



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٩) سبتمبر ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية
التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم
التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء
التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
أ.د. سامية إبراهيم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن
مهدي- أم البواقي- الجزائر
أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-
ماليزيا
أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة
الطائف- المملكة العربية السعودية
د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة
القاهرة- مصر
د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي
بالأغواط- الجزائر
أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د.م. ربيع عبدالرؤف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-
الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة
التربية سابقاً- الكويت
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-
جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
- أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
- ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
- أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
- أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمتها العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii الافتتاحية	-
35-1	دور الكتاب الإلكتروني في تحصيل طلبة تكنولوجيا التعليم في كلية التربية الأساسية من وجهة نظرهم، د. عيسى حسن رمضان حسن؛ د. ناصر غلوم عباس علي؛ د. رباب داود الصفار.....	1
71-36	واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	2
111-72	عادات العقل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى طلاب كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. جابر مبارك الهبيدة؛ د. شيماء نايف السهيل.....	3
144-112	واقع تطبيق معلمات الحاسب الآلي لقيم المواطنة الرقمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، أ. بشاير كنعان عبد الله المطيري؛ أ.د عبد الله بن عواد الحربي.....	4
167-145	درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها، د. يوسف فهبي حرفوش؛ د. محمد عوض شعيبات؛ أ. محمد مصطفى شريعة.....	5
206-168	أثر تدريس العلوم باستخدام استراتيجية قائمة على نظرية تريز TRIZ على التحصيل وتنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى طالبات الصف السابع في دولة الكويت، د. صفوت حسن عبدالعزيز؛ د. تهاني صالح العنزي؛ أ. جميلة شافي دخيل المطيري.....	6
237-207	دور مديري المدارس في برامج رعاية الموهوبين في التعليم العام بمحافظة الأحساء من وجهة نظرهم، أ. رحمة إبراهيم عبد الله الودعاني؛ د. نورة فريد عبد الله الملحم.....	7
266-238	فعالية برنامج تدريبي بالنمذجة لخفض بعض اضطرابات النطق وتحسين العمليات السمعية لدى الأطفال زارعي القوقعة الإلكترونية، أ.د وليد السيد أحمد خليفة؛ أ. أسماء محمد محمد نميش قاسم.....	8
293-267	إدمان المخدرات الرقمية: أدلة الصدق والثبات والانتشار بين الشباب، د. محمود علي موسى؛ أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	9
327-294	الممارسات القيادية المحققة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، أ. أروى محمد اللاحم؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. عبير صالح الصمغاني؛ أ. نورة سليمان الحميد.....	10
369-328	مدى تحقق معايير الجودة الشاملة لمقررات قسم الدراسات الاجتماعية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة المعلمين، أ. إيمان العمر جراح الدرياس.....	11

398-370	فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات منتسوري في مهارات التعلّم ودافعية الإنجاز لدى الأطفال في مرحلة الرياض بدولة الكويت، د. ياسمين هداد فاضل الفضلي؛ د. يوسف ناصر الرسيس.....	12
434-399	درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة من وجهة نظر المعلمين، أ. صالح إبراهيم الوشحي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	13
465-435	درجة ممارسة اتخاذ القرارات بين جماعات العمل لدى طلبة الدراسات العليا في قسم أصول التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم، أ. عبير صالح الصمعاني؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. أروى محمد اللاحم، أ. نورة سليمان الحميد.....	14
491-366	ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها من وجهة نظر المعلمين، د. حلوة جبر القصصقي.....	15
539-492	الأنماط القيادية الممارسة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الرس وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون وعلاقتها بتفعيل مبادرات ومشاريع وزارة التعليم، أ. صالح بن عبد الله بن صالح الدغيم؛ أ.د خالد بن سعد محمد السليبي.....	16
570-540	الإرهاق الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى، أ. أمال بنت إبراهيم الهذلي؛ أ. خلود بنت موسى الحسيني؛ أ.د. هيلة بنت منديل التويجري.....	17
598-571	Associations between obesity and cognitive function in Kuwaiti female university students, Dr. Hanouf H. Al Hammadi, Mrs. Amal S. Humidat, Dr. Allan Hewitt, Dr. John J. Reilly.....	18

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The Reality of the performance of the College of Basic Education in the State of Kuwait in light of the dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) from the point of view of faculty members

د. تهناني سعود عبد الله العتيبي- دكتوراه في الإدارة التربوية- وزارة التربية- الكويت

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (94) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت طبقت عليهم استبانة مكونة من (44) عبارة موزعة على أربعة أبعاد (البعد المالي، رضا الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء كلية التربية الأساسية ككل ضعيف، وجاء بُعد رضا الطلبة في الترتيب الأول وبدرجة متوسطة، يليه بُعد التعلم والنمو وبدرجة متوسطة أيضاً، ثم بُعد العمليات الداخلية وبدرجة ضعيفة، وأخيراً البعد المالي وبدرجة ضعيفة أيضاً. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع أداء كلية التربية الأساسية وجميع الأبعاد (البعد المالي، رضا الطلبة، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) تعزى لمتغيري النوع والخبرة، وعدم وجود فروق حول رضا الطلبة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، بينما توجد فروق حول الدرجة الكلية لواقع أداء كلية التربية الأساسية والأبعاد التالية: (البعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، كلية التربية الأساسية، الكويت.

Abstract: The study aimed to identify the reality of the performance of the College of Basic Education in the State of Kuwait in light of the dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) from the point of view of faculty members, and the effect of some variables on that. The analytical descriptive approach was used, the study sample consisted of (94) faculty members in the College of Basic Education in the State of Kuwait, a questionnaire consisting of (44) statements was applied to them distributed over four dimensions (financial dimension, student satisfaction, internal operations, learning and growth). The results of the study concluded that the level of performance of the College of Basic Education as a whole is weak, dimension students' satisfaction came in the first rank with a medium degree, followed by the learning and growth dimension with a moderate degree, then internal operations dimension with a weak degree, and finally the financial dimension with a weak degree. The results indicated that there were no

statistically significant differences between the averages of the study sample about the total score of the reality of the performance of the College of Basic Education and all dimensions (financial dimension, student satisfaction, internal operations dimension, learning and growth dimension) due to gender and experience variables, and there are no differences about students' satisfaction due to job title variable, while there are differences about the overall degree of the reality of the performance of the College of Basic Education and the following dimensions: (financial dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension) due to job title variable.

Keywords: Performance Evaluation, Balanced Scorecard, College of Basic Education, Kuwait.

مقدمة:

يعد الأداء عنصراً أساسياً لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وفي ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة تسعى هذه المؤسسات باستمرار لتحقيق معدلات أداء عالية وأصبح يقع على عاتق المديرين والقادة فيها الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، من خلال النظر إلى المؤسسة ككيان واحد يتأثر أداؤها ونجاحها بعدة عوامل داخل وخارج المؤسسة.

وقد أدى التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى ظهور الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تتحقق من خلالها الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (حسين، 2006، 280). وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من نماذج قياس الأداء المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في قطاع التعليم من أجل توفير أساس للمسؤولية والمحاسبية (العمرى، 2009، 15).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد المقاييس المركبة للأداء والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى، وهذا المقياس هو الإطار للإدارة الإستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، ويتم جمع هذه المؤشرات بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المؤسسة (حسين، 2006، 280).

وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس متعددة الجوانب، وبذلك تقدم للإدارة صورة واضحة، وشاملة، وسريعة للأداء الإداري بالمؤسسة، لمساعدة المؤسسات على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بها، ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة، والقياس الإستراتيجي (المفيز، 2016، 305). وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد على أربعة مناظير لتقييم أداء المؤسسة بدلاً من

التركيز على المنظور المالي فقط رغم أهميته إلا أنه غير كافٍ لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة (Horngren, Sundem & Stratton, 2005, 448).

وبذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتقييم أداؤها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل بحيث توفر معلومات شاملة عن أداؤها (درغام، 2013، 112).

ويرجع ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى كابلان "Kaplan" ونورتون "Norton" عام (1990) في أمريكا الشمالية، وذلك بعد دراسة استمرت عاماً كاملاً على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداؤها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وقد سمح ذلك بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة (يحياوي ولدرع، 2011، 78).

ومما ساعد على ظهور بطاقة الأداء المتوازن أن الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم لم تعد تكفي لتحقيق طموحات المؤسسات في ظل التحديات المعاصرة، حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات إلى مجموعة من المتغيرات التي أثرت على مختلف نواحي الأداء بها، مما أدى إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن أبرز هذه المتغيرات ظهور الثورة التكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات، وظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المؤسسات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، وتركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير (أبو قمبر، 2009، 35-36).

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا وتسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة؛ والتوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛ وقياس الأداء: تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة ونظاماً للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء (Jean & Jacquee, 2008, 210).

ولاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات ومنها الجامعات فوائد عديدة منها: توجيه وتنسيق أداء الجامعة بكافة أجهزتها الأكاديمية والإدارية وعدم الاكتفاء بمراقبة الأداء، وتحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى داخل مقاييس الأداء المختلفة، ودعم المؤشرات الوصفية غير المالية إلى جانب المالية لتحقيق مصلحة الجامعة، وتوفير صورة شاملة لكافة الأعمال التنفيذية بالجامعة، بالإضافة إلى نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر من خلال المراجعة المتكررة للأعمال (الهادي والشايع، 2017؛ Morissawa, 2002).

يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أحد المقاييس المركبة للأداء، وتشمل مجموعة من المقاييس متعددة الجوانب، وبذلك تقدم للإدارة صورة واضحة وشاملة للأداء بالمؤسسة، ومما ساعد على ظهور بطاقة الأداء المتوازن أن الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم لم تعد تكفي لتحقيق طموحات المؤسسات في ظل التحديات المعاصرة، وأن لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الجامعات فوائد عديدة.

مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات باختلاف أنشطتها وتنوع منتجاتها وخدماتها إلى تقييم أدائها، للوقوف على واقع الأداء الحالي ومقارنته بالأداء السابق والأداء المأمول والمستهدف في خطتها الإستراتيجية، ومقارنة الأداء الحالي مع أداء المنظمات والمؤسسات المنافسة لها (الشمري، 2020، 174). وتوصلت بعض الدراسات إلى أن واقع الأداء في الجامعات الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن متوسط مثل دراسة كل من: الشمري (2020)، الهادي والشايع (2017)، عبود (2017)، نوفل وبوطورة (2017)، المفيز (2016)، مما ينعكس سلباً على قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وأشارت دراسة الصقر والتميمي والأنصاري (2011) إلى وجود مشكلات في أداء عضو هيئة التدريب بمكتب التربية العملية بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وقد يرجع ذلك إلى ضعف التعلم والنمو، وتوصلت دراسة يوسف والبياتي (2012) إلى أن مستوى الروح المعنوية تجاه العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وقد يرجع ذلك إلى وجود مشكلات في العمليات الداخلية بكليات الهيئة، وأوصت دراسة الشمري (2020) بنشر ثقافة تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت دراسة Zangouein, (2011) باعتماد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات بهدف تقييم الأداء سنوياً، وأوصت دراسة البحيري (2014) بأهمية دعم القيادات العليا في الجامعة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في مجال تقييم الأداء المؤسسي ومنها بطاقة أداء المتوازن، مما دفع الباحثة إلى محاولة تقييم أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين أفراد العينة حول مستوى تقييم أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة).

أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية الدراسة من تناولها بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تزويد الإدارة بصورة شاملة من عمليات المؤسسة، وتسهيل وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة، وتحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة.
2. قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومهني لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة للدراسة والبحث.
3. قد تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تحسين مستوى أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع تقييم أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود البشرية: اشتملت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- الحدود المكانية: اشتملت على كلية التربية الأساسية في دولة الكويت.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2023/2022م.

مصطلحات الدراسة:

• الأداء:

يعرف الأداء أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Warren, Govert & Michel, 2003, 22). ويعرف أنه دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضعيتها من مختلف جوانبها، والهدف الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه (موسى وشين، 2016، 104). ويعرف إجرائياً أنه دالة لكافة أنشطة كلية التربية، وهو المرآة التي تعكس وضعيتها من مختلف جوانبها، والهدف الذي تسعى كافة الأطراف في الكلية لتعزيزه.

• بطاقة الأداء المتوازن:

هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد وهي البعد المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 2004, 11). وهناك من عرفها أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر (الغالي وإدريس، 2009، 23). وتعرف إجرائياً أنها أداة لتقييم أداء كلية التربية وفق أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالي وغير المالي وهي الشؤون المالية، رضا الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

الخلفية النظرية للدراسة:

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو (عبد العظيم، 2005، 26).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت التعريفات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، فتعرف بأنها تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي أشتقت من إستراتيجية المؤسسة، وتساعد الإدارة العليا في ربط الاتصال بين مستخدمي المؤسسة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم)، والعمل على ربط إنجازات المؤسسة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل (Niven, 2002, 12).

وتعرف بأنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الإستراتيجي يجمع ما بين المؤشرات المالية وغير المالية (Gerhard, 2003, 3). وهي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات (عبد اللطيف وتركمان، 2006، 144).

وهي إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (غربية، 2006، 192). كما تعرف بأنها نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعبق أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو (Chuck, 2007, 10).

وتعرف بأنها أداة تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها، وإستراتيجيتها، وترجمتها إلى عمل، وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل الأعمال الداخلية، والنتائج الخارجية، وتحقيق التطوير الشامل للمؤسسة والوفاء بالتزامها تجاه العاملين والمستفيدين من الخدمة (دودين، 2009، 15).

وهناك من عرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشرات المالية التي تستخدم في معظم الأحيان وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج وخدمة المستفيد (Fred, 2009, 135).

وتعرف بأنها عمل نظامي لتصميم نظام تقييم الأداء، ويهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة (المغربي، 2010، 144).

وعرفها كابلان ونورتون Kaplan & Nolan بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan & Norton, 2010, 72).

يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي يشمل كل المؤشرات المالية وغير المالية، ويغطي أربعة أبعاد بالمؤسسة هي البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كابلان "Kaplan" ونورتون "Norton" بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على مؤسسات الأعمال، وكذلك نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء عن الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، وتتسم بطاقة الأداء المتوازن بالسمات التالية:

1- العلاقة السببية: ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من كابلان ونورتن على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، لأن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي بالإضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي إلى إرضاء العملاء وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعضاً، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة (رجب، 2006، 81).

2- الصفات التعددية (متعددة الأبعاد): تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظورات لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يبدو أمام حملة الأسهم؟، كيف يرانا العملاء؟، بماذا يجب أن نتفوق؟، هل يمكن الاستمرار في التحسين وزيادة القيمة؟، حيث يعبر كل سؤال عن بُعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (محفوظ، 2008، 277).

3- الصفة التوازنية: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل والتي تقيس النتائج في الأجل البعيد، بالإضافة إلى التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي الأبعاد الأربعة بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب البعد الآخر (محفوظ، 2008، 277).

4- الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت): يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن هاتين الأخيرتين تعملان على التوافق بين جميع الأفراد وإصرارهم على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعد نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنه يوحد كل الجهود ويوجهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة (رجب، 2006، 97).

وبالإضافة إلى ما سبق تتميز بطاقة الأداء المتوازن بما يلي:

- أ. تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.
- ب. تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمسة مكونات هي: الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.
- ج. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كمياً ومالياً.
- د. تربط بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- هـ. تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- و. تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها بعضاً وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها بعضاً، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.

ز. تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات متقدم وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسياً وأفقياً في الوقت المحدد.

ح. تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة، وتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي (زغلول، 2010، 13-14).

أهداف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها:

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

1. تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
2. مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.
3. تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تقليدية.
4. تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
5. تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
6. تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.
7. توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
8. الرقي وجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة.
9. إدخال البُعد البيئي في العمليات التشغيلية للمؤسسة.
10. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.
11. تحقيق التوافق بين الأبعاد الأربعة وبين المؤشرات التي تتناولها بالقياس (يحيياوي وولدرع، 2011، 96).

وتتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أنها تمد الإدارة بصورة شاملة من عمليات المؤسسة وكذلك تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وتعمل على تسهيل وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة، وكذلك تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية، وأيضاً تساعد على الأداء الفعال للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء، بالإضافة إلى ذلك تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفككة مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة (المغربي، 2010، 243).

ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري بما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى

أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث إن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً في استمرارية المؤسسة أو فشلها (Charles, 2009, 18).

وأشار غلاب وقنطاس إلى أن بطاقات الأداء المتوازن تعمل على تحقيق الربط الإستراتيجي لتحقيق التكامل بين مؤسسات متعددة (غلاب وقنطاس، 2017، 162)، وحدد الغلاب وإدريس أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال.
- تزويد المديرين بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- التمكين من مراقبة النتائج المالية وغير المالية.
- تترجم الرؤية والإستراتيجية (الغلاب وإدريس، 2009، 153-154).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وتشمل البُعد المالي، وُعد المستفيدين، وُعد العمليات الداخلية، وُعد التعلُّم والنمو، وهي كالتالي:

1. البعد المالي: يعد البُعد المالي محصلة عمل جميع مؤشرات وأهداف الأبعاد الأخرى، بما يساهم في زيادة عائدات المؤسسة، والمؤسسات التعليمية لا تهدف إلى الربحية وإنما تريد الوصول إلى الرضا العام والبُعد المالي موجود ضمناً في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وبالتالي يتمثل هدف البُعد المالي في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لزيادة إنتاجيتها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتحقيق الرضا العام عن أداء المؤسسات التعليمية (عيسى، 2018، 38).

وحدد جادو أهم الأهداف الإستراتيجية أو المؤشرات بالنسبة لهذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

أ. تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف للعملية التعليمية المطلوبة، ومن مؤشرات هذا الهدف: نسبة مبالغ التمويل الموجهة لدعم الطلاب إلى الإجمالي، ونسبة مبالغ التمويل للبرامج إلى الإجمالي، نسبة تكلفة الطالب إلى نصيب الطالب من إجمالي الدخل، ومتوسط تكلفة الطالب (إجمالي الإنفاق على مراحل الدراسة إلى إجمالي عدد الطلاب المقيد)، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، بالإضافة إلى معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلاب.

ب. الاستخدام الكفء للموارد: تتمثل مؤشراتته في نفقات تطوير هيئة التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونفقات تطوير التعليم وطرق التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، بالإضافة إلى نسبة برامج التعليم التي يتم تمويلها كنسبة إلى إجمالي التمويل المطلوب.

ج. تعظيم الموارد الذاتية: تتمثل مؤشرات هذا الهدف في نسبة الإيرادات التي يتم اكتسابها من المجتمع الإجمالي، ونسبة الدخل من رسوم التعليم إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونسبة الأموال التي يتم الحصول عليها من الصناديق الخاصة إلى الإجمالي، ونسبة التبرعات إلى الخريجين، ونسبة المنح السنوية إلى إجمالي الموارد، بالإضافة نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد (جادو، 2013، 1180).

2. بعد المستفيدين: تركز المؤسسات التعليمية رسالتها على إيجاد القيمة للمستفيد، وتحدد كل مؤسسة قطاعات المستفيدين التي تقع في دائرة عملها، وتبحث عن معايير الأداء التي تجعلها تحصل على رضا المستفيدين، ويعكس هذا البُعد قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين، وسرعة التتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم وسلوكياتهم سعياً لإرضائهم ورفع درجات الولاء لديهم (عيسى، 2018، 39).

وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- عدد الطلاب المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.
 - توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب.
 - رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي (جادو، 2013، 1181).
3. بُعد العمليات الداخلية: لكي تحقق المؤسسات التعليمية رضا المستفيدين وأصحاب المصالح عليها أن تركز على تحسين عملياتها الداخلية والتفوق فيها، ويركز هذا البُعد في المؤسسات التعليمية على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تساهم في وصولها إلى درجة من التميز في كافة المجالات المالية والأكاديمية والخدمية، والإسهام في قياس الأداء المستقبلي للمؤسسات التعليمية لتحقيق الغايات المنشودة (حسن وأحمد، 2011، 175).
- وبذلك فإن هذا البُعد يحقق زيادة إيرادات المؤسسات التعليمية، ويركز على تحديد الحلقات التي تحقق الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الطلبة، ويمكن تحديد عناصر هذا البُعد في النقاط التالية:

- تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.
- التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق وخفض كلفة العمليات التشغيلية (الهادي والشايع، 2017، 360).

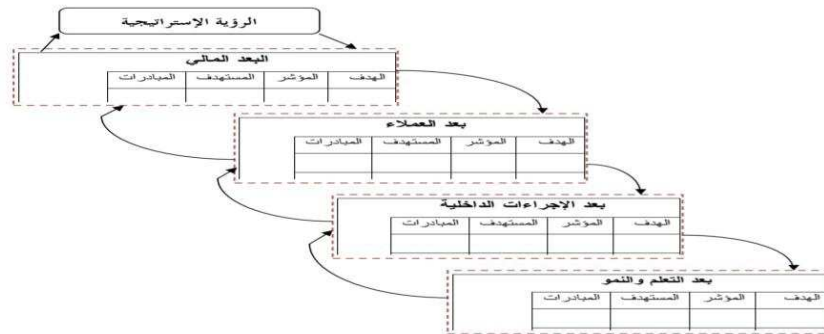
4. بعد التعلّم والنمو: يعبر هذا البعد عن الأسس التي تتبناها المؤسسة لإيجاد التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، وذلك بالاعتماد على الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر (حسن وأحمد، 2011، 175). وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- التحسين المستمر في كل العمليات.
- التركيز على البحث والتطوير.
- تعزيز قيم الإبداع والابتكار.
- تكوين مخزون معرفي عالي المستوى (الهادي والشايع، 2017، 361).

وبالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة، فإن كل بُعد يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، ويختلف كل قسم من بُعد لآخر، وهذه الأقسام هي:

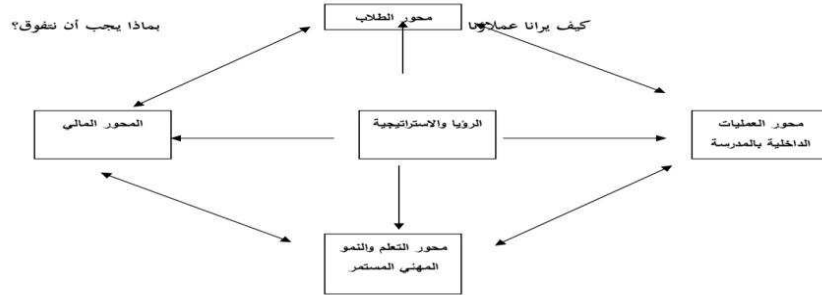
- أ. الأهداف: هي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.
- ب. القياسات أو المؤشرات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- ج. المعيار أو المستهدفات: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.
- د. المبادرات: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

ويوضح الشكل التالي العلاقة التبادلية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



شكل (1) يوضح العلاقة التبادلية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan, R.S.& Norton, 2010, 83)

ويمكن التعبير عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية من خلال الشكل التالي:



شكل (2) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية (الثويني، 2014، 55)

تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات ينبغي تجنبها أو التكيف معها، حتى تتحقق الاستفادة الكلية، وتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

1. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
2. ثقافة المؤسسة: صعوبة توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
3. السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
4. كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها من قبل العاملين وبالتالي التأثير على معنوياتهم.
5. قلة دقة المعلومات: يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية الخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.
6. ضعف التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء (يحيياوي وولدري، 2011، 89؛ الحاكم، 2009، 253).

ومن التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أيضاً ما يلي:

- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.

- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- الصعوبات التي تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.
- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.
- مقاومة ومواجهة العاملين والمدراء للتغيير لأنهم يعتبرون أن التغيير لن يكون لصالحهم.
- ضرورة وجود قدر كبير من الاتصالات والتدريب قبل العمل ببطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة، بل ينصح بإجراء عملية تجريبية قبل إدخال نموذج المقياس المتوازن للأداء وهذا يتيح تعلم دروس ذات قيمة (دودين، 2009، 10).

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرى الدوسري (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة تألفت من (780) من مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين، وتوصلت النتائج إلى أن واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين جاء بمستوى متوسط، وجاءت جميع الأبعاد بمستوى متوسط، وأن البعد المجتمعي جاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد التعلم والنمو، ثم بُعد العمليات الداخلية، ثم بُعد رضا العملاء، وأخيراً البعد المالي.

وهدفت دراسة جاد الله (2020) إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من المسؤولين بالأكاديمية المهنية للمعلمين بمحافظات أسيوط وسوهاج والقاهرة. وتوصلت النتائج إلى أن مجالات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في التعلم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم، والعمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم، والمستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلم، والجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلم جاءت بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء إطار بطاقة الأداء المتوازن.

وهدفت دراسة الداود (2020) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بأبعادها الرابعة: (التمويل، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتطوير)، واتبعت

الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (82) قائداً أكاديمياً. وتوصلت النتائج إلى أن توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان مرتفعاً، واتفق أفراد العينة على أن البعد المالي يتمثل في الاستفادة من الموارد المالية والحصول على موارد تمويلية متنوعة، ويتمثل بعد العميل في اهتمام الجامعة بتطوير الخدمات التعليمية وتقديم أفضل الخدمات الأكاديمية المتنوعة للطلاب، وتمثل العمليات الداخلية في الحوافز التي تقدمها الجامعة للبحث وتحديد احتياجات المجتمع والعمل الجماعي، ويظهر بعد التعلم والنمو في البرامج الأكاديمية التي تطور المؤهل الأكاديمي، كما تهتم الجامعة بإيجاد مكانة بين الجامعات الأخرى، بالإضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة.

وهدف دراسة الشمري (2020) إلى التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومقترحات التحسين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (47) عبارة طبقت على عينة بلغ عددها (632) عضو هيئة تدريس في جامعة شقراء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جاء متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة على الأداة ككل تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، باستثناء متغير فئة الكلية الذي جاء لصالح الكليات العملية، ومن أهم مقترحات تحسين مستوى الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء التوسع في التدريب خارج الجامعة لتحسين بعد التعلم والنمو، وتفعيل مجالس الطلبة الاستشارية لتحسين بعد رضا الطلبة. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وهدف دراسة الهادي والشايع (2017) إلى التعرف على الطريقة المناسبة لتقييم الأداء الإستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على القيادات الأكاديمية المسؤولة عن الأداء الإستراتيجي والبالغ عددهم (61) عميداً ووكلاء ورؤساء أقسام سعوديين. وتوصلت النتائج إلى أن درجة تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوسطة في البعد المالي المتعلق باستغلال الموارد وترشيد الإنفاق وتنفيذ الإستراتيجية المالية. ورضا الطلاب عن بعد الأداء الأكاديمي المتعلق بسياسة القبول والخدمات التعليمية وتطوير لوائح الطلاب. وبعده العمليات الداخلية المتعلقة بمشاركة موظفي الجامعة في التطوير والتحديث، وتشخيص احتياجات المجتمع، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بشكل فعال، وزيادة معدلات الاستفادة من عوائد الاستثمار، والبعد التعليمي والتنموي المتعلق بترسيخ ثقافة المعرفة التقنية، وتفعيل برنامج التدريب الميداني للطلاب، وتلبية احتياجات سوق العمل والمشاركة في التنمية المستدامة.

وهدف دراسة عبود (2017) إلى تقويم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، وتم تطوير استبانة مكونة من أربعة أبعاد تناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن طبقت على عينة بلغت (270) من العاملين في جامعة الملك فيصل. وبينت نتائج الدراسة أن

مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل جاءت بدرجة متوسطة لكل من (البُعد المالي، بُعد العمليات، بُعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبُعد العملاء. وكانت هناك فروق بين الذكور والإناث حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل لصالح الذكور، وكذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي التخصصات العلمية ما عدا بُعد العملاء؛ وبينت النتائج أن هناك فروقاً تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في وجهة نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وهدف دراسة الحامد (2017) إلى اقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة تألفت من (1282) من القيادات الأكاديمية، منهم (178) عميد كلية و(213) وكيل كلية، و(891) رئيس قسم في (6) جامعات هي (جامعة الملك عبد العزيز، والجامعة الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة الطائف، وجامعة جدة). وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة على جميع فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية تعزى لمتغيري الجنس والترتبة الأكاديمية، ووجود فروق حول واقع الأداء الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدف دراسة نوفل وبوطورة (2017) إلى التعرف على مستوى أداء جامعة تبسة في الجزائر باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة تألفت من (264) طالباً وموظفاً إدارياً في جامعة تبسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء جامعة تبسة بشكل عام متوسط، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه الجامعة لعملائها وجودة الخدمة التعليمية بمؤشراتها (الملموسات، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وأن هناك توجهاً إيجابياً لدى عينة الدراسة في تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية للجامعة، وأن هناك تطبيقاً لمؤشرات منظور التعلم ككل بدرجة عالية موجبة.

وهدف دراسة المفيز (2016) إلى التعرف على مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، والتركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (122) عضو هيئة تدريس في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء الكلية بشكل عام متوسط، وأن المعوقات الرئيسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في عدم وضوح الخطة الإستراتيجية للكلية، وعدم القدرة على مراقبة التقدم في تحقيق أهدافها بسبب نقص المعلومات أو قيودها.

وهدف دراسة (Hladchenko, 2015) إلى تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مجالات بطاقة الأداء المتوازن، وطبقت الدراسة على أربع جامعات أوروبية في النمسا وألمانيا، وتوصلت النتائج إلى أن استخدام

مجالات بطاقة الأداء المتوازن يعكس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، ويضمن إطاراً كاملاً للتنفيذ والمراقبة، ويضع الأساس لمزيد من التعلم في عملية الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

وهدفت دراسة البحيري (2014) إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، ومحاولة تطبيقها في تقييم أداء كلية التربية بجامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى إعداد رؤية مقترحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية بجامعة الملك خالد، ومر إعدادها بعدد من المراحل المرحلة الأولى: مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن. وتكونت هذه المرحلة من عدة خطوات هي: التخطيط وتقييم أوضاع المؤسسة (الكلية)، وتحديد رؤية المؤسسة، وترجمة الرؤية ورسالة الكلية إلى مجموعة من الأهداف، وخطة تحديد الموضوعات الإستراتيجية، وخطة رسم الخريطة، وخطة تصميم بطاقة الأداء المتوازن. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التنفيذ التي اشتملت على تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: بُعد العملاء (المستفيدين)، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو بالإضافة إلى البُعد المالي، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة المتابعة والتقييم. وأوصت الدراسة بأهمية دعم القيادات العليا داخل الجامعة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في مجال تقييم الأداء المؤسسي ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

وهدفت دراسة سفر (2012) إلى الوصول لمؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء ما تحدده خطتها الإستراتيجية وفق بُعد أصحاب المصلحة، وتصميم بطاقات تقييم الأداء بجامعة أم القرى بالاستناد إلى توازن أهم المؤشرات الأساسية اللازمة لتقييم الأداء بالجامعة وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة. وأشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الخبراء (عينة الدراسة) على عشرة مؤشرات لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق بُعد أصحاب المصلحة، واتفق الخبراء على سبعة عشر مؤشراً لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق بُعد العمليات الداخلية، واتفق الخبراء على ثمانية عشر مؤشراً لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق بُعد التعلم والنمو، واتفق الخبراء على أربعة مؤشرات لتقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن وفق البُعد المالي، وتم بناء بطاقات الأداء المتوازن الخاصة بتقييم الأداء بجامعة أم القرى والمتضمنة المؤشرات التي تم تحديدها في الدراسة وفق أبعاد الأداء المتوازن.

وهدفت دراسة (Zangouein, 2011) إلى قياس الأداء الجامعي في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على جامعة Tarbiat Modares بطهران في إيران. وتوصلت النتائج إلى أن الأداء العام للجامعة جاء بدرجة متوسطة، وأن الاعتماد على المجالات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) تساهم في تحسين أداء الجامعة، وتتغلب على نواحي القصور في الأداء، وأن الصعوبة في قياس أداء الجامعة يرجع إلى طبيعة خدمات

صناعة التعليم، وتبين أن الأهمية الأعلى لأداء الجامعة كان لبُعد التعلم والنمو، ثم بُعد العملاء، ثم العميات الداخلية، ثم البُعد المالي، وأوصت الدراسة باعتماد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات بهدف تقييم الأداء سنوياً.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي نظراً لمناسبة لطبيعتها وأهدافها.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تناولت بعض الدراسات تقييم أداء الجامعات في ضوء بطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة كل من: الشمري (2020)، الهادي والشايع (2017)، عبود (2017)، نوفل وبوطورة (2017)، (Zangouein, 2011)، وتناولت دراسة المفيز (2016) تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهدفت دراسة الحامد (2017) إلى اقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وسعت دراسة سفر (2012) إلى الوصول لمؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها وما تحدده خطتها الإستراتيجية.
- توصلت العديد من الدراسات إلى أن واقع الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوسط، مثل دراسة كل من: الدوسري (2021)، جاد الله (2020)، الشمري (2020)، عبود (2017)، نوفل وبوطورة (2017)، المفيز (2016)، (Zangouein, 2011)، وتوصلت دراسة الداود (2020) إلى أن واقع الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتفع.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدِّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدِّراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدِّراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلها.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (94) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث النوع، المسعى الوظيفي، والخبرة، ويوضحها جدول (1) التالي.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	54 %57.40
	إناث	40 %42.60
المسعى الوظيفي	أستاذ مساعد	30 %31.90
	أستاذ مشارك	36 %38.30
	أستاذ دكتور	28 %29.80
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20 %21.30
	5- أقل من 10 سنوات	30 %31.90
	10 سنوات فأكثر	44 %46.80

أداة الدراسة:

هي استبانة تهدف إلى تقييم أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت في صورتها الأولية من (46) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، كالتالي: البعد المالي (12) عبارة، رضا الطلبة (12) عبارة، بُعد العمليات الداخلية (11) عبارة، بعد التعلم والنمو (11) عبارة. ولكل عبارة خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: كبيرة جداً (5 درجات)، كبيرة (4 درجات)، متوسطة (3 درجات)، قليلة (درجتان)، قليلة جداً (درجة واحدة).

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق استبانة بطاقة الأداء المتوازن بطريقتين هما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم حذف عبارة من البعد الأول وعبارة من البعد الثاني وتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق البناء: تم حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة من خلال استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (40) عضو هيئة تدريس من كلية التربية الأساسية غير العينة الأساسية، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية لاستبانة بطاقة الأداء المتوازن

معامل الارتباط	البعد
0.791**	البُعد المالي
0.837**	رضا الطلبة
0.855**	بُعد العمليات الداخلية
0.824**	بُعد التعلُّم والنمو

** دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوح ما بين (0.791-0.855)، ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي. ثبات الاستبانة: تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية وبوضوحها الجدول التالي.

جدول (3)

معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	المجال
0.85	11	البُعد المالي
0.85	11	رضا الطلبة
0.84	11	بُعد العمليات الداخلية
0.86	11	بُعد التعلُّم والنمو
0.87	44	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائياً، وتراوحت معاملات الثبات ما بين (0.84-0.86)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.87)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على مستوى أداء كلية التربية الأساسية يمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج، من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبير، متوسط، ضعيف)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 5-1=4

وبالتالي طول الفئة = $4 \div 3 = 1.33$ ، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهائية كل فئة، وعليه يكون:

أ- الحد الأدنى = $1 + 1.33 = 2.33$

ب- الحد المتوسط = $1.33 + 2.34 = 3.67$

ج- الحد الأعلى = 3.67 فأكثر، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (3.68-5) يعني أن مستوى أداء كلية التربية الأساسية كبير.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (2.34-3.67) يعني أن مستوى أداء كلية التربية الأساسية متوسط.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (1.00-2.33) يعني أن مستوى أداء كلية التربية الأساسية ضعيف.

الأساليب الإحصائية:

تم إدخال البيانات من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإجراء المعالجات التالية:

- التكرارات (Frequencies)، النسبة المئوية (Percentages)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation).
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test).
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: ما واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل بُعد من أبعاد الاستبانة ككل، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل

الدرجة	الترتيب وفقاً للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
ضعيفة	4	0.79	2.19	البُعد المالي
متوسطة	1	0.95	2.35	رضا الطلبة
ضعيفة	3	0.93	2.30	بُعد العمليات الداخلية
متوسطة	2	0.89	2.34	بُعد التعلّم والنمو
ضعيفة	-	0.83	2.29	الأداء ككل

يتضح من الجدول السابق أن مستوى أداء كلية التربية الأساسية ككل ضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، والانحراف المعياري (0.83)، وجاء بُعد رضا الطلبة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.35) وبدرجة متوسطة، يليه بُعد التعلّم والنمو بمتوسط حسابي (2.33) وبدرجة متوسطة، ثم بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (2.30) وبدرجة ضعيفة، وأخيراً البُعد المالي بمتوسط حسابي (2.19) وبدرجة ضعيفة. وتشير هذه النتيجة إلى ضعف الأداء ككل في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤكد أهمية تحسين أداء كلية التربية الأساسية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق رؤية الكلية ورسالتها، كما ينعكس أيضاً على مستوى الخريجين، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى أن بُعد التعلّم والنمو متوسط، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن واقع الأداء ككل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن متوسط، مثل دراسة كل من: الدوسري (2021)، جاد الله (2020)، الشمري (2020)، عبود (2017)، نوفل وبوطورة (2017)، المفيز (2016)، (Zangouein, 2011)، كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الداود (2020) التي توصلت إلى أن واقع الأداء ككل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتفع.

وفيما يلي عرض كل بعد على حدة:

جدول (5)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد المالي

الدرجة	الترتيب وفقاً للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	العبارة	م
متوسطة	1	1.02	2.49	19.1	27.7	42.6	6.4	4.3	تناسب إيرادات الكلية مع نفقاتها.	1
متوسطة	2	1.03	2.36	27.7	19.1	44.7	6.4	2.1	تستغل الكلية مواردها المالية بكفاءة.	2
ضعيفة	7	0.83	2.21	17.0	51.1	27.7	2.1	2.1	تزيد الكلية إيراداتها السنوية بشكل تدريجي.	3
ضعيفة	6	1.09	2.23	29.8	31.9	27.7	6.4	4.3	تدير الكلية مواردها المالية وفق إستراتيجية واضحة.	4
ضعيفة	9	0.93	1.96	36.2	38.3	21.3	2.1	2.1	تربط الكلية نتائج الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.	5

6	تقدم الكلية برامج تدريبية وتأهيلية توفر موارد مالية.	2.1	2.1	23.4	31.9	40.4	1.94	0.96	10	ضعيفة
7	تحرص الكلية على تنوع مصادر التمويل لتحسين إيراداتها.	2.1	0	21.3	38.3	38.3	1.89	0.89	11	ضعيفة
8	يتناسب مستوى الأداء المالي بالكلية مع خطتها الإستراتيجية.	2.1	4.3	23.4	40.4	29.8	2.09	0.95	8	ضعيفة
9	تحرص إدارة الكلية على ترشيد الإنفاق في الجوانب قليلة الاهتمام.	4.3	8.5	29.8	31.9	25.5	2.34	1.09	3	متوسطة
10	تقدر الكلية التكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل مناسب ودقيق.	4.3	4.3	34.0	34.0	23.4	2.32	1.02	4	ضعيفة
11	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير الكلية من الناحية الأكاديمية والإدارية.	4.3	6.4	27.7	34.0	27.7	2.26	1.07	5	ضعيفة
	البعد ككل						2.19	0.79	-	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن البُعد المالي ككل جاء بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.19)، والانحراف المعياري (0.79)، ويتضمن هذا المجال (11) عبارة، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (1) "تناسب إيرادات الكلية مع نفقاتها" بمتوسط حسابي (2.49). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) "تستغل الكلية مواردها المالية بكفاءة" بمتوسط حسابي (2.36). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (9) "تحرص إدارة الكلية على ترشيد الإنفاق في الجوانب قليلة الاهتمام" بمتوسط حسابي (2.34)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن إيرادات كلية التربية الأساسية تتناسب إلى حد ما مع نفقاتها، وتحرص الكلية إلى حد ما على ترشيد الإنفاق في بعض الجوانب، مما يؤكد أهمية الاستخدام الكفء للموارد، وتعظيم الموارد الذاتية، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2017) التي توصلت إلى أن البُعد المالي متوسط.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (6) "تقدم الكلية برامج تدريبية وتأهيلية توفر موارد مالية" بمتوسط حسابي (1.94). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (7) "تحرص الكلية على تنوع مصادر التمويل لتحسين إيراداتها" بمتوسط حسابي (1.89) وجاءت العبارتان بدرجة ضعيفة. وتشير هذه النتيجة إلى قلة اهتمام كلية التربية الأساسية بتقديم برامج تدريبية يمكن من خلالها توفير موارد مالية أو تنوع مصادر التمويل، وقد انعكس ذلك على ضعف البُعد المالي ككل.

جدول (6)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول رضا الطلبة

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	الدرجة
12	تقدم الكلية خدمات تلي احتياجات الطلبة.	4.3	10.6	25.5	25.5	34.0	2.26	1.17	8	ضعيفة
13	تستجيب الكلية لشكاوى الطلبة ومقترحاتهم.	8.5	17.0	34.0	25.5	14.9	2.79	1.16	1	متوسطة
14	تقدم الكلية خدمات تجعل الطلبة يشعرون بالرضا.	4.3	8.5	34.0	29.8	23.4	2.40	1.08	4	متوسطة

15	تطور الكلية علاقتها مع الخريجين وتتابع أوضاعهم.	2.1	10.6	12.8	34.0	40.4	2.00	1.08	11	ضعيفة
16	تهتم الكلية بتحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الطلبة.	2.1	19.1	27.7	25.5	25.5	2.47	1.14	3	متوسطة
17	تهيئ الكلية الأجواء المناسبة التي تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم.	2.1	12.8	23.4	34.0	27.7	2.28	1.08	7	ضعيفة
18	تناسب سياسة قبول الطلبة في الكلية مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.	6.4	12.8	17.0	23.4	40.4	2.21	1.28	10	ضعيفة
19	تعمل الكلية على استطلاع آراء الطلبة باستمرار حول الأداء الإداري والأكاديمي.	6.4	23.4	21.3	29.8	19.1	2.68	1.22	2	متوسطة
20	تقدم الكلية خدماتها الإدارية والتعليمية للطلبة باستخدام التقنيات الحديثة.	2.1	14.9	25.5	29.8	27.7	2.34	1.11	5	متوسطة
21	تتوافر الأماكن المناسبة في الكلية لممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة.	2.1	12.8	19.1	23.4	42.6	2.09	1.16	9	ضعيفة
22	تعمل الكلية على تطوير إجراءاتها التنظيمية لتحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة.	2.1	19.1	19.1	29.8	29.8	2.34	1.17	6	متوسطة
	البعد ككل						2.35	0.95	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن بُعد رضا الطلبة ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.35)، والانحراف المعياري (0.95)، ويتضمن هذا المجال (11) عبارة، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (13) "تستجيب الكلية لشكاوى الطلبة ومقترحاتهم" بمتوسط حسابي (2.79). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (19) "تعمل الكلية على استطلاع آراء الطلبة باستمرار حول الأداء الإداري والأكاديمي" بمتوسط حسابي (2.68). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (16) "تهتم الكلية بتحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الطلبة" بمتوسط حسابي (2.47)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن كلية التربية الأساسية تستجيب لشكاوى الطلبة إلى حدٍ ما، وتعمل على استطلاع آراء الطلبة حول الأداء الإداري والأكاديمي إلى حدٍ ما أيضاً، مما ينعكس إيجاباً على رضا الطلبة ومن ثم إنجازهم الأكاديمي، وترى الباحثة أن الأخذ بمقترحات الطلبة من شأنه تحسين البيئة التعليمية في الكلية وتشجيع الطلبة على الإبداع وتقديم المزيد من المقترحات، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى أن بُعد العملاء جاء بدرجة متوسطة.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (18) "تناسب سياسة قبول الطلبة في الكلية مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2.21). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (15) "تطور الكلية علاقتها مع الخريجين وتتابع أوضاعهم" بمتوسط حسابي (2.00) وجاءت العبارتان بدرجة ضعيفة. وتؤكد هذه النتيجة أهمية مراجعة سياسة قبول الطلبة في كلية التربية الأساسية، وأهمية تطوير العلاقة مع الخريجين، مما ينعكس إيجاباً على رضا الطلبة.

جدول (7)
النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمليات
الداخلية

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً	قليلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	الدرجة
23	تشجع الكلية أساليب العمل الجماعي.	4.3	19.1	27.7	29.8	19.1	2.60	1.14	1	متوسطة
24	تقوم الكلية بدعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	4.3	10.6	27.7	29.8	27.7	2.34	1.13	5	متوسطة
25	تعمل الكلية على تقويم خدماتها التعليمية وفق معايير واضحة.	2.1	14.9	21.3	36.2	25.5	2.32	1.09	6	ضعيفة
26	تتيح الكلية لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفاعلية في عمليات التطوير.	2.1	17.0	29.8	25.5	25.5	2.45	1.12	2	متوسطة
27	تعمل الكلية على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع.	4.3	14.9	25.5	19.1	36.2	2.32	1.24	7	ضعيفة
28	تحرص الكلية على تطوير إجراءات عملياتها الداخلية بشكل دوري.	0	8.5	42.6	27.7	21.3	2.38	0.92	3	متوسطة
29	تراعي الكلية التوازن بين قدراتها الأكاديمية وأعداد القبول للطلبة الجدد.	0	8.5	25.5	17.0	48.9	1.94	1.05	11	ضعيفة
30	تستخدم الكلية التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية.	0	8.5	34.0	21.3	36.2	2.15	1.02	10	ضعيفة
31	تعمل الكلية على دراسة المجتمع والبيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل.	4.3	6.4	31.9	25.5	31.9	2.26	1.11	8	ضعيفة
32	تطور الكلية شروط التوظيف لتشمل المهارات المعرفية المتجددة لكل وظيفة.	0	12.8	27.7	27.7	31.9	2.21	1.04	9	ضعيفة
33	تقوم الكلية بتطوير أساليب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية المقدمة للطلبة باستمرار.	4.3	10.6	27.7	31.9	25.5	2.36	1.11	4	متوسطة
	البعد ككل						2.30	0.93	-	ضعيفة

يتضح من الجدول السابق أن بُعد العمليات الداخلية ككل جاء بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.30)، والانحراف المعياري (0.93)، ويتضمن هذا المجال (11) عبارة، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (23) "تشجع الكلية أساليب العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (2.60). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (26) "تتيح الكلية لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفاعلية في عمليات التطوير" بمتوسط حسابي (2.45). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (28) "تحرص الكلية على تطوير إجراءات عملياتها الداخلية بشكل دوري" بمتوسط حسابي (2.38)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن كلية التربية الأساسية تهتم إلى حدٍ ما بالعمل الجماعي وتشجع عليه، وتتيح لمنسوبيها إلى حدٍ ما المشاركة في عمليات التطوير، وهناك اهتمام إلى حدٍ ما بتطوير عملياتها الداخلية. وقد أشار حسن وأحمد (2011) إلى أنه لكي تحقق المؤسسات التعليمية رضا المستفيدين وأصحاب المصالح عليها أن تركز على تحسين عملياتها الداخلية والتفوق فيها،

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى أن بُعد العمليات الداخلية جاء بدرجة متوسطة.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (30) "تستخدم الكلية التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية" بمتوسط حسابي (2.15). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (29) "تراعي الكلية التوازن بين قدراتها الأكاديمية وأعداد القبول للطلبة الجدد" بمتوسط حسابي (1.94) وجاءت العبارتان بدرجة ضعيفة. وتشير هذه النتيجة إلى ضعف استخدام التكنولوجيا في العمليات الداخلية بكلية التربية الأساسية، وقلة الاهتمام بالتوازن بين القدرات الأكاديمية للكلية وأعداد القبول للطلبة الجدد، وبشكل عام فإن العمليات الداخلية بكلية التربية الأساسية بحاجة إلى تحسين وتطوير.

جدول (8)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التعلم والنمو

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	الدرجة
34	تحرص الكلية على قياس أثر التدريب المقدم لمنسوبيها.	2.1	6.4	36.2	34.0	21.3	2.34	0.96	6	متوسطة
35	تحرص الكلية باستمرار على تطوير قدراتها الإبداعية.	2.1	12.8	29.8	36.2	19.1	2.43	1.02	2	متوسطة
36	تعمل الكلية على تبني برامج خاصة للدراسات بالخريجين.	2.1	6.4	25.5	36.2	29.8	2.15	1.00	10	ضعيفة
37	تعمل الكلية على تطوير كفاءة الهيئة الإدارية باستمرار.	4.3	4.3	42.6	23.4	25.5	2.37	1.05	5	متوسطة
38	يتم تقويم وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة.	4.3	17.0	23.4	27.7	27.7	2.42	1.19	3	متوسطة
39	تقدم الكلية دورات تدريبية لتهيئة خريجها للاندماج في سوق العمل.	2.1	10.6	21.3	29.8	36.2	2.13	1.10	11	ضعيفة
40	تقوم الكلية بعقد دورات تدريبية وأنشطة توعوية خاصة بالمجتمع المحلي.	0	12.8	36.2	27.7	23.4	2.38	0.99	4	متوسطة
41	تعمل الكلية على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.	0	12.8	40.4	14.9	31.9	2.34	1.07	7	متوسطة
42	تنوافر في الكلية مصادر التعلم الملائمة لتطوير العملية التعليمية وتحقيق النتائج المستهدفة.	0	12.8	31.9	29.8	25.5	2.32	1.00	9	ضعيفة
43	تعمل الكلية على تطوير أنظمتها بالشكل الذي يخدم الطلبة بطريقة أفضل.	0	10.6	31.9	34.0	23.4	2.30	0.95	8	ضعيفة
44	تقوم الكلية باستمرار بمراجعة التخصصات المطروحة وطرح تخصصات جديدة تواكب الاحتياجات المجتمعية.	4.3	17.0	27.7	21.3	29.8	2.45	1.21	1	متوسطة
	البعد ككل						2.34	0.89	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن بُعد التعلم والنمو ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.19)، والانحراف المعياري (0.79)، ويتضمن هذا المجال (11) عبارة، وقد تباينت استجابات العينة حول هذه

العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (44) "تعمل الكلية باستمرار بمراجعة التخصصات المطروحة وطرح تخصصات جديدة تواكب الاحتياجات المجتمعية" بمتوسط حسابي (2.45). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (35) "تحرص الكلية باستمرار على تطوير قدراتها الإبداعية" بمتوسط حسابي (2.43). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (38) "يتم تقويم وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي (2.42)، وجاءت جميعها بدرجة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن كلية التربية الأساسية تهتم إلى حدٍ ما بمراجعة التخصصات المطروحة، وتحرص إلى حدٍ ما على تطوير قدراتها الإبداعية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى أن بُعد التعلّم والنمو جاء بدرجة متوسطة.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (36) "تعمل الكلية على تبني برامج خاصة للرفقي بالخريجين" بمتوسط حسابي (2.15). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (39) "تقدم الكلية دورات تدريبية لتهيئة خريجها للاندماج في سوق العمل" بمتوسط حسابي (2.13) وجاءت العبارتان بدرجة ضعيفة. وتشير هذه النتيجة إلى قلة اهتمام كلية التربية الأساسية بتبني برامج خاصة بالرفقي بالخريجين، وأيضاً قلة الاهتمام بتهيئة خريجها للاندماج في سوق العمل.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، الخبرة)؟

تم استخدام اختبار "ت" (t-Test)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، واختبار شيفية (Scheffe Test) لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (9)

نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وفقاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
البُعد المالي	ذكور	54	2.24	0.85	0.459	92	0.648
	إناث	40	2.13	0.73			
رضا الطلبة	ذكور	54	2.35	1.02	0.051	92	0.721
	إناث	40	2.31	0.88			
بُعد العمليات الداخلية	ذكور	54	2.32	0.93	0.182	92	0.858
	إناث	40	2.27	0.96			
بُعد التعلّم والنمو	ذكور	54	2.32	0.89			

0.824	92	0.096	0.92	2.35	40	إناث	
			0.84	2.31	54	ذكور	الدرجة الكلية
0.893	92	0.135	0.84	2.27	40	إناث	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع أداء كلية التربية الأساسية وجميع الأبعاد (البعد المالي، رضا الطلبة، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) وفقاً لمتغير النوع، حيث تراوحت قيمة "ت" ما بين (0.648) و(0.893) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف النوع حول واقع أداء كلية التربية الأساسية ككل وجميع الأبعاد، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (2020) ودراسة الحامد (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير النوع، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول واقع الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.

جدول (10)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	المسمى الوظيفي	البعد
0.028	3.910	2.19	2	4.37	بين المجموعات	0.96	2.61	30	أستاذ مساعد	البعد المالي
					داخل المجموعات	0.68	1.91	36	أستاذ مشارك	
					المجموع	0.53	2.03	28	أستاذ دكتور	
						0.79	2.17	94	مجموع	
0.020	4.309	3.46	2	6.93	بين المجموعات	1.12	2.78	30	أستاذ مساعد	بُعد العمليات الداخلية
					داخل المجموعات	0.62	1.88	36	أستاذ مشارك	
					المجموع	0.93	2.45	28	أستاذ دكتور	
						0.96	2.34	94	مجموع	
0.035	3.616	2.84	2	5.68	بين المجموعات	0.93	2.63	30	أستاذ مساعد	بُعد التعلم والنمو
					داخل المجموعات	0.82	1.85	36	أستاذ مشارك	
					المجموع	0.92	2.49	28	أستاذ دكتور	
						0.94	2.29	94	مجموع	
0.143	2.032	1.58	2	3.16	بين المجموعات	0.99	2.61	30	أستاذ مساعد	رضا الطلبة
					داخل المجموعات	0.82	2.01	36	أستاذ مشارك	
					المجموع	0.83	2.43	28	أستاذ دكتور	
						0.90	2.32	94	مجموع	
0.032	3.733	2.31	2	4.63	بين المجموعات	0.93	2.66	30	أستاذ مساعد	الدرجة الكلية
					داخل المجموعات	0.68	1.91	36	أستاذ مشارك	
					المجموع	0.74	2.35	28	أستاذ دكتور	
						0.83	2.28	94	مجموع	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول رضا الطلبة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة "ف" (2.032) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد العينة مع اختلاف المسمى الوظيفي حول بُعد رضا الطلبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول واقع الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الدرجة الكلية لواقع أداء كلية التربية الأساسية والأبعاد التالية: (البُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلّم والنمو) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تراوحت قيم "ف" ما بين (3.616) و(4.309) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (11)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء في كلية التربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور
البُعد المالي	أستاذ مساعد	0.584	0.697**	-0.113
	أستاذ مشارك			
	أستاذ دكتور			
بُعد العمليات الداخلية	أستاذ مساعد	0.327	0.903**	-0.575
	أستاذ مشارك			
	أستاذ دكتور			
بُعد التعلّم والنمو	أستاذ مساعد	0.140	0.776**	-0.635
	أستاذ مشارك			
	أستاذ دكتور			
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	0.309	0.744**	-0.435
	أستاذ مشارك			
	أستاذ دكتور			

(**) دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك حول الدرجة الكلية لواقع أداء كلية التربية الأساسية، والبُعد المالي، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلّم والنمو لصالح أستاذ مساعد، وقد يعزى ذلك إلى أن ذوي المسمى الوظيفي أستاذ مساعد أكثر وعياً من أستاذ مشارك حول الأبعاد السابقة مثل مدى حرص كلية التربية الأساسية على تنوع مصادر التمويل لتحسين إيراداتها، ومدى مناسبة سياسة قبول الطلبة في الكلية مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ومدى مراعاة الكلية التوازن بين قدراتها الأكاديمية وأعداد القبول للطلبة الجدد، ومدى حرص الكلية على تقديم دورات تدريبية لهيئة خريجيها للاندماج في سوق العمل... إلخ، وقد انعكس ذلك على الاستجابات حول هذه الأبعاد.

جدول (12)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت وفقاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	الخبرة	البعد
0.330	1.139	0.72 0.63	2 91 93	1.43 26.98 28.41	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.97 0.50 0.76	2.82 2.19 2.09	20 30 44	أقل من 5 سنوات	البُعد المالي
									5- أقل من 10 سنوات	
									10 سنوات فأكثر	
									مجموع	
0.057	0.594	0.56 0.94	2 91 93	1.12 40.37 41.49	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.91 0.59 1.02	2.82 2.18 2.37	20 30 44	أقل من 5 سنوات	رضا الطلبة
									5- أقل من 10 سنوات	
									10 سنوات فأكثر	
									مجموع	
0.875	0.134	0.12 0.91	2 91 93	0.24 39.23 39.47	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.59 0.65 1.02	2.33 2.18 2.34	20 30 44	أقل من 5 سنوات	بُعد العمليات الداخلية
									5- أقل من 10 سنوات	
									10 سنوات فأكثر	
									مجموع	
0.866	0.035	0.03 0.85	2 91 93	06. 36.48 36.54	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.19 0.75 0.98	2.30 2.38 2.30	20 30 44	أقل من 5 سنوات	بُعد التعلّم والنمو
									5- أقل من 10 سنوات	
									10 سنوات فأكثر	
									مجموع	
0.822	0.197	0.14 0.72	2 91 93	0.29 31.00 31.28	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.62 0.52 0.90	2.57 2.23 2.28	20 30 44	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
									5- أقل من 10 سنوات	
									10 سنوات فأكثر	
									مجموع	
						0.83	2.28	94	مجموع	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لواقع أداء كلية التربية الأساسية وجميع الأبعاد (البُعد المالي، رضا الطلبة، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلّم والنمو) وفقاً لمتغير الخبرة، حيث تراوحت قيمة "ت" ما بين (0.035) و(1.139) مستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الخبرة لديهم معلومات متقاربة حول أداء كلية التربية الأساسية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد أشارت النتائج الخاصة بالسؤال الأول إلى أن واقع الأداء ككل جاء بدرجة ضعيفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول واقع الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يلي:

- طرح موضوع بطاقة الأداء المتوازن بشكل أوسع وأكبر وتعريف العاملين في كلية التربية الأساسية بها وتحفيزهم على القيام بإجراءاتها من خلال عقد ورش عمل ترفع من مستوى استخدامها.
- أن تزيد كلية التربية الأساسية إيراداتها السنوية بشكل تدريجي.
- أن تربط كلية التربية الأساسية نتائج الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.
- أن تقدم كلية التربية الأساسية برامج تدريبية وتأهيلية توفر موارد مالية.
- أن تحرص كلية التربية الأساسية على تنوع مصادر التمويل لتحسين إيراداتها.
- أن يتناسب مستوى الأداء المالي بالكلية مع خطتها الإستراتيجية.
- أن تقدم كلية التربية الأساسية خدمات تلي احتياجات الطلبة.
- أن تطور كلية التربية الأساسية علاقتها مع الخريجين وتتابع أوضاعهم.
- أن تهتم كلية التربية الأساسية الأجواء المناسبة التي تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم.
- أن تتناسب سياسة قبول الطلبة في كلية التربية الأساسية مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- أن تعمل كلية التربية الأساسية على تقويم خدماتها التعليمية وفق معايير واضحة.
- أن تعمل كلية التربية الأساسية على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع.
- أن تراعي كلية التربية الأساسية التوازن بين قدراتها الأكاديمية وأعداد القبول للطلبة الجدد.
- أن تستخدم كلية التربية الأساسية التكنولوجيا الحديثة في أداء عملياتها التشغيلية.
- أن تعمل كلية التربية الأساسية على دراسة المجتمع والبيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل.
- أن تطور كلية التربية الأساسية شروط التوظيف لتشمل المهارات المعرفية المتجددة لكل وظيفة.
- أن تحرص كلية التربية الأساسية على قياس أثر التدريب المقدم لمنسوبيها.
- أن تعمل كلية التربية الأساسية على تبني برامج خاصة للترقي بالخريجين.
- أن تقدم كلية التربية الأساسية دورات تدريبية لتهيئة خريجيها للاندماج في سوق العمل.
- أن تعمل كلية التربية الأساسية على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.
- أن تعمل كلية التربية الأساسية على تطوير أنظمتها بالشكل الذي يخدم الطلبة بطريقة أفضل.

البحوث المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تقترح الباحثة الآتي:

- إجراء دراسات وبحوث حول واقع بطاقة الأداء المتوازن على عينات تختلف عن الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول تطوير أداء كلية التربية الأساسية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- إجراء دراسات وبحوث حول تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات.

قائمة المراجع:

- إبراهيم عبد الرحمن الصقر وميسر إبراهيم التميمي ويعقوب يوسف الأنصاري (2011). الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في مكتب التربية العملية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، *مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة الزقازيق*، (8)45، ص 33-62.
- أبو قمبر، محمد أحمد (2009). تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، *بحث غير منشور، جامعة غزة، فلسطين*.
- البحيري، السيد السيد محمود (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة الملك خالد، *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، المملكة العربية السعودية*، (23)، 37-63.
- الثويني، يوسف بن محمد (2014). متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، *المجلة الدولية المتخصصة*، (3)10، ص 57.
- جاد الله، باسم سليمان صالح (2020). الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن: (BSC) دراسة تقويمية، *مجلة العلوم التربوية، مصر*، (3)28، 111-188.
- جادو، سماسم كامل موسي (2013). مدي فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (2)، ص 1180.
- الحاكم، على عبد الله (2006). *الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية*. الخرطوم: شركة مطابع السودان المحدودة.
- الحامد، فصل بنت عيد بن عايد (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن*.
- حسن، علاء أحمد وأحمد، ميسون عبد الله (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، *مجلة العلوم الاقتصادية، العراق*، (28)7، ص 175.
- حسين، زينب أحمد (2006). نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، *المؤتمر الثاني للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.

- الداود، منيرة عبد العزيز عبد الله (2020). درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات النسائية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية،* (23)، 285-350.
- درغام، ماهر موسى (2013). *تقويم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دودين، أحمد يوسف (2009). *معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية)*، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن،* 9(2).
- الدوسري، مبارك لهمان حسن (2021). *تقويم أداء مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرقة، مصر،* 4(1)، 77-120.
- رجب، عبد الملك أحمد (2006). *مدخل القياس المتوازن لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، المجلة العلمية للدراسات التجارية، جامعة حلوان،* (2)، 81-148.
- زغلول، جودة عبد الرؤوف (2010). *استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، خلال الفترة 8-19 مايو.*
- سفر، منال عبد الرحمن محمد (2012). *مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.*
- الشمري، خالد بن أحمد معيوف (2020). *تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، مصر،* 39(187)، 166-198.
- عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005). *دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،* 21(1)، ص 26.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان (2006). *بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،* 28(1)، ص 144.

- عبود، يسرى زكي (2017). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، *دراسات نفسية وتربوية*، الجزائر، (19)، 115-92.
- العمري، هاني عبد الرحمن (2009). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة 1-4 نوفمبر*.
- عيسى، نجلاء عبد التواب (2018). خريطة إستراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، عدد أكتوبر، الجزء الأول، ص 38*.
- الغالي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- غربية، رمضان فهم (2006). *التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن*. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- غلاب، نعيمة وقنطاس، عبلة (2017). استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 4(1)، ص 162.
- فوزية عباس يوسف وعبد الجبار توفيق البياتي (2012). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (8)، 154-127.
- محفوظ، أحمد جودة (2008). تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، جامعة الأردن، (26)، 292-273.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2010). *بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي*. المنصورة: المكتبة العصرية.
- المفيز، خولة عبد الله محمد (2016). تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، الأردن، 5(7)، 332-304.
- موسى، سهام محمد وشين، نوال إبراهيم (2016). *الإدارة الإستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس: دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

نوفل، سمايلي وبوطورة، فضيلة (2017). مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن: دراسة ميدانية لجامعة تبسة- الجزائر، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، اليمن، 10(27)، 139-162.

الهادي، شرف بن إبراهيم والشايع، علي بن صالح بن علي (2017). تقييم الأداء الإستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة العلوم التربوية*، المملكة العربية السعودية، 12(12)، 333-444.

يحياوي، نعيمة ولدرع، خديجة (2011). بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، *الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، خلال الفترة 23-24 نوفمبر.

Charles, J. P. (2009). Balanced Scorecard application and model building: a survey and comparison of the Manufactured homes and motor homes industries, *Management accothing quarterly*, 1, 14-38.

Chuck, H. (2007). *Balanced scorecard strategy for dummies*. Canada: Wiley Publishing, Inc.

Fred R.D. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed. Prentice Hall, New Jersey.

Gerhard, S. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14(4), p. 3.

Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard - A strategic Management System of the Higher Education, *International Journal of Educational Management*, 29(2).

Horngrén, C.T. (2005). Sundem, G.L.& Stratton, W.O., *Introduction to management accounting* 2. 13th. ed. 2 Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

Jean, B.& Jacque, H. (2008). *Best Management Practices*, 6th Edition. Organization Edition, Paris.

Kaplan, R.S.& Norton, D.P. (2004). Advanced management accounting, *Finance executive*, 20(2).

Kaplan, R.S.& Norton, D.P. (2010). Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74(10), p. 83.

-
- Morisawa, T. (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, *Nomura Research Institute (NAI) Papers*, (45).
- Niven, P.R. (2002). *Balanced score card step-by-step (Maximizing Performance and Maintaining Results)*. New York: John Wiley& Sons, Inc.
- Warren, P. Govert, G., Michel, W. (2003). *An organizational performance assessment for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures*, ISNAR, USA.
- Zangouinezhad, A.& Moshabaki, A. (2011). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8).