

## إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سلطان غالب الديحاني\*

جامعة الكويت، الكويت

قبل بتاريخ: ٢٠١٧/٣/١٥

استلم بتاريخ: ٢٠١٦/١٠/٢٢

**ملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي من خلال أداة تم تطبيقها على (٩٨) عضو هيئة تدريس في كلية التربية بجامعة الكويت. وحصل بعد الرؤية واستراتيجيات العمل على مستوى أداء متوسط، بينما حصلت باقي الأبعاد على مستوى أداء ضعيف، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية لصالح الأساتذة وسنوات الخبرة لصالح ٢١ فأعلى. واتضح أنه يمكن التنبؤ بمستوى الأداء المتعلق بالرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية بناء على مستوى الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولكن أثر محور العمليات الداخلية غير دال إحصائياً وأقل في التأثير على الرؤية واستراتيجيات العمل؛ بينما مجال الإدارة المالية كان الأعلى دلالة والأعلى تأثيراً. وقد انتهت الدراسة إلى بعض التوصيات والمقترحات المهمة.

**كلمات مفتاحية:** مستوى الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، المنهج الوصفي، كلية التربية.

## The Possibility of Determining the Level of Performance in the Faculty of Education at Kuwait University Using the 'Balanced Scorecard' from the Perspective of Faculty Members

Sultan G. Aldaihani\*

Kuwait University, Kuwait

**Abstract:** This study aimed to identify the possibility of determining the level of performance in the Faculty of Education at Kuwait University using the 'Balanced Scorecard' from the point of view of faculty members. The study used the descriptive methodology through a tool which was applied to (98) faculty members in the College of Education at Kuwait University. The results showed that the 'vision and action strategies' have obtained an average performance, while the rest of the dimensions were of poor performance. There were statistically significant differences due to educational degree in favor of professors, and years of experience in favor of 21 years and above. The level of performance about the vision and action strategies can be predicted in the College of Education based on the level of performance using the 'Balanced Scorecard'. The effect of the domain 'the internal operations' was statistically insignificant and was less influential on the 'vision and action strategies'; while 'the financial management' was the highest in impact. In conclusion, the study proposed some important recommendations and suggestions.

**Keywords:** Performance level, balanced scorecard, descriptive method, college of education.

\*[Dr.aldihani@gmail.com](mailto:Dr.aldihani@gmail.com)

المستوى البيئية الخارجية والتي يتواجد فيها الكثير من العملاء يجب الاهتمام برضاهم عن الخدمات التي تقدمها الكلية من خلال الأقسام العلمية والمراكز المتخصصة والمكاتب الاستشارية فيها. عليه كان من المهم الاعتماد على أحد أنظمة الجودة، والتي تمكن من تقييم مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت. وقد أوصت الكثير من الدراسات إلى ضرورة استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم مستوى الأداء في الجامعات والكليات مثل دراسة عابدين (٢٠١٣)؛ ودراسة حسن وأحمد (٢٠١١)، ودراسة (Umashankar & Dutta, 2007; Philbin, 2011).

وفي دراسة هدفت إلى معرفة الكيفية التي يمكن بها تطبيق استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال فحص العمليات المرتبطة بالرؤية والإدارة المالية والعمليات الداخلية ورضا أصحاب المصالح وعمليات النمو والتعلم، أظهرت النتائج ضرورة نشر مفهوم وتطبيقات استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي من خلال الاستعانة بجهود القيادات، إضافة إلى إمكانية ومناسبة تطبيق استراتيجية الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي (Chen, Yang & Shiau 2006).

حاول أوماشانكر ودوتا (Umashankar & Dutta, 2007) دراسة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وطرق تطبيق هذه الاستراتيجية في الجامعة والمعاهد الهندية. وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على عدم وضوح هذا المفهوم في بيئات العمل بالجامعات والمعاهد الهندية، ويمثل تطبيق تلك الاستراتيجية تحدياً حقيقياً يواجه الجامعات والمعاهد في الهند، حيث يتطلب تحولاً من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي المبني

يمثل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين فترة من الزمن لوحظ فيها التغييرات الكبيرة التي طرأت على مؤسسات الأعمال في شتى التخصصات، ومؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات طالها من هذه التغييرات الكثير حيث تم الأخذ ببعض النماذج الإدارية الحديثة، والتطورات التكنولوجية المتنوعة، والاهتمام بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة كشركاء في القرارات والمسئوليات في هذه الجامعات، إضافة لوجود تنافس بين مقدمي الخدمات التعليمية من جامعات وكليات لجذب العملاء وتحقيق رضاهم والاستمرار في العلاقة الايجابية الطردية مع المجتمع وما يحتاجه من تطوير، وأصبح الاهتمام يتعدى الجوانب المالية ليشمل خدمة العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو مما يقتضى وجود نظام يحقق التوازن بين هذه الأبعاد لتتمكن الجامعات من تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها المعلنة والتي تم وضعها من قبل شركاء يعينهم شأن تلك الجامعات ومستقبلها التنافسي. ولهذا في عام ١٩٩٦ ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث يعتبر واحد من أهم الابتكارات الإدارية التي تعنى باستراتيجيات العمل خلال القرن الحادي والعشرين على يد كل من Kaplan and Norton والذي يمثل تطورا إداريا في قيادة الجامعات من خلال محاولة تحقيق التوازن بين البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو (Steele, 2001). حيث يتم ربط هذه الأبعاد برؤية واستراتيجية الجامعة بالاستعانة بعمليات قياس دقيقة ومحددة. وكلية التربية في جامعة الكويت لازالت تسعى لإيجاد وسائل وأدوات يمكن من خلالها تقديم خدمات أفضل سواء على المستوى البيئية الداخلية متمثلة في أعضاء هيئة التدريس والمتعلمين والعاملين، أو على

بطاقة الأداء المتوازن، وأشارت النتائج إلى أهمية تطبيق استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في المعهد المذكور وتتبع وقياس الأداء فيه بشكل منتظم ومتكامل بالتركيز على مصادر التمويل، والتنمية البشرية، والاستثمار في البحث العلمي، ووضع أدلة واقعية ملموسة للأعمال. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهة في مؤسسات التعليم العالي المحلية والعالمية.

وأجرى أبوشرخ (٢٠١٢) دراسة حول علاقة العناصر النظرية والعلمية والإجرائية لاستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن وإمكانية تطبيقها في الجامعة الإسلامية بغزة، وجاءت النتائج لتؤكد على ضرورة ربط رؤية الجامعة الإسلامية وأهدافها الاستراتيجية بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وإضافة إلى ضرورة مراجعة العمليات الإدارية والمالية التي يتم من خلالها تحديد أسعار الساعات الدراسية للطلبة ومستوى الخدمات المقدمة في هذا الشأن، وأوصت الدراسة بضرورة التوازن بين مستوى الخدمات المقدمة والأسعار والاستعانة بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق حالة التوازن المنشودة.

وقام عابدين (٢٠١٣) بدراسة حول إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا في خان يونس، وأشارت النتائج إلى نجاح الكلية في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفي البعد المالي كانت أسعار الساعات الدراسية متناسبة مع الخدمات التي تقدم للطلبة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في زيادة الإيرادات المالية لتغطية نفقات الجامعة والعاملين فيها، والتواصل مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم عن كثب.

وبحث فالديراما، وكورنيجو وبوردوي (Valderrama, Cornejo, & Bordoy, 2013) العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونموذج الخريطة الاستراتيجية وإمكانية

على مؤشرات أداء واقعية تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن تفاعلات عناصر العمل في الجامعات والمعاهد الهندية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة تبني استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن لرعاية المصالح الداخلية والخارجية للجامعات والمعاهد الهندية.

وقام كل من حسن وأحمد (٢٠١١) بدراسة إمكانية تطبيق استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في جامعة الموصل، حيث أظهرت النتائج اهتماما في بعد المستفيدين من خلال عمليات التدريب والاستشارات الخارجية مقارنة بباقي الأبعاد، وأن هناك ضعف ملحوظا في عوائد الاستثمار داخل الجامعة، إضافة إلى ضعف تشجيع ومكافأة المتميزين من العاملين في الجامعة، وأوصى الباحثان بإيجاد برامج تدريبية حول الموضوعات المرتبطة باستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في جامعة الموصل.

ومن خلال دراستها النظرية حاولت عبدالحليم (٢٠١١) تقديم منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي من خلال الاستعانة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وربطه ببعض الأنظمة المحاسبية التي يمكن تطبيقها في البيئة الجامعية، وخلصت النتائج إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بالتوازي مع التخطيط قصير المدى والاستفادة من الأنظمة المحاسبية والإدارية مثل تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في الجامعات كونها الأكثر انتشارا، وإمكانية دمجها مع الأساليب الأخرى مثل أسلوب هوشين كونري لنشر السياسة.

وسعى فيليبين (Philbin, 2011) إلى تحديد كيفية تحسين الأداء في Multidisciplinary University Institute باليابان من خلال اعتماد نظام قياس الأداء المتكامل باستخدام

وأعضاء هيئة التدريس على تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن، والاهتمام بمتابعة الخريجين في بيئات العمل المختلفة.

### مشكلة الدراسة

من الواضح تزايد الاهتمام بدراسة مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في الميدان التربوي وخصوصا الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والحاجة إلى موازنة الموضوعات الحديثة في الإدارة العامة وتطبيقها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (Hu, 2002) ويلاحظ عدم وجود مؤشرات تقيس حاضر وموجودات مؤسسات التعليم العالي، حيث تركز معظم أنظمة الجودة على قياس النتائج والمخرجات التي تعطي صورة عن الماضي دون النظر إلى حاضر المؤسسة والتفاعلات الإدارية والمالية والبشرية فيها وفق رؤية واستراتيجية واضحة. وبالنظر إلى واقع كلية التربية في جامعة الكويت، حيث لم تحصل كلية التربية على الاعتماد الأكاديمي حتى الوقت الحالي من مؤسسة The National Council for Accreditation of Teacher Education. وتم التحول إلى محاولة تحقيق معايير الجودة من خلال الاستفادة من أنظمة الجودة التي تتناسب وطبيعة العمل في المؤسسات التربوية الأكاديمية والتي تحتاج إلى مؤشرات واضحة ودقيقة حول حاضر الأداء في كلية التربية ونتائج الأعمال الماضية فيها أيضا؛ وقد حذرت الزامي، Alazmi (2011) من أن كلية التربية بجامعة الكويت أخذت من الجودة الجوانب التوثيقية دون الاهتمام بالجوانب التطبيقية الواقعية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في تحقيق معايير الجودة مع ضرورة تبني أنظمة الجودة المناسبة لطبيعة الكلية والعاملين فيها، والتي من خلالها يمكن تقييم الأعمال التي يقوم بها العاملون فيها. وجاءت نتائج دراسة القحطاني والعازمي

تطبيقها في جامعة University of Cádiz في إسبانيا، وأظهرت النتائج علاقة مهمة بين متغيرات الدراسة وإمكانية تطبيقها في الجامعة، وأوصى الباحثون بضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة، والاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم في الاستثمار الخارجي من خلال مشاريع تقدم للشركات، والاستفادة من موارد تلك المشاريع في توفير ميزانية جيدة للجامعة، إضافة إلى ضرورة الاهتمام برضا الطلبة عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وأخيرا الاهتمام بالمشاريع البحثية واستثمارها بالشكل الصحيح لزيادة موارد الجامعة المالية.

وحاول (Sayed (2013) دراسة تطبيقات استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في (٣) جامعة حول العالم، وقد أظهرت النتائج إلى وجود مخاوف لدى قيادات الكثير من الجامعات حول إمكانية تطبيق استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، إضافة إلى سوء فهم وسوء تطبيق لاستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات المشاركة في الدراسة، وقد أوصى الباحث بضرورة دراسة إمكانية تطبيق استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في جامعات أخرى على مستوى العالم، لنشر المعرفة حول مفهوم وتطبيق استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.

وقام الهنيني وزيادات (٢٠١٤) بدراسة تهدف إلى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ولأغراض الدراسة تم تطبيق أداة على (٧٥) مشارك من الإداريين والأساتذة. وكانت أهم النتائج تشير إلى أن الجامعات تضي بجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الإدارة المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ما عدا تحقيق الأرباح المالية، ومتابعة الخريجين بعد انخراطهم بالعمل. وقد أوصى الباحثان بضرورة تدريب العاملين

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم العلمي؟

٨. ما القدرة التنبؤية لبطاقة الأداء المتوازن (الإدارة المالية ورضا المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) على تحقيق الرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية بجامعة الكويت؟

#### أهداف الدراسة

١. إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (الرؤية واستراتيجيات العمل، الإدارة المالية، رضا المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول تقييم مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم العلمي).
٣. تتبع حجم أثر بطاقة الأداء المتوازن (الإدارة المالية ورضا المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) على الرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية بجامعة الكويت.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في سعي قيادة كلية التربية بجامعة الكويت إلى تحقيق معايير الجودة الشاملة، حيث يسعى مكتب العميد المساعد للشؤون الأكاديمية في الكلية لإيجاد أدوات علمية وعملية لتقييم الأداء في الكلية، ونظراً لما يتميز به نظام بطاقة الأداء المتوازن من شمول ودقة وتوازن بين مؤشرات إنجاز الأعمال التي

والمحلي (٢٠١٣) لتؤكد على ضرورة التحسين الدائم وتطوير الأداء حتى تتمكن الكلية من تطبيق الاعتماد الأكاديمي، من خلال إيجاد وحدة للجودة الشاملة في الكلية تعمل على نشر ثقافة الجودة وأنظمتها المختلفة. وجاء تقرير قياس أداء جامعة الكويت ٢٠١٤-٢٠١٥م، والخاص بعرض أداء كل كلية على حده، أن هناك حاجة للتوازن في الأداء والإنجاز بين الممارسات والأعمال في كلية التربية (الجاسم والمطيري، ٢٠١٦). ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة بإمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية من خلال رصد آراء أعضاء هيئة التدريس.

#### أسئلة الدراسة

١. ما مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما مستوى الأداء حول الرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. ما إمكانية تحديد مستوى الأداء حول الإدارة المالية في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. ما إمكانية تحديد مستوى الأداء حول رضا المستفيدين في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٥. ما إمكانية تحديد مستوى الأداء حول العمليات الداخلية في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٦. ما إمكانية تحديد مستوى الأداء حول التعلم والنمو في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٧. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول إمكانية تحدد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من

تقدمها كلية التربية انطلاقاً من رؤيتها الاستراتيجية التي تسعى من خلالها لتحقيق جودة الإدارة المالية، ورضا المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والتي تسهم في إعداد معلمين على مستوى عالٍ من الكفاءة والتمكن.

**تقييم الأداء:** ذكر الحجار (٢٠٠٤) أن تقييم الأداء هو عملية قياس للأداء الحقيقي، من خلال مقارنة النتائج المحصلة بالنتائج المنشودة، حتى تكون صورة حية لما حدث في الماضي، ولما يحدث فعلاً الآن، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المستقبلية، وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ قرارات ملائمة لتحسين الأداء. ويتخذ الباحث من المصطلح أعلاه تعريفاً إجرائياً للدراسة.

وقصدت به أبوشعرة (٢٠٠٧) "التوصل إلى أحكام قيمية محددة للأنشطة والبرامج الجامعية من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة المختلفة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم، وأنه يستند إلى معايير محددة تخضع لها جميع مكونات العمل في الكلية التي يمكن قياسها، بحيث يمكن من خلال هذه المعايير الحكم على أداء الكلية ومدى قدرتها على النهوض برسالتها المحددة في أهدافها المعلنة الأساسية" (ص. ١٣). وعرفه أولي واسبينول (Owlie & Aspinwall, 1996) بأنه تلك النتائج المحققة فعلياً من تطبيق مؤشرات العمل المؤسسي، ومؤشرات النمو والتعلم، ومؤشرات البحث العلمي، ومؤشرات خدمة المجتمع من قبل مؤسسات التعليم العالي.

#### أهمية تقييم الأداء في الكليات

تكمن أهمية تقييم أداء الجامعات والكليات في كونه أحد الوسائل الموضوعية التي تحقق مبدأ الشفافية ونشر المعلومات والبيانات للمستفيد من خلال الكشف عن المدخلات والعمليات والمخرجات لكل

تتناسب مع طبيعة كلية التربية وخطتها التطويرية وحاجاتها الواقعية. من هنا حاول الباحث إجراء هذه الدراسة إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس).
- الحدود المكانية: كلية التربية - جامعة الكويت.
- الحدود الزمنية: العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥.

#### مصطلحات الدراسة

**الأداء:** لغة، عرفه الرازي (١٩٩٣) أنه الدليل على أداء شيء ما، القيام بعمل ما أو قضاؤه، كالقول أدى الصلاة أي أقامها في وقتها، أو أدى الدين قضاها لأهله. واصطلاحاً، عرفه نصر (٢٠٠٢) على أنه "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجالات العمل" (ص٩٤). ويعرف الأداء بأنه القدرة على قياس نتائج الأعمال التي وجدت بسبب التفاعل الإيجابي بين السلوك والانجاز (درة، ٢٠٠٣). وذكر الهيتي (٢٠٠٥) بأن الأداء هو "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (ص١٩٩). ويعرف الباحث الأداء إجرائياً بأنه جميع الأعمال والأنشطة والخدمات التي

والفعاليات (٦) برامج الاعتماد والجودة الداخلية والخارجية.

**مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** فكرة عمل بطاقة الأداء المتوازن تتمحور حول منهج استراتيجي يعنى بأداء المنظمة، حيث يتم من خلاله ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى واقع تنفيذي يمكن قياسه ومتابعته (Afriliana & Goel, 2014). وتتكون استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن من أربع أبعاد رئيسية (Aljardali, Mazen & Thierry, 2012) هي كالآتي (١) بعد العمليات المالية (الإدارة المالية)، (٢) بعد العميل (المستفيد)، (٣) بعد الأعمال (العمليات)، و(٤) بعد التعلم والنمو.

**تاريخ بطاقة الأداء المتوازن:** ظهرت استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات من القرن الماضي على يد سيمون وآخرون، حيث كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن في عام ١٩٩٢ بعد نشر David Norton and Robert Kaplan لمقالهما الشهير بعنوان "بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس دوافع العمل" في إحدى مجلات الأعمال التابعة لجامعة هارفارد، والتي مثلت ثورة في استراتيجيات قياس الأداء في شركات الأعمال (Umashankar & Dutta, 2007).

**فلسفة بطاقة الأداء المتوازن:** وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة القائلة "إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة"، فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو استراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقاييس الجودة والعميل والابتكار وحصص السوق التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح. وقد أكد عبد الحليم (٢٠٠٥) أنه بالرغم من ثراء الكتابات التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن (من الجيل الأول حتى الجيل الرابع في منظمات الأعمال)، نجد أن البحوث التي

الأعمال التي يتم إنجازها في الجامعة وكتلياتها وترتبط بالرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتميز من خلالها (Hladchenko, 2015). ولما كانت إحدى أدوات قياس تقدم الجامعات تتمثل في كفاءة وجودة المخرجات المتمثلة في خريجي هذه الكليات والمستوى الأكاديمي والانجازات العلمية والبحوث التي يجريها أعضاء الهيئة الأكاديمية فلا بد من وضع الأسس العلمية الكفيلة بإجراء التقييم المطلوب والخروج بنتائج يمكن الاطمئنان إليها والتعويل عليها سواء في رسم الخطط أو اتخاذ القرارات. ومن الأهداف المهمة لعملية تقييم الأداء الجامعي هو التأكد من التحسين المستمر لجودة الأعمال المختلفة التي تقدمها الجامعة والتي من خلالها تؤثر الجامعة في المجتمع الذي وجدت فيه ومن أجله، وقد حدد عبدالرحمن (٢٠١٤) بعض الأهداف لعمليات تقييم الجامعات مثل (١) تحسين مستوى أداء الجامعات والكليات التابعة لها اعتماداً على المعلومات الناتجة من عمليات التقييم، والكشف عن مواطن القوة والضعف واستثمارها بشكل الأمثل، (٢) تحقيق متطلبات واحتياجات الجهات ذات العلاقة بالجامعات، (٣) وضع برامج الإدارة الاستراتيجية والتمسك بالتخطيط الاستراتيجي كطريق للتحسين المستمر لعمليات المتنوعة، (٤) تفعيل المحاسبة المؤسسية بتحديد المسؤوليات والأدوار وصناعي ومتخذي القرارات لتحقيق أهداف الجامعات بشكل أفضل وأسرع.

#### مجالات تقييم الأداء في الجامعات والكليات

وذكر الجبوري (٢٠٠٥) بأنه قد تتنوع مجالات تقييم الجامعات والكليات فتشمل: (١) تقييم البرامج الأكاديمية (التقييم الذاتي أو التقييم الخارجي)، (٢) التقييم المؤسسي (تقييم ذاتي)، (٣) تقييم بناء على المعايير الأكاديمية، (٤) التقييم بناء على الخطط الاستراتيجية، (٥) تقييم البرامج

### بعد المستفيدين

يهتم هذا البعد بتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعات، رغبة بتحقيق الولاء والاستمرار في طلب الخدمات، وتعزيز الموقف التنافسي مع مقدمي نفس الخدمات، والعمل على خلق وسائل الجذب إيجاد طالبي الخدمات بشكل مستمر (Roha, Wilsey, Perry & Montgomery, 2013). يمثل المستفيدين في كلية التربية بجامعة الكويت الطلبة والمتدربين وبعض طالبي الاستشارات التربوية.

### بعد العمليات الداخلية

يهتم هذا البعد بالقدرات والمهارات التي يظهرها العاملين في تقديم الخدمات والحلول لتحقيق رضا طالبي الخدمة وتعزيز القدرات التنافسية للجامعة من خلال التركيز على العمليات والنماذج الإدارية الحديثة وأساليب القيادة واستخدام التكنولوجيا، وتعزيز السلوك التنظيمي الايجابي (Aljardali, Mazen & Thierry, 2012). يمثل هذا البعد في كلية التربية في استثمار النماذج الإدارية في تطوير الخدمات التي تقدم من خلال الأقسام العلمية، ودعم عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل علمي وعملي.

### بعد التعلم والنمو

يهتم هذا البعد بعمليات التعلم والتعليم وتبني ما طرأ عليها من تطوير وتجديد، والعناية بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمتعلمين وطالبي الخدمة على حد سواء، وإدخال التكنولوجيا كوسيلة لإدارة المعرفة واستثمارها، وتبني التعليم المنظم، والتحول إلى فلسفة المنظمة المتعلمة (Deshande, 2015). وفي حالة كلية التربية بجامعة الكويت هناك رغبة لتطوير عمليات التعلم والتعليم على الرغم من التحديات والعقبات على أرض

اهتمت بموضوعات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات قليلة إلى حد ما، وان كانت هي الأوسع تطبيقاً في الجامعات مقارنة بأساليب الجودة الأخرى. ويمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تقيس أنواع أخرى من الأداء بالإضافة للأداء المالي كحلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات الجامعات وذلك بجمع مؤشرات كافية عن العلاقة بين رؤية الجامعات والأداء على أرض الواقع، ومساعدة مؤسسات التعليم العالي على خلق تعلم منظم، وتقوية العلاقة بين المهام والبرامج من جانب وبين الأداء والأهداف من جانب آخر. وأيضاً يمكن القول إنه تكمن فلسفة بطاقة الأداء المتوازن في خلق فرصة أفضل أمام الجامعات في تحويل رؤيتها واستراتيجيتها إلى مقاييس موضوعية وواقعية يسيرة التطبيق والتحليل للتحقق من الوصول للأهداف المنشودة (Luppacini, 2012).

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل مجالات بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أبعاد تعمل معاً للوصول إلى تحقيق التوازن بين الرؤية والاستراتيجية من جانب والمال والمستفيد والعمليات والتعلم من جانب آخر، والتي تمثل مقاييس تعمل في تناغم وتعاضد ودعم متبادل (Aljardali, Mazen & Thierry, 2012)، ويمكن تقسيم تلك المقاييس إلى أربعة أبعاد هي كالآتي:

#### البعد المالي

يركز هذا البعد على العمليات المالية البحتة والأهداف المرتبطة بالمال مثل (١) الأرباح والخسائر، (٢) مصادر التمويل، (٣) إعداد الميزانيات، (٤) عوائد الاستثمار، (٥) تكاليف المنتجات (Niven, 2008). وفي الجامعات الحكومية مثل الحالة في كلية التربية في جامعة الكويت قد تختلف بعض العمليات في هذا البعد ولكن يبقى الاهتمام بالجانب المالي موجوداً مؤثراً ويمكن ربطه بالأبعاد الأخرى.

### عينة الدراسة

جاءت عينة طبقية عشوائية ممثلة للمجتمع وبلغ العدد النهائي (٩٨) ممن أكملوا أدوات البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الكويت.

### أداة الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية تم تصميم استبيان لاستطلاع رأي عينة الدراسة والتعرف على اتجاهاتهم وتتكون الأداة من قسمين رئيسيين:

#### القسم الأول: بيانات ديموغرافية

وهي لغرض وصفي وتتضمن بنودا عن سنوات الخبرة والقسم العلمي والجنس والدرجة العلمية

القسم الثاني: ويتضمن ٥ محاور رئيسية تمثل الرؤية والاستراتيجية إضافة إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن هي:

١. الرؤية واستراتيجيات العمل.
٢. مجال الإدارة المالية.
٣. رضا المستفيدين.
٤. العمليات الداخلية.
٥. التعلم والنمو.

واعتمد في تصميم الاستبانة على مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع مشابه للبحث، وأساليب تطبيقه بالميدان التربوي، للإجابة على تساؤلات الدراسة ويتم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة أخذت الأداة صورة مقياس ليكرت الخماسي لقياس لاستجابة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الكويت حول إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالشكل التالي (٥ = كبير جدا - ٤ = كبير - ٣ = متوسط - ٢ = ضعيف - ١ = ضعيف جدا). وكان معيار الحكم على

الواقع مثل المبني، وقلة عدد أعضاء هيئة التدريس، وتزايد أعداد لطلبة، وتقليص الميزانية الممنوحة من الإدارة العليا للجامعة.

### الفائدة من بطاقة الأداء المتوازن

لقد حدد كل من Karathanos and (2005) بعض الفوائد التي قد تتحقق عند تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، ومن تلك الفوائد (١) المساعدة في دراسة نواتج التعلم لدى الطلبة، (٢) قياس رضا أصحاب المصلحة حول البرامج والخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، (٣) ضبط العمليات المالية التي تتم داخل بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي من الإيرادات والمصروفات والموقف المالي لها، (٤) تطور أعضاء هيئة التدريس مهنيا وعلميا وأكاديميا وفحص نتائج الأعمال التي يقومون بها، (٥) إدارة العمليات الداخلية في مؤسسات التعليم العالي من خلال رصد مؤشرات الأداء بشكل دقيق ومستمر، (٦) تعزيز الحوكمة والمساءلة الداخلية والخارجية في مؤسسات التعليم العالي.

### الطريقة والإجراءات

#### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والذي يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية. والذي يبحث العلاقات بين متغيرات الدراسة دون محاولة التأثير عليها، وتحقيق التنبؤ العقلاني بين متغيرات الدراسة (مراد وهادي، ٢٠١٢).

#### مجتمع الدراسة

جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت، والذين يشغلون الدرجات العلمية (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس). حيث يبلغ مجتمع الدراسة الأصلي (١٢١) عضو هيئة تدريس يعملون حتى اليوم في كلية التربية.

وهذا يعني مستوى الأداء ضعيف من خلال انحراف معياري بسيط (٠.٧٥٦٦)، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة على رأيهم، وتعزى هذه النتيجة لحدثة برنامج تطبيق معايير الجودة في كلية التربية، إضافة إلى الإدارة المركزية للكلية التي لا تفوض الأعمال الإجرائية لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية في الكلية بشكل كامل إلا في الحدود الضيقة بما يتوافق مع سياسة الجامعة وثقافتها التنظيمية على أرض الواقع. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية (حسن وأحمد، ٢٠١١؛ أبوشرخ، ٢٠١٢) و (Chen & Yang, 2006) و (Umashaankar & Dutta, 2007) في درجة الموافقة المنخفضة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عابدين، ٢٠١٣) التي أشارت ارتفاع درجة الموافقة.

**وللإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى الأداء حول الرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟** تم استخدام الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأداء حول الرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية، يلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المحور (٢.٤٩٤٩)، وهذا يعني مستوى الأداء متوسط حول الرؤية واستراتيجيات العمل بكلية التربية بجامعة الكويت، والانحراف المعياري البسيط (٠.٧٨١٩٥)، ويدل هذا على اتفاق أفراد العينة على الإجابة، وتعزى هذه النتيجة لوجود مشاريع تطويرية للنهوض بأداء الكلية وقيمتها الأكاديمية والاجتماعية داخل وخارج الجامعة، إضافة إلى وجود رغبة لدى أعضاء هيئة التدريس لتحقيق معايير الجودة من خلال استخدام أنظمة الجودة التي تتناسب وطبيعة الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبوشرخ، ٢٠١٢) في درجة الموافقة المتوسطة.

الاستجابة من خلال القيم التالية: (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠) كبير جداً؛ (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) كبير؛ (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) متوسط؛ (من ١.٨١ إلى ٢.٦٠) ضعيف؛ (من ١ إلى ١.٨٠) ضعيف جداً.

#### صدق الأداة وثباتها

وللتعرف على صدق وثبات الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين للتعرف على الصدق الظاهري للأداة، كما تم استخراج معامل التجانس الداخلي بمعادلة الفا كرونباخ للحصول على درجة ثبات محاور المقياس الخمسة وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة ٠.٩٨١ ونتائج التحقق من صدق الاستبيان وثباته تظهر صلاحيته وجودة بنائه وإمكانية استخدامه في الإجابة على تساؤلات الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS في تفريغ وتحليل بيانات المقياس، واستخدم الأدوات التالية (المتوسط والانحراف المعياري، النسبة المئوية والتكرارات، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، اختبار T-test، معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression، معامل الارتباط الجزئي، تحليل المسار Path Analysis).

#### النتائج والمناقشة

##### الإجابة على السؤال الأول

للإجابة على تساؤل الدراسة الأول والذي ينص على: ما مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، تم استخدام الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأداء في كلية التربية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه الأداة الكلية للإجابة على تساؤل الدراسة هو (٢.١٩٥٢)،

نظرا لحدثة برنامج تحقيق معايير الجودة في الكلية. وقد جاء هذه النتيجة متوافقة مع نتائج الدراسات التالية (حسن وأحمد، ٢٠١١؛ عبدالحليم، ٢٠١١؛ أبوشرخ، ٢٠١٢؛ الهيني وزيادات، ٢٠١٤) في درجة الموافقة المنخفضة.

**وللإجابة عن السؤال الخامس** والذي ينص على ما إمكانية تقييم مستوى الأداء حول العمليات الداخلية في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ تم استخدام الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس في مستوى الأداء حول العمليات الداخلية في كلية التربية، يلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المحور (٢٠٠٩٢)، وهذا يعني أن مستوى الأداء ضعيف حول العمليات الداخلية بكلية التربية بجامعة الكويت، والانحراف المعياري البسيط (٠.٧٢٩٥١)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على الإجابة، تعزى هذه النتيجة إلى الروتين والمركزية التي تعاني منها جامعة الكويت في إدارة الأعمال والعلاقات مع الكليات المختلفة التابعة لها، وكون الكلية في بداية مشروع الجودة تسعى لتغيير الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الداخلية. وافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهيني وزيادات، ٢٠١٤) و (Sayed, 2013; Philbin, 2011) في درجة الموافقة المنخفضة.

**وللإجابة عن السؤال السادس** والذي ينص على ما إمكانية تقييم مستوى الأداء حول التعلم والنمو في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ تم استخدام الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس عن مستوى الأداء حول التعلم والنمو، يلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المحور (٢٠٠١٠)، وهذا يعني أن مستوى الأداء ضعيف حول التعلم والنمو بكلية التربية بجامعة الكويت، والانحراف المعياري البسيط (٠.٧١٥٤٤)، وهذا يدل على

**وللإجابة عن السؤال الثالث** والذي ينص على ما إمكانية تحديد مستوى الأداء حول الإدارة المالية في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ تم استخدام الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأداء حول الإدارة المالية في كلية التربية، يلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المحور (٢٠٣٠٤٧)، وهذا يعني مستوى الأداء ضعيف حول الإدارة المالية بكلية التربية بجامعة الكويت، والانحراف المعياري البسيط (٠.٨٢١٧١)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على الإجابة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموارد المالية وما يرتبط بها من ميزانيات ومصروفات وإيرادات تدار بشكل مركزي على مستوى جامعة الكويت وكلية التربية على حد سواء. وافقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية (حسن & أحمد، ٢٠١١؛ أبوشرخ، ٢٠١٢؛ الهيني وزيادات، ٢٠١٤) و (Chen & Yang, 2006; Umashaankar & Dutta, 2007) في درجة الموافقة المنخفضة .

**وللإجابة عن السؤال الرابع** والذي ينص على ما إمكانية تحديد مستوى الأداء حول رضا المستفيدين في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ تم استخدام الإحصاء الوصفي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس عن مستوى الأداء حول رضا المستفيدين في كلية التربية، يلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي حصل عليه المحور (٢٠١٥٧٨)، وهذا يعني أن مستوى الأداء ضعيف حول رضا المستفيدين بكلية التربية بجامعة الكويت، والانحراف المعياري البسيط (٠.٧٣٤٣٩)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على الإجابة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن تطوير أساليب التعامل مع المستفيدين يتم من خلال مكاتب متخصصة بعيدة عن أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى الحاجة لرعاية المستفيدين من خلال المكاتب المتخصصة

يتضح من جدول ١ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وهوما يدل على اتفاق آراء العينة من الذكور والإناث على حد سواء حول إمكانية تحديد مستوى الأداء بكلية التربية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد تمييز بين أعضاء هيئة التدريس من حيث الجنس فالجميع متساوون في الحقوق والواجبات ويواجهون نفس المشكلات والتحديات داخل كلية التربية.

يتضح من جدول ٢ انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ مع جميع محاور الدراسة حول إمكانية تحديد مستوى الأداء بكلية التربية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتعزى هذه النتيجة لتمتع أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة بخبرة وتاريخ طويل حول طبيعة الأعمال في كلية التربية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهنيني وزيادات، ٢٠١٤) التي تشير نتائجها إلى وجود فروق لصالح الأساتذة، واختلقت هذه النتيجة مع دراسة (Sayed, 2013) والتي لم يظهر فيها أي فروق. أما بالنسبة لمتغير القسم العلمي، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكما هو موضح في جدول ٣. ويتضح من جدول ٣ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير القسم العلمي وهوما يدل على اتفاق آراء العينة من جميع الأقسام دون تمييز على حد سواء حول إمكانية تحديد مستوى الأداء بكلية التربية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأقسام العلمية في كلية التربية تواجه نفس المشكلات والتحديات في الإدارة المالية، إضافة إلى التمسك بثقافة الإدارة المركزية التي تحد من اتخاذ القرارات بشكل مرن وسريع بما يتناسب مع حاجة الأقسام. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (عبدالحليم، ٢٠١١؛ عابدين، ٢٠١٣؛ الهنيني وزيادات، ٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها فروقا لصالح الأقسام العلمية.

اتفاق أفراد العينة على الإجابة، تعزى هذه النتيجة إلى أن عمليات التعلم والتعليم في كلية التربية لازالت تأخذ الطابع التقليدي المعتمد على المحاضرات الشفهية، وتزايد أعداد الطلبة المقبولين في الكلية خلال السنوات القليلة الماضية مما سبب تكديس في القاعات الدراسية وعدم قدرة أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار في طرق واستراتيجيات التدريس. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الهنيني وزيادات، ٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها موافقة بدرجة منخفضة، واختلقت هذه النتيجة مع دراسة (Valderrama, Cornejo & Bordoy, 2013) والتي كانت بهما الموافقة بدرجة عالية.

وللإجابة عن السؤال السابع والذي ينص على هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول إمكانية تقييم مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، القسم العلمي)؟ تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي للمجموعات كما في الجداول (١، ٢، ٣، ٤):

جدول ١

متوسطات الذكور والإناث وقيم ت للاختبار دلالة متغير

المحور	الجنس	الذكور	المتوسط	القيمة
				ت*
الرؤية	ذكر	٦٢	٢.٥٦٢٥	١.١٢٥
واستراتيجيات العمل	أنثى	٣٦	٢.٣٧٨٥	
مجال الإدارة	ذكر	٦٢	٠.٣٣٤	
المالية	أنثى	٣٦	٢.٣٤١٣	
رضا	ذكر	٦٢	٢.١٧٧٤	٠.٣٤٥
المستفيدين	أنثى	٣٦	٢.١٢٤١	
العمليات	ذكر	٦٢	٢.٠٣٤٥	٠.٦١٠
الداخلية	أنثى	٣٦	١.٩٥٠٠	
التعلم والنمو	ذكر	٦٢	٢.٠٣٧١	٠.٦٥٣
	أنثى	٣٦	١.٩٣٨٩	

\* كل قيم ت غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

جدول ٢

## نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لأثر متغير الدرجة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف*
الرؤية واستراتيجيات العمل	بين المجموعات	١٤.٧٦١	٤	٣.٦٧٩	٧.٦٧٢
	داخل المجموعات	٤٤.٥٩٤	٩٣	٠.٤٨٠	
	المجموع	٥٩.٣١٠	٩٧		
مجال الإدارة المالية	بين المجموعات	١١.٤٦٢	٤	٢.٨٦٦	٤.٩٣٢
	داخل المجموعات	٥٤.٠٣٣	٩٣	٠.٥٨١	
	المجموع	٦٥.٤٩٥	٩٧		
رضا المستفيدين	بين المجموعات	١٣.٠٩٠	٤	٣.٢٧٢	٧.٧٥٩
	داخل المجموعات	٣٩.٢٢٥	٩٣	٠.٤٢٢	
	المجموع	٥٢.٣١٥	٩٧		
العمليات الداخلية	بين المجموعات	١٣.٥٩١	٤	٣.٣٩٨	٨.٣٠٩
	داخل المجموعات	٣٨.٠٣١	٩٣	٠.٤٠٩	
	المجموع	٥١.٦٢٢	٩٧		
التعلم والنمو	بين المجموعات	١١.٣٨٣	٤	٢.٨٤٦	٦.٩١٦
	داخل المجموعات	٣٨.٢٦٧	٩٣	٠.٤١١	
	المجموع	٤٩.٦٥٠	٩٧		

\* كل قيم ف دالة عند مستوى ٠,٠١

جدول ٣

## نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمتغير القسم العلمي (٤ مجموعات)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
الرؤية واستراتيجيات العمل	بين المجموعات	٠.٣٣٧	٣	٠.١١٢	٠.١٧٩
	داخل المجموعات	٥٨.٩٧٣	٩٤	٠.٦٢٧	
	المجموع	٥٩.٣١٠	٩٧		
مجال الإدارة المالية	بين المجموعات	٠.٤٧٦	٣	٠.١٥٩	٠.٢٣٠
	داخل المجموعات	٦٥.٠١٩	٩٤	٠.٦٩٢	
	المجموع	٦٥.٤٩٥	٩٧		
رضا المستفيدين	بين المجموعات	٠.٤٢١	٣	٠.١٤٠	٠.٢٥٤
	داخل المجموعات	٥١.٨٩٤	٩٤	٠.٥٥٢	
	المجموع	٥٢.٣١٥	٩٧		
العمليات الداخلية	بين المجموعات	٠.٩٧٤	٣	٠.٣٢٥	٠.٦٠٢
	داخل المجموعات	٥٠.٦٤٨	٩٤	٠.٥٣٩	
	المجموع	٥١.٦٢٢	٩٧		
التعلم والنمو	بين المجموعات	٠.٩٦١	٣	٠.٣٢٠	٠.٦١٩
	داخل المجموعات	٤٨.٦٨٩	٩٤	٠.٥١٨	
	المجموع	٤٩.٦٥٠	٩٧		

\* كل قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

## جدول ٤

## نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة (٥ مجموعات)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف*
الرؤية	بين المجموعات	١٤.٧١٦	٤	٣.٦٧٩	٧.٦٧٢
	داخل المجموعات	٤٤.٥٩٤	٩٣	٠.٤٨٠	
	المجموع	٥٩.٣١٠	٩٧		
واستراتيجيات العمل	بين المجموعات	١١.٤٦٢	٤	٢.٨٦٦	٤.٩٣٢
	داخل المجموعات	٥٤.٠٣٣	٩٣	٠.٥٨١	
	المجموع	٦٥.٤٩٥	٩٧		
مجالات الإدارة المالية	بين المجموعات	١٣.٠٩٠	٤	٣.٢٧٢	٧.٧٥٩
	داخل المجموعات	٣٩.٢٢٥	٩٣	٠.٤٢٢	
	المجموع	٥٢.٣١٥	٩٧		
رضا المستفيدين	بين المجموعات	١٣.٥٩١	٤	٣.٣٩٨	٨.٣٠٩
	داخل المجموعات	٣٨.٠٣١	٩٣	٠.٤٠٩	
	المجموع	٥١.٦٢٢	٩٧		
العمليات الداخلية	بين المجموعات	١١.٣٨٣	٤	٢.٨٤٦	٦.٩١٦
	داخل المجموعات	٣٨.٢٦٧	٩٣	٠.٤١١	
	المجموع	٤٩.٦٥٠	٩٧		

\*كل قيم ف دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

**الداخلية والتعلم والنمو) على تحقيق الرؤية  
واستراتيجيات العمل في كلية التربية؟**

الهدف من السؤال هو التعرف على الأثر الوسيط لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية بجامعة الكويت على الإدارة المالية ورضا المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ويشير الجدول التالي إلى تقييم النموذج (أي التأكد من مدى ارتباط المتغيرات المستقلة المضمنة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمتغير التابع الذي يفسره) وفي النموذج الحالي، يتم التأكد من حجم التأثير الكلي للإدارة المالية ورضا المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم والنمو على استراتيجيات العمل في كلية التربية.

وقد بين تحليل التباين أن النموذج الحالي يسمح بالتنبؤ بمستوى الأداء المتعلق بالرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية بناء على مستوى الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في الإدارة المالية ورضا المستفيدين والعمليات الداخلية والتعلم

يتضح من جدول ٤ انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ٢١ سنة وأكثر من جميع محاور الدراسة حول إمكانية تحديد مستوى الأداء بكلية التربية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتعزى هذه النتيجة أن القدماء من أعضاء هيئة التدريس سبق لهم تولي المناصب القيادية على مستوى الأقسام العلمية ومستوى الكلية ووحدات العمل فيها، ولديهم خبرة حول تاريخ وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل كلية التربية وعليه لديهم تمييز للمعوقات والمشكلات التي تعترض تحقيق معايير الجودة وتبني أنظمة الجودة في الكلية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية (عبد الحلیم، ٢٠١١؛ عابدين، ٢٠١٣؛ الهنيني وزيادات، ٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها فروقا مهمة لصالح أصحاب الخبرة الأعلى.

**وللإجابة عن السؤال الثامن والذي ينص على ما القدرة التنبؤية لبطاقة الأداء المتوازن (الإدارة المالية ورضا المستفيدين والعمليات**

وكذلك تقدير إسهام كل منها على حدة، ونتائج المعاملات الخاصة بالنموذج.

#### جدول ٥

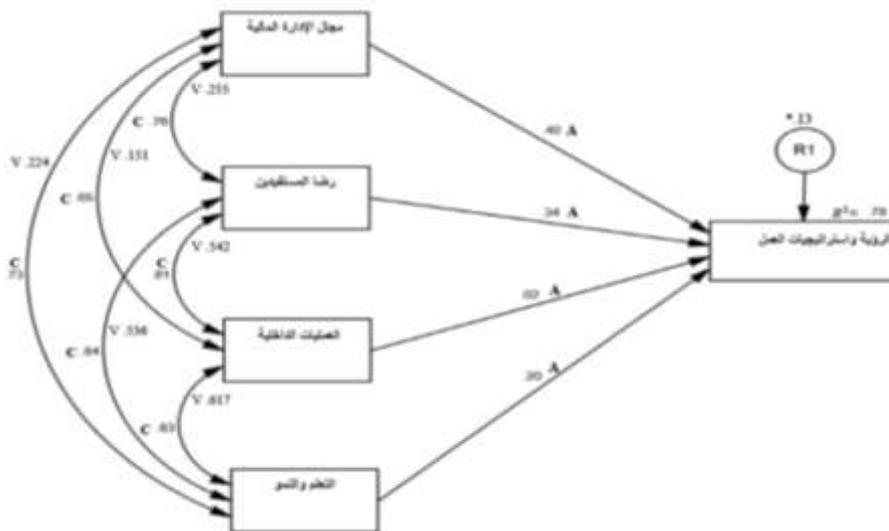
المتغير	بيتا	قيمة ت
مجال الإدارة المالية	٠.٤٠٠	**٥.٢٠١
رضا المستفيدين	٠.٣٣٧	**٣.٢٥٥
العمليات الداخلية	٠.٠٢٣	٠.٢٤٨
التعلم والنمو	٠.٢٠١	١.٩١٣

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

يتبين من جدول ٥ وبالنظر إلى قيمة المعاملات المعيارية بيتا ( $Beta$ ) أن أثر محور العمليات الداخلية غير دال إحصائياً وأقل من غيره من المحاور في التأثير على الرؤية واستراتيجيات العمل بينما مجال الإدارة المالية الأعلى دلالة ( $Beta=0.400$ ) ويسهم أكثر من غيره في تفسير التباين لرؤية واستراتيجيات العمل، يليه رضا المستفيدين ( $Beta=0.337$ ) ثم التعلم والنمو ( $Beta=0.201$ )، ويبين الشكل (١) نتائج تحليل المسار للنموذج الحالي.

والنمو، فقد كانت قيمة مربع معامل الارتباط الكلي تساوي (٠.٧٨٣)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٠١) أي أن النموذج يفسر ما نسبته (٧٨.٣%) من حجم التباين في الرؤية واستراتيجيات العمل، وهذه نتيجة جيدة تعطي قيمة للنموذج. وتعزى هذه النتيجة إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في تطوير وتغيير الأداء من خلال استخدام أنظمة الجودة التي تتناسب وطبيعة الكلية مثل بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى أن ما يمارس من عمليات تطويرية باتجاه التزام الكلية بمعايير الجودة يسير في الاتجاه الصحيح نحو التطوير وتحسين الأداء، والحاجة إلى الأخذ بأنظمة الجودة التي تناسب الكلية مثل بطاقة الأداء المتوازن، وافقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية (أبوشرخ، ٢٠١٢؛ الهيني وزيادات، ٢٠١٤) و (Valderrama, Cornejo & Bordoy, 2013) واختلفت مع نتائج دراسة (Sayed, 2013).

ويشير جدول ٥ إلى تقييم باقي بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج والتي كان لها إسهام مميز في التنبؤ بالمتغير التابع،



شكل ١ : نتائج تحليل المسار للنموذج الحالي.

والعمل على عمليات التقييم الداخلي  
للكلية وأقسامها العلمية.

٣. تدريب جميع العاملين في كلية  
التربية من أعضاء هيئة التدريس  
والموظفين على تطبيقات بطاقة الأداء  
المتوازن في انجاز الأعمال في الأقسام  
العلمية.

٤. تحديد مؤشرات العمل والانجاز في  
كلية التربية بالاعتماد على أبعاد  
بطاقة الأداء المتوازن، مثل ضبط  
المصروفات وتحقيق العوائد المالية،  
تطوير الأداء الإداري والأكاديمي في  
الأقسام العلمية، وتطوير عمليات النمو  
والتعلم، تعزيز رضا العملاء  
والمحافظة على ولائهم لكلية التربية.

٥. إجراء دراسات مشابهة حول موضوعات  
مرتبطة ببطاقة الأداء المتوازنة على  
العاملين وطلبة الكلية والمستفيدين  
من الخدمات التي تقدمها الكلية،  
ودراسات على أنظمة الجودة الشاملة  
الأخرى والتي تتناسب وطبيعة كلية  
التربية وجامعة الكويت.

### المراجع

### References

- أبوالشعر، هند (٢٠٠٧). معايير الجودة  
المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي في  
جامعة آل البيت في الأردن نموذجاً،  
المؤتمر السادس لعلماء كليات الآداب  
في الجامعات العربية، طرابلس، لبنان.
- أبوشرخ، جمال (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم  
أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام  
بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة  
الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الجاسم، خلود، المطيري، أسماء (٢٠١٦).  
قياس أداء جامعة الكويت. مكتب نائب  
مدير الجامعة لتخطيط. جامعة الكويت.

A قيم Beta

C معامل الارتباط r

V معامل الارتباط الجزئي Partial  
Correlation

المتغير الكامن

وبالنظر إلى معاملات الارتباط شبه الجزئية،  
يمكننا معرفة مقدار إسهام كل متغير في  
التباين المفسر ( $R^2$ )، أننا نستطيع من خلال  
تربيع هذه القيمة معرفة مقدار التباين في  
الرؤية واستراتيجيات العمل بكلية التربية  
الذي يفسره هذا المتغير على حده (الأثر  
المباشر لهذه المتغيرات)، وتعزى هذه  
النتيجة إلى الحاجة إلى تغيير في العمليات  
الداخلية من خلال تغيير الثقافة التنظيمية  
من خلال تحول إلى تحقيق مبادئ الجودة  
الشاملة والحصول على الاعتماد الأكاديمي  
للبرامج والتخصصات التي تقدمها كلية  
التربية. وبالإضافة إلى تبني الإدارة  
اللامركزية من قبل الكلية بما يتناسب مع  
التوجهات الجديدة للكلية لبناء معايير  
الجودة والاستفادة من أنظمة الجودة  
والنماذج الإدارية والقيادية والتي تتناسب مع  
طبيعة الكلية وما تقدمه من خدمات داخلية  
و خارجية.

التوصيات والمقترحات

١. استخدام بطاقة الأداء المتوازن  
وأبعادها في تطوير العمل في كلية  
التربية، وخصوصاً في ظل الرغبة  
المعلنة للحصول على الاعتماد  
الأكاديمي من جهات خارجية محايدة  
و ذات معايير موضوعية تعتمد على  
أنظمة الجودة مثل أبعاد بطاقة الأداء  
المتوازن كمؤشرات للأداء الجيد.
٢. إنشاء وحدة متخصصة بالجودة  
الشاملة وأنظمتها المختلفة مثل بطاقة  
الأداء المتوازن، للمساعدة على تحقيق  
رؤية واستراتيجية كلية التربية،

تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة كليتي التربية الحكومية بدولة الكويت للحصول على الاعتماد الأكاديمي. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة، (٣٣)، ٩٠-٥٨.*

مراد، صلاح، هادي، فوزية (٢٠١٢). *طرائق البحث العلمي تصميمها وإجراءاتها. القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.*

نصر، محمد (٢٠٠٠). *تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر- مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، م١، جامعة عين شمس، القاهرة.*

الهنيني، إيمان، زيادات، محمد (٢٠١٤). *استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. (١٢)، ١٤-١.*

الهييتي، خالد (٢٠٠٥). *إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (الطبعة الثانية). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.*

Alazmi, M. (2011). The extent of applying NCATE Academic Accreditation Standards in the Faculty of Education at Kuwait University. *Delhi Business Review, 12 (1), 51-67.*

Aljardali, H., Mazen, K., & Thierry, L. (2012). The Implementation of the Balanced Scorecard in Lebanese Public Higher Education Institutions. *Procedia, Social and Behavioral Science (62) 98-108.*

Afriliana, N., Goel, F. (2014). Performance Measurement of Higher Education Information System Using IT Balanced Scorecard. *Intelligent Information and Database Systems. Springer international publishing, 412-421.*

الجبوري، عبد الحسين (٢٠٠٥). *تقويم أداء الجامعات أهميته وكيفية إجرائه. تربية، نت، تم استرجاعه بتاريخ ٢٨/١٠/٢٠١٥٢٠٠٥/٩/٩*

<http://www.tarbya.net/Articles/SpecialFiles.aspx?TypeId=7>

الحجار، رائد (٢٠٠٤). *تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم الجودة الشاملة. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، ٨ (٢) ٣٠٠٣ - ٢٤٠.*

حسن، علاء، أحمد، ميسون (٢٠١١). *قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة). العلوم الاقتصادية، (٢٨) ٧، ١٥٩-١٩٩.*

درة، عبدالباري (٢٠٠٣). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. مصر: منشورات المنظمة العربية الإدارية.*

الرازي، محمد (١٩٩٣). *مختار الصحاح. القاهرة: دار المنار.*

عابدين، حسني (٢٠١٣). *مدى استخدام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس. المؤتمر الأول لدور الكليات والجامعات في تنمية خدمة المجتمع. الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، خان يونس، فلسطين.*

عبد الحليم، نادية (٢٠١١). *منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي. المؤتمر الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.*

عبد الرحمن، مدني (٢٠١٤). *تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن. مجلة كلية الاقتصاد، جامعة أفريقيا العالمية. (٤)، ١٠٥-٥٩.*

القحطاني، عبدالمحسن، العازني، مزنة، المحيلبي، عبدالعزيز (٢٠١٣). *آليات*

- Chen, S., Yang, C., Shiau, J. (2006). The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education. *The TQM Magazine*, 18 ( 2 ), 190 -205.
- Deshande, B. (2015). Application of balanced score card in higher education with special emphasis in a business school. *International Conference on Technology and Business Management*. March 23-25, 2015, 201-205.
- Karathanos, D., Karathanos, P. (2005). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*, 80 ( 4 ), 222-30.
- Luppacini, R. (2012). *Cases on technologies for educational leadership and administration in higher education*. USA: IGI Global.
- Hu, J. H. (2002). Study on the national university performance management system by a case school using balanced scorecard. *Unpublished master's thesis*, National SunYat-Sen University, Kaohsiung, Taiwan, 2002.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced scorecard- a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29 ( 2 ), 167-176.
- Philbin, S. (2011). Design and implementation of the balanced scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15 ( 3 ), 34 - 45.
- Sayed, N. (2013). Ratify, reject or revise balanced scorecard and universities. *International Journal of Educational Management*, 27 ( 3 ), 203- 220.
- Steele, J. (2001). Transforming the balanced scorecard into your strategy execution system. *Manage*, 1 (1), 22 - 3.
- Niven, P. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Wiley.
- Owlia M. S., Aspinwall, E. M. (1996). *Quality in higher education - a survey*. *Total Quality Management*, 7(2), 161-171.
- Roha, H., Wilsey, D., Perry, G. & Montgomery, D. (2013). *The institute way: simplify strategic planning and management with the balanced scorecard*. USA: The Institute Press.
- Umashankar, V., Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21 (1), 54 - 67.
- Valderrama, T., Cornejo, V., Bordoy, D. (2013). Balanced scorecard and efficiency: Design and empirical validation of a strategic map in the university by means of DEA. *American Journal of Operations Research*, 3 (1), 30-52.
- psychologists used to study false memory and what are the implications of these choices. *Consciousness and Cognition*, 16(1), 2-17.
- Schacter, D., & Dodson, C. (2001). Misattribution, false recognition and the sins of memory. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London Series B: Biological Sciences*, 356(1413), 1385-1393.
- Sugrue, K., Strange, D., & Hayne, H. (2009). False memories in the DRM paradigm: Age-related differences in lure activation and source monitoring. *Experimental Psychology*, 56 (5), 354-360.
- Watson, J., Bunting, M., Poole, B., & Conway, A. (2005). Individual differences in susceptibility to false memory in the Deese-Roediger-McDermott paradigm. *Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition*, 31 (1), 76-85.