10	0.91
	المجموع	105	2.94	0.92
المالي	أقل من 6 سنوات	18	2.50	0.82
	6- أقل من 10 سنوات	30	2.67	0.88

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	10 سنوات فأكثر	57	3.08	0.84
	المجموع	105	2.86	0.87
العمليات الداخلية	أقل من 6 سنوات	18	2.70	1.28
	6- أقل من 10 سنوات	30	2.57	0.94
	10 سنوات فأكثر	57	3.16	0.87
	المجموع	105	2.91	1.00
	أقل من 6 سنوات	18	2.63	1.05
النمو والتعلم	6- أقل من 10 سنوات	30	2.80	0.97
	10 سنوات فأكثر	57	3.10	0.91
	المجموع	105	2.93	0.96
	أقل من 6 سنوات	18	2.58	1.02
خدمة المجتمع	6- أقل من 10 سنوات	30	2.56	0.99
	10 سنوات فأكثر	57	2.99	0.98
	المجموع	105	2.80	1.01
	أقل من 6 سنوات	18	2.62	0.98
الدرجة الكلية	6- أقل من 10 سنوات	30	2.69	0.90
	10 سنوات فأكثر	57	3.09	0.86
	المجموع	105	2.89	0.91
	أقل من 6 سنوات	18	2.62	0.98

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.09)، وجاء أصحاب فئة (6-10 سنوات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 6 سنوات) إذ بلغ (2.62)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13):

الجدول (13) تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العملاء (الطلبة)	بين المجموعات	2	1.618	1.948	0.148
	داخل المجموعات	102	0.831		
	المجموع	104			
المالي	بين المجموعات	2	3.057	4.270	0.017
	داخل المجموعات	102	0.716		
	المجموع	104			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	2	3.933	4.185	0.018
	داخل المجموعات	102	0.94		
	المجموع	104			
النمو والتعلم	بين المجموعات	2	1.883	2.079	0.130
	داخل المجموعات	102	0.906		
	المجموع	104			
خدمة المجتمع	بين المجموعات	2	2.367	2.410	0.095
	داخل المجموعات	102	0.982		
	المجموع	104			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	2.372	2.992	0.055
	داخل المجموعات	102	0.793		
	المجموع	104			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع الأداء الإداري في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.992)، وبمستوى دلالة (0.055)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات: العملاء (الطلبة)، والنمو والتعلم، وخدمة المجتمع، في حين وجدت فروق في مجالي: المالي، والعمليات الداخلية، إذ بلغت قيم (ف) المحسوبة بين (4.185-4.270)، وبمستوى دلالة بين (0.018-0.017). ولمعرفة عائدة

الفروق في مجالي المالي، والعمليات الداخلية تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لواقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها تبعاً لمتغير الخبرة في مجالي: المالي، والعمليات الداخلية

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	6-10 سنوات	أقل من 6 سنوات
المالي	10 سنوات فأكثر	3.08	-	*0.41	*0.58
	6-10 سنوات	2.67	-	-	0.17
	أقل من 6 سنوات	2.50	-	-	-
	المتوسط الحسابي	3.16	10 سنوات فأكثر	أقل من 6 سنوات	6 - 10 سنوات
العمليات الداخلية	10 سنوات فأكثر	3.16	-	*0.46	*0.59
	أقل من 6 سنوات	2.70	-	-	0.13
	6-10 سنوات	2.57	-	-	-
	المتوسط الحسابي	3.16	10 سنوات فأكثر	أقل من 6 سنوات	6 - 10 سنوات

* الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (14) أن الفرق جاء لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئتي (أقل من 6 سنوات، 6 - 10 سنوات) ، لواقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تبعاً لمتغير الخبرة في مجالي: المالي، والعمليات الداخلية وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة من 10 سنوات فأكثر قد اكتسبوا معرفة اشمل واعمق لبعض جوانب التطوير، والياته من الموظفين أصحاب الخبرات المتوسطة أو القليلة، وقد تكون تلك الخبرة جاءت من عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها، خاصة وأن الدورات التدريبية المتقدمة يتم إلحاق الموظفين القدامى بها، وتكون الأولوية في الأغلب لهم وهذا أكسبهم المقدرة على الحكم على واقع الأداء الإداري أكثر من غيرهم من الموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لالين ببتركس المتور (AL Mtour، 2010).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز خاصة، والجامعات السعودية الحكومية بصفة عامة في كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفاهيمها وعملياتها لتطوير الأداء الإداري.
- اهتمام وزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية بتطوير الأداء الإداري من خلال اعتماد معايير تقييم حديثة، ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن في عمادات الكليات والأقسام التابعة لها.
- القيام بدراسات مسحية للتعرف على المعوقات التي تواجه الأداء الإداري واستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء مختلف عمادات الكليات والأقسام والادارات التابعة للجامعات الحكومية.
- توعية القيادات الأكاديمية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وماهية هذا الأسلوب وكيفية تطبيقه، وأنها من الأساليب الحديثة لتطوير الأداء الإداري.

المراجع:

- Kethunen, Juha, & Kantola, Ismo (2009) Management information system based on the balanced scorecard. **Campus-Wide Information Systems**, 22(5), 263-288.
- McWhorter, Laurie, (2005) Does the balanced scorecard reduce information overload? **Management accounting quarterly**, 4(4) m 1-9.
- Philbin, Simon P (2012) Design and Implementation of the Balanced Scorecard at a University Institute. **Journal of Measuring Business Excellences** 15(3).
- Abdulhafiz, Kamal (2013) **Evaluation of the reality of administrative work in the Department of sports activity at Assiut University in light of Balanced Scorecard**, Research presented at the conference measuring performance and the implementation of key indicators in the promotion of the overall quality in the universities of the Arab world, University of Taiba: Saudi Arabia 17-9-2009.
- Al Fayez, Mohammed (2010) **Using the Strategic Assessment Approach for Measuring Performance: Using the Balanced**

- Scorecard: An Applied Study at the Ministry of Interior**, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Abu Al-Ghanem, Sawsan (2012) **Using Balanced Scorecard in Strategic Implementation: Case Study in the Ministry of Planning and International Cooperation**, Unpublished Master Thesis, Balqa Applied University, Salt, Jordan.
 - Abu Shurkh, Jamal Hassan (2012). **The possibility of evaluating the performance of the Islamic University in Gaza using a balanced performance card**, unpublished MA study, Islamic University, Gaza, Palestine.
 - Ahmed, Razan (2012) **Time management and its role in improving the efficiency of administrative performance: a field study on the central administration of the Ministry of Finance in Syria**, unpublished master thesis, Damascus University, Damascus Syria.
 - Al-Thawaini, Youssef (2014) **Requirements for Measuring Balanced Performance in Pre-University Education in Hail and its Disabilities**, International Specialized Educational Journal, 3 (10): 22-34.
 - Ashour, Ehab (2010) **Balanced Scorecard A measure of strategic performance in the electronic operating environment**, Cairo: Egypt, University House for Publishing and Distribution.
 - El Masry, Marwan (2007) **Development of the administrative performance of heads of academic departments in Palestinian universities in the light of the principles of TQM**, unpublished master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.