

The Application of Total Quality Management Using a Balanced Scorecard from the Point of View of the Faculty and Administrative Staff at the Faculty of Politics and Economics, Suez University

Aly Farrag Osman
Geology - College of Science
Ain-Shams University - Egypt
afarrag@sci.asu.edu.eg

Abeer Refaat Aly Kabeel
Nursing Administration - College of Nursing
Modern University for Technology & Information
abeer_kabeel@yahoo.com

Sahar Abd Elmohsen Essa
Psychiatric Nursing - College of Nursing
Modern University for Technology & Information
saharmohsen2@gmail.com

Ahmad Hamdy Abd Elhaleem
Faculty of Politics and Economics
Suez University - Egypt
a_hashem2008@yahoo.com

Mai Hassan Abd Elsmad
Pediatric - Faculty of Medicine
Banha University - Egypt
drmayoy11@yahoo.com

Received 29/5/2019

Accepted 8/8/2019

Abstract:

The aim of this research is to determine the extent to which Total Quality Management can be applied using a balanced scorecard according to the balanced scorecard dimensions from the perspective of the faculty and administrative staff at the Faculty of Politics and Economics, Suez University. To achieve this aim, the researchers used a descriptive research methodology based on the questionnaire for a sample of (33) faculty members, and the administrative staff at the Faculty of Politics and Economics, Suez University. Some faculties in Egyptian universities find it difficult to measure the effectiveness and efficiency of educational and administrative services performance which were provided to clients as well as the difficulty of measuring the outputs of these services, so Balanced Scorecard is the best tool for evaluating and measuring the performance of these services and outputs. The results of the study showed a statistically significant effect of the use of balanced scorecard dimensions (financial, internal processes, clients, and growth and learning indicators). One of the most important results of the research was that there is a clear variation in the level of awareness of the components of the use of balanced scorecard indicators in the application of total quality management, which reflects the importance of using the balanced scorecard in evaluating the university performance in light of the philosophy and mission of the university. The clients dimension is the most important dimension for it's directly reflects on the satisfaction of clients from the provided service, and the financial perspective can be achieved by develop programs and academic services to increase the variety of revenues for the development of academic and administrative performance through the support of innovations and creative activities of scientific and professional efficiency of students, faculty members and administrators with the consolidation of a culture of technological knowledge of developments in the global academic arena.

Keywords: Total Quality Management - Balanced Scorecard - Quality Assurance & Accreditation - Suez University Egypt.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس - مصر

عبيد رفعت علي ابراهيم قابيل
إدارة التمريض - كلية التمريض
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
abeer_kabeel@yahoo.com

مي حسن عبد الصمد
طب الاطفال - كلية الطب
جامعة بنها - مصر
drmayoy11@yahoo.com

أحمد حمدي عبد الحليم
اقتصاد - كلية السياسة و الاقتصاد
جامعة السويس - مصر
a_hashem2008@yahoo.com

علي فراج عثمان
جيولوجيا - كلية العلوم
جامعة عين شمس - مصر
afarrag@sci.asu.edu.eg

سحر عبد المحسن عيسى
تمريض الصحة النفسية - كلية التمريض
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
saharmohsen2@gmail.com

قبول البحث ٨ / ٨ / ٢٠١٩

استلام البحث ٢٩ / ٥ / ٢٠١٩

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف، استعان الباحثون بمنهج البحث الوصفي القائم على المسح بالاستبيان على عينة قوامها (٣٣) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس. وحيث إنَّ بعض كليات الجامعات المصرية تجد صعوبة في قياس فاعلية وكفاءة الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة للعملاء والمستفيدين، بالإضافة إلى صعوبة قياس مخرجات هذه الخدمات، لذا تعد بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء لهذه الخدمات والمخرجات. وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدين، والنمو والتعلم). وكان من أهم نتائج البحث أن هناك تبايناً واضحاً في مستوي الوعي لمقومات استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق الجودة الشاملة، مما يعكس أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الجامعي في ضوء فلسفة ورسالة الجامعة، وأنَّ مؤشر العملاء يعد أكثر الأبعاد أهميةً لأنه يعكس رضا العملاء بطريقة مباشرة عن الخدمة المقدمة، وأن المنظور المالي يكمن في زيادة واستحداث البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة لزيادة الإيرادات لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري من خلال دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية و تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين مع ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - بطاقة الأداء المتوازن - ضمان الجودة والاعتماد - جامعة السويس مصر.

المقدمة:

القومية لضمان الجودة والاعتماد وأصدرت دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، أصبح لزاماً على جميع مؤسسات التعليم العالي تحقيق معايير ضمان الجودة والجودة الشاملة للحصول على الاعتماد إلا أنَّ تحقيق ذلك يتطلب تكاليف عالية، وفي ظل ندرة الموارد يصبح من الضروري البحث عن أسلوب يمكن من خلاله زيادة

يعد قطاع التعليم العالي القاطرة التي تقود جميع القطاعات في المجتمع إلى التطور والملاءمة مع التغيرات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، كما أنه منوط به القيام بالدور الرئيسي في استخدام الأدوات والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الآمال والطموحات المستهدفة. وفي مصر ومنذ ٢٠٠٥ حين أنشأت اللجنة

والالتزام والدعم من أعلى المؤسسات وبمجرد اعتمادها سوف تتطور^{٢٢}.

إن من بعض فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي تحديد الأولويات في التخطيط المستقبلي^{٢٥} وتقييم الاحتياجات، وتوفير هيكل واضح للتحسين المستمر، ونشر ثقافة الجودة الأكاديمية بين مؤسسات التعليم العالي، مع تقييم الاستخدام الكفاء للموارد لكل البرامج الأكاديمية، بالإضافة إلى توثيق كل نشاط وعلاقتة تجاه تحقيق رسالة مؤسسات التعليم العالي لتعزيز التميز الأكاديمي. حيث يتم تقديم بطاقة الأداء المتوازن كأداة بارزة يمكن استخدامها لوضع استراتيجيات ومراقبة الأداء التنظيمي للمؤسسة^{٢٦}، وذلك عن طريق قياس بطاقة الأداء المتوازن باستمرار مع العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية^{٢٧ ٢٨ ٢٩}.

ويتضح مما سبق أن جودة التعليم العالي تعني مجموعة الخصائص ومميزات المنتج التعليمي القادرة على تلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع وكافة المستفيدين من العملية التعليمية، وأن تحقيق جودة التعليم يتطلب تكاملاً وتفاعلاً من كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق بيئة فاعلة للإبداع والابتكار وتلبية المتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي تسعى الجامعة لبلوغه بناءً على ثلاثة عناصر أساسية^{١٥٠٥} وهي:

١. الفلسفة: وفحواها أن الطالب لا يُعد في الأصل هو المنتج، إنما المنتج هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وأخلاقيات جمالية تعمل على تميته ذاتياً في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات.
٢. الهدف: وهو أن كل منتج أو خدمة يصل إلى أي فئة من المستفيدين في داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة، ويطابق عناصر مواصفات نظام الجودة.
٣. العملية: أي التغذية العكسية من جانب المستفيدين من أولياء الأمور والطلبة وأفراد المجتمع لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات الواجب استيفائها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه الخدمات بما يرضي العملاء إلى أقصى درجة.

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثين كأعضاء هيئة تدريس، وبالرجوع للدراسات السابقة، لوحظ وجود عدد قليل من الدراسات السابقة -على حد علم الباحثين - تتناول واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام

فعالية التكلفة، والاستغلال الأمثل للموارد المخصصة للتعليم العالي. وحيث إن التعليم العالي يُعتبر من أهم ميادين الحياة التي تتأثر فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة، بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي عامة والنمو الاقتصادي والمعرفي بخاصة، لذا تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم، فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد على العلم والتطور التكنولوجي المتسارع، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها^١. لذلك أصبحت الجامعات بحاجة لأسلوب جديد يمكنها من تطبيق استراتيجياتها وتقييم أدائها، وهذا ما يوفره نموذج قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC) الذي قدمه^{١٨} كأحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي. ولذا يُعد نموذج قياس الأداء المتوازن أسلوباً متكاملًا يساعد المنظمات على تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية^{٢٨}.

لقد تزايد الاهتمام عالمياً في الآونة الأخيرة بجودة التعليم (Quality of Education) بشكل عام، وبمدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بشكل خاص، وقد تجلى ذلك بوضوح من خلال إجراء العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية حول موضوع الجودة في المجال التربوي، كالدراسات الأربعة الشهيرة التي نشرت في مجلة (Harvard Educational Review)^{١١} في عام (١٩٩٦) تحت عنوان: (نعمل سوياً من أجل الإصلاح) وأيضاً من خلال انعقاد العديد من حلقات البحث الدولية عن الجودة بأبعادها المتعددة، وفي مراحل التعليم وأنواعه المختلفة، كتلك الحلقة المنعقدة في أكسفورد (Oxford) للعالم (Argyris)^{١٠} في إنكلترا عام ١٩٩٩ حول موضوع: (ضمان الجودة والمستويات في التعليم العالي)، التي بحثت أساساً في كيفية قياس الجودة في التعليم العالي، بالإضافة إلى انعقاد السنوي لورشة العمل الدولية عن التخطيط وتحليل السياسة التربوية في معهد هارفارد الدولي للتنمية في جامعة هارفارد في صيف كل عام، التي عادة ما تعالج عدّة قضايا تتصل بأبعاد الجودة التعليمية^١.

إن بطاقة الأداء المتوازن من أكثر الوسائل شمولية التي تضمن التميز الأكاديمي. حيث إن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد توازن بين المقاييس الأساسية للأنشطة /الأعمال، ولكن أيضاً توازن الأهداف مقابل المساءلة. إذا كانت الأوساط الأكاديمية لا تقبل المساءلة لتحقيق المقاييس والأهداف المتوازنة، فلا يمكن أن يكون هناك تفوق حقيقي وتميز، لذا فإن نهج بطاقة الأداء المتوازن قد يتطلب بعض التغييرات الجوهرية في الثقافة داخل الأوساط الأكاديمية^{٢٩}. وذلك يتطلب الهم

- الاستفادة من نتائج البحث في إجراء بحوث ودراسات علمية تتناول تقديم تصورات مقترحة لسبل تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي المصرية.
- ب. الأهمية العلمية للبحث.
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي على متابعة ومراقبة أدائها بالاعتماد على تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن لتطوير خدماتها وترقية جودة مخرجاتها وتميز أدائها.
- التحول من الرقابة التقليدية التي تعتبر إجرائية في طبيعتها إلى رقابة فعالة تلعب دوراً تشخيصياً واستراتيجياً من حيث تحديد الأهداف وقياس الأداء وتقييمه والتركيز على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي، مما يؤدي إلى تشجيع وتحفيز فاعلية مؤسسات التعليم العالي في المساهمة ومتابعة الأداء.
- تطوير نظام التقييم الحالي وفقاً لمنظور الأداء المتوازن ليساعد القيادات الجامعية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لإعداد برامج تدريبية مقترحة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي المصرية لتحسين معرفتهم ومهارتهم المرتبطة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري تجاه متطلبات تحقيق الجودة الشاملة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- تحديد أهمية تحقيق الجودة الشاملة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات المصرية.
- التعرف على مدى التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على استراتيجية إحدى مؤسسات التعليم العالي.
- وصف كيفية تحسين وتطوير ورفع مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي.

فرضيات البحث:

اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:

منظور الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي المصرية، ومرد ذلك إلى النظرة التقليدية من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقادة لنظم الإدارة لتقييم الأداء بشكل تقليدي على أنها أقل أهمية في العديد من مؤسسات التعليم العالي. وتتلخص مشكلة البحث في أن نظم ومقاييس فاعلية وكفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية أصبحت غير قادرة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، بسبب التركيز على قياس نتائج الأداء المالية في الأجل القصير وعدم اهتمامها بقياس مسببات النتائج ومحركات الأداء في الأجل الطويل.

لذلك اهتمت الحكومات العربية في السنوات الأخيرة، بإصلاحات كبيرة في قطاع التعليم العالي لترقية جودة مخرجاته، والمساهمة في تحقيق تنمية مستدامة، واندماج أقوى في الاقتصاد العالمي. ولكي يقدم التعليم العالي هذه المساهمات الضرورية، لا بد له من أن يخضع لإصلاح جوهري، بالإضافة إلى قياس متعدد الأبعاد لأدائه. الأمر الذي دفع الباحثين للتفكير في إجراء بحث علمي يتناول قضية تطوير وترقية التعليم الجامعي وضمان الجودة الشاملة فيه وارتباطه الوثيق بعملية التقييم والقياس المتعدد الأبعاد لأدائه، من خلال التركيز على المحاور والمؤشرات الأساسية لبطاقة القياس المتوازن للأداء التي توازن بين المقاييس المالية وغير المالية لضمان قيادة الأداء الحالي للمؤسسة والتنبؤ بالأداء المستقبلي، مما يؤدي إلى ظهور عهد جديد للإدارة، وخلق قيمة مضافة تشير إلى النجاح والتفوق وتعتبر عن الأداء الكلي للمؤسسة. من هنا تتلخص إشكالية البحث في الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن وذلك من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري؟

أهمية البحث:

تمر معظم الدول والعربية بما فيها مصر بمرحلة إصلاح اقتصادي شامل، ومن أهم أهدافه إصلاح التعليم العالي، من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

- أ. الأهمية النظرية للبحث.
- إبراز أهمية الدور الذي يلعبه نظام تقويم الأداء المتوازن وكيف يوفر معلومات وافية ودقيقة تعكس الأداء ومدى تحقق الأهداف.
- الاستفادة من الاستبيان المقدم في البحث الحالي كأداة لرصد نظام تقويم الأداء المتوازن كوسيلة لتطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجامعات المصرية.

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة^{٢٤}.
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و استراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات^{١٩}.
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة^{٢١}.

الإطار النظري:

تم عرض الفكر المبدئي حول مفهوم القياس المتوازن للأداء في مقال (Kaplan & Norton)^{١٨} الذي نشر في العدد الأول من مجلة Harvard Business Review لسنة ١٩٩٢، ويستهدف القياس المتوازن للأداء النظر لمنظمة ما من خلال أربع زوايا حيوية، من خلال ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى وبهذه الطريقة تركز المؤسسة على نسب رئيسية حاكمة في مجالات مستهدفة. بعبارة أخرى تضطر المؤسسة للمراقبة والتحكم في العمليات اليومية على اعتبار أنها تؤثر في النمو والتطور غدا^{٢٠}. ولذا فإن مفهوم القياس المتوازن للأداء يقوم على ثلاثة أبعاد زمنية: الأمس واليوم وغدا. فما نفعه اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي ملحوظ حتى حلول بعد غد، وبذلك تنتعش بؤرة تركيز المؤسسة ويصبح من المُجدي والعملي مراقبة النسبة الرئيسية غير المالية بصورة متواصلة. يمكن نظام القياس المتوازن للأداء المنظمة من توضيح الرؤية الخاصة بها و استراتيجياتها، بالإضافة إلى تبين كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط و أنشطة تنفيذية^{٢١} و بهذا يوفر هذا الأسلوب الأدوات والمؤشرات التي تساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي. "إن القياس المتوازن للأداء، يأخذ الاستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة" إذن هو نظام إدارة شامل^{٢٢} شكل رقم (١).

يصور القياس المتوازن للأداء، المنظمات من أربع جهات نظر ويطور المقاييس و يجمع البيانات و يحلها و يحافظ على المقاييس المالية، على الرغم من أنها ليست كافية لتوجيه و تقييم المنظمات لإيجاد قيمتها المستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء والموظفين والتكنولوجيا والابتكار أي استخدام مقاييس غير مالية للأداء تساعد

١. أن بُعد العملاء يعتبر من أهم أبعاد الأداء المتوازن و البعد المالي يعتبر من أقل أبعاد الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري.
٢. أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم وسائل تقييم الأداء لمؤسسات التعليم العالي.

مجتمع وعينة البحث:

يلتزم الباحثون بالحدود التالية:

أ. الحدود المكانية و البشرية:

ستقتصر الدراسة على كلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس بمصر والتي تتاح فيها البيانات اللازمة للبحث ولديها الرغبة في المشاركة في هذا البحث، نظراً لسعي جامعة السويس وكلية السياسة والاقتصاد إلى تقييم أدائها وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والسعي إلى رفع جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب. وتتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية تتمثل في ٣٣ عضواً من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والتي تمثل ١٠٠% من المجتمع الأصلي.

ب. الحدود الزمنية:

تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ (خلال شهري مارس وإبريل ٢٠١٨).

ج. الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على رصد وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس تجاه مدى تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن عن طريق استخدام الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لتجميع الحقائق والمعلومات التي تخص وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري تجاه تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة من خلال التحليل الإحصائي الاستدلالي تم اختبار فرضيات البحث.

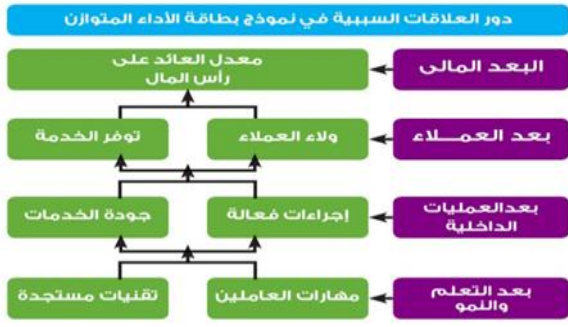
تحديد المصطلحات:

١. الجودة الشاملة في التعليم:

هي المبادئ والطرائق التي تُسهم في تحسين جودة التدريس، والنشاطات العلمية الأخرى ذات الصلة، والموارد البشرية المساهمة في العملية التعليمية من مُدرّسين أكاديميين، وموظفين، فضلاً عن جودة مخرجات العملية التعليمية وانعكاساتها الإيجابية على حاجات وتوقعات الأطراف المستفيدة أو أصحاب المصالح مثل "الطلبة، وأولياء أمور الطلبة، والمجتمع، والدولة"^{١١}.

٢. بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:



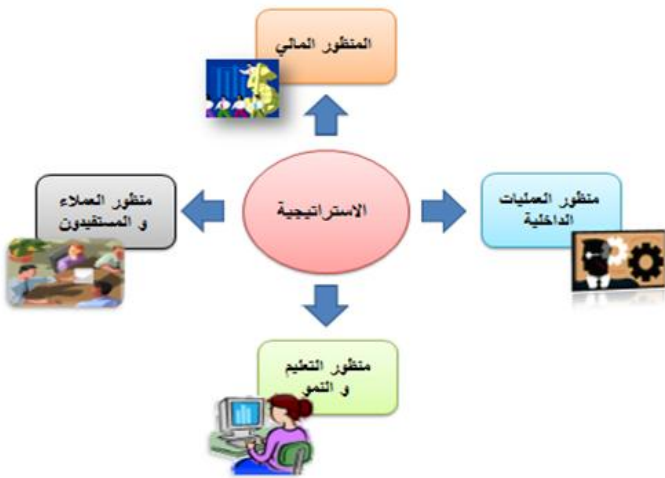
شكل رقم (٣).

بطاقة الأداء المتوازن:

وتشير التعاريف السابقة إلى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة. ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية، حيث يقوم بوصول الرؤية والاستراتيجية بهذه المحاور وهي^{٢٠}:

- المحور المالي Financial perspective.
- محور العملاء Customer perspective.
- محور العمليات الداخلية Internal Business perspective.
- محور التعلم والنمو Learning and growth perspective.

يوضح الشكل التالي (٤) فكرة نظام القياس المتوازن للأداء المتضمن للمحاور الأربعة المذكورة:

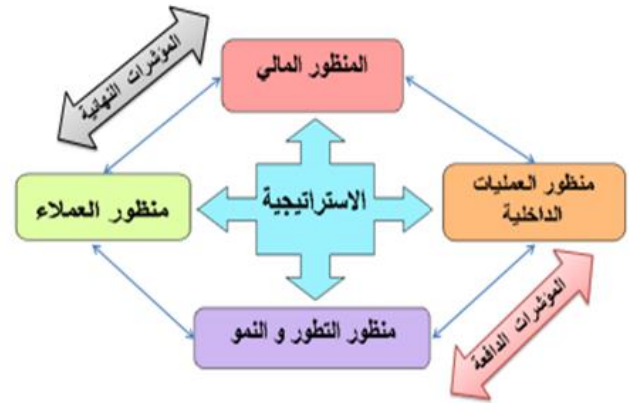


شكل رقم (٤).

في تحديد وقياس مسببات القيمة غير المالية التي تدفع المنظمة نحو تحقيق النجاح في ظل بيئة الأعمال الحديثة، ولذلك يطلق على المقاييس غير مالية أنها مؤشرات قائدة أو دافعة "leading indicators" لأنها تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة و رسم صورة عن الأداء المستقبلي لها من خلال قياسات الأداء (شكل ٢)، مثل رضا العميل وتطوير المنتج ودورة التصنيع وتحسين الجودة^{٢٤، ٣١}.



شكل رقم (١).



شكل رقم (٢).

العلاقات السببية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

كثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها^{٢١}، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال: معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للمستفيدين ويعكس ذلك ولاء المستفيد، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب المستفيد ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للمستفيدين إذن ندرج الولاء و وقت الخدمة للمستفيدين في جانب المستفيد من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين^{٢٢} (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو) (شكل رقم ٣).

مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي:

الكافية، مع تقديم التسهيلات الضرورية لدعم أنشطة البحث والتطوير.

• منظور التعلم والنمو: يعد التعلم والنمو المنظور الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، ويقوم هذا المنظور أداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية:

أ. رضا العاملين: إن رضا العاملين يمكن أن يُقاس عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسة هي (الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين و نوعية المهام الوظيفية، و نمط الإشراف وظروف العمل، وأخيراً العلاقات مع مجموعة العمل).

ب. المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة.

ج. إنتاجية العاملين: إن مقاييس إنتاجية العاملين تتمثل بنسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين.

الدراسات السابقة:

يمكن إيجاز أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وما اتبعته من منهجية وكذلك نتائجها فيما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة^{١٤} بعنوان تطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم تحسين المحاسبة في التعليم بالجامعات الأردنية: توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفعيل منهج بطاقة الأداء المتوازن وتحسين المحاسبة في التعليم العالي، حيث أكدت المؤشرات أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء والمحاسبة، وذلك عن طريق تفعيل الصواب الداخلي للعائدات والنفقات لتحقيق المبادئ الأساسية لكفاءة العمليات التشغيلية. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أهمية دعم ثقافة البحث العلمي للأكاديميين، مع الاهتمام بمعايير الجودة الدولية والاهتمام بتحديث الوسائل التكنولوجية المتعلقة بعمليات التدريس.

دراسة^{١٥} بعنوان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي: وجهة نظر إماراتية. هذه الدراسة هي محاولة لمناقشة فائدة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي في الإدارة الاستراتيجية والأداء لتقييم مؤسسات التعليم العالي خاصة في كلية إدارة الأعمال بالإمارات. وقد خلصت الدراسة إلى أن إصلاح المشاكل التي تواجهها

سوف يتم استعراض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي (المنظورات أو الأبعاد) وفق وجهة نظر الباحثين^{١٦، ١٧} من خلال النقاط التالية:

• المنظور المالي: تحتفظ بطاقة الدرجات المتوازنة بالمنظور المالي وذلك لأن المقاييس المالية ذات قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأعمال المنجزة، وأنها توضح ما إذا كان تنفيذ استراتيجية المنظمة يسهم أم لا في إجراء التحسينات الأساسية وتحقيق النتيجة النهائية التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها. وتعكس نتائج هذا المنظور تحقيق الأهداف المالية من خلال الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المنظمة التي غالباً ما تركز على خفض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين.

• منظور العملاء: إن للكثير من منظمات اليوم رسالة عامة تركز على العميل لتحل المرتبة الأولى في تحقيق القيمة لعملائها وهذه هي "رسالة نموذجية للأعمال" وأن أداء المنظمات من وجهة نظر عملائها أصبح ذا أولوية للإدارة العليا. وجاءت البطاقة لتلبية ذلك، إذ تتطلب من رجال الإدارة ترجمة الرسالة العامة للمنظمة حول خدمة الزبون في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم. وأن اهتمامات العميل يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف: الوقت و النوعية و الأداء والخدمة. ويتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة المستفيد ممثلين بالطلبة و المجتمع.

• منظور العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء. وتتم أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الأعمال بثلاث دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبيهة لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك. ويمكن قياس هذه المؤشرات من خلال الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير، وسعي المنظمات التعليمية لمكافأة المتميزين بالبحث والعمل على توفير المخصصات المالية

وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين وتطوير الأداء يتم في ضوء فلسفة ورسالة الجامعة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة^{٢٥}: خلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي جزء لا يتجزأ من تحديد الرسالة، وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها. وبناءً على ذلك، فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً مهماً في توصيل الاستراتيجية التنظيمية إلى جميع العاملين بالمؤسسة وتعزز عملية التغذية المرتدة. بالإضافة إلى ذلك، فهي تسمح بربط الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل وخلق وعي استراتيجي بين العاملين في هذا السياق، يساعد النهج الذي تتبناه بطاقة الأداء المتوازن المديرين على التركيز على استراتيجية الشركة لتحديد ما يجب قياسه وكيفية تجنب التعارضات المحتملة بين الأهداف والمؤشرات المختلفة.

دراسة^{٢٦}: تظهر النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن توفر رؤية منهجية لاستراتيجية مؤسسات التعليم العالي. حيث إنها توفر إطاراً كاملاً وشاملاً للتنفيذ والسيطرة على الأهداف الاستراتيجية ويضع أساساً لمزيد من التعلم تجاه عملية الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي حسب المخطط له وذلك بتطبيق "خطط - اعمل - تحقق - نفذ".

دراسة^{٢٧}: خلصت الدراسة إلى أنه إذا كان على الأوساط الأكاديمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فيجب أن تكون مستعدة للتعليم الصعب من أجل التغيير، والكثير من العمل الشاق. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أنسب أنظمة الإدارة لتقييم الأداء وهو الأنسب لدعم المتطلبات الحالية للمؤسسات التعليمية. لأن بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات متوازنة لجميع القطاعات بالمؤسسة، كما تتيح الوصول إلى مجموعة متنوعة من المعايير للاستراتيجية لتحقيق الرسالة الفريدة التي تحملها كل مؤسسة.

دراسة^{٢٨}: أشارت الدراسة إلى أنه يجب أن يأخذ التخطيط الاستراتيجي في الاعتبار التغييرات البيئية اليومية التي تعتبر من أهم العوامل التنافسية. لذا فإن بطاقة الأداء المتوازن هي واحدة من أنسب نظم إدارة الأداء التي يمكن قياس الأداء من خلالها بمختلف الجوانب بما في ذلك المالية، العملاء والموظفون والعمليات الداخلية. تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير إطار شامل لترجمة وتحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة التعليمية عن طريق تحديد مجموعة سهلة الفهم من مقاييس الأداء. في نفس الوقت تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من أنظمة القياس التي توفر معلومات و رؤية شاملة وكاملة حول أداء المؤسسة الحالي إلى الإدارة العليا. في الواقع، إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعتبر مفيداً للغاية من أجل تحديد أهداف واستراتيجية المؤسسة.

كلية إدارة الأعمال بالإمارات مثل التوظيف، والاحتفاظ بالطلاب وعدم تسريحهم من الكلية، وانخفاض العائدات، وزيادة التكاليف، وعدم وجود شراكات، وضعف أداء الإدارة يمكن حلها والتعامل معها استراتيجياً من خلال التخطيط الفعال. حيث إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كلية إدارة الأعمال يُقدّم نظرة شاملة على الجوانب الهامة للمجال التنظيمي مثل العميل، المالية، العملية الداخلية، والتعلم والنمو التي تمثل أبعاد البطاقة حيث تساعد في نهاية المطاف في تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة الشاملة.

دراسة^{٢٩}: بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي - دراسة حالة تطبيقية على الأكاديمية العربية لتكنولوجيا العلوم البحرية حيث توصلت الدراسة إلى أن لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يجب على الجامعة أن تولي اهتماماً كبيراً لرفع الوعي بين أصحاب المصلحة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى ارتباط البطاقة بالخطة الاستراتيجية للحصول على نتائج أكثر دقة. لذا يجب استخدام الخطة الاستراتيجية كمدخل أساسي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن و شرح قوة الروابط بين السبب والنتيجة والعلاقة بين الرسالة والرؤية والأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

دراسة^{٣٠}: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية لضمان الجودة الشاملة، من خلال تحليل أدائها وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن، وكان من أهم نتائج الدراسة أن جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية، وتحرص على استحداث برامج جديدة وتخصصات جديدة حسب المتطلبات العلمية، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الجامعة، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

دراسة^{٣١}: بنيت الدراسة على أهمية تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البيئة الجامعية لجامعة الجوف كنموذج للجامعات السعودية التي تحتاج لتقويم أدائها كونها الدراسة الأولى من نوعها بجامعة الجوف إن لم تكن على مستوى الجامعات السعودية ككل، باعتبارها أداة لمساعدة القائمين على برامج التقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعة، حيث ستختصر الطريق عليهم وتزودهم بواقع أداء الجامعة حتى يتسنى لهم تطوير الأداء في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي الأمر الذي بات من أولويات الجامعات السعودية عموماً.

دراسة^{٣٢}: تهدف إلى تطوير نموذج مقترح لتحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء، من خلال البحث عن أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية واستراتيجية الجامعة،

هدف إعداد استبيان " تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري" لجمع البيانات المتعلقة باستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس بشأن مدى تطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن.

٢. تحديد المحاور الرئيسية التي يتألف منها الاستبيان:

في ضوء تحقيق أهداف البحث وتساؤلاته، تألف الاستبيان من قسمين رئيسيين :

- الأول: البيانات الشخصية لعينة البحث.
- الثاني: يتضمن أربعة أقسام (محاور).

٣. صياغة عبارات الاستبيان:

تم عمل مراجعة شاملة للأدبيات التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن، كما تم الاطلاع على أدوات جمع البيانات في عدد من الدراسات الميدانية التي تناولت محاور بطاقة الأداء المتوازن و استناداً إلى هذه الدراسات و الأدبيات، تم صياغة العبارات التي يمكن أن تشمل عليها الصورة الأولية للاستبيان و من أمثلة الدراسات: (Kaplan & Norton 1992)^{١٨}، (Kaplan & Norton 2001)^{٢٠}، (Tohidi 2010)^{٢١}.

٤. إعداد الصورة الأولية للاستبيان:

تألف الاستبيان بصورته الأولية من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: البيانات الشخصية لعينة البحث و يشمل الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، و عدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وفيه ٥٠ عبارة ويتضمن أربعة محاور:

المحور الأول (البعد المالي): ٦ عبارات.

المحور الثاني (بعد العملاء): ١٨ عبارة.

المحور الثالث (بعد العمليات الداخلية): ١٣ عبارة.

المحور الرابع (بعد التعلم و النمو): ١٣ عبارة.

تم قياس أسئلة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لغرض تحويل الإجابات و تفرغها كالتالي: (أوافق بشدة - ٥ درجات، أوافق - ٤ درجات، محايد - ٣ درجات، لا أوافق - ٢ درجة، لا أوافق بشدة - ١ درجة).

٥. التأكد من صدق الاستبيان:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري، تم استخدام طريقة "صدق المحكمين" أو "الصدق الظاهري" وذلك بعرض الاستبيان بصورته الأولية على المحكمين المتخصصين في مجالات الجودة لاستطلاع آرائهم بشأن الاستبيان، والحكم على مدى صدقه في قياس

دراسة^{٢٨}: بينت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية. بهدف تقويم الأداء به من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت. وخلصت إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية بزيادة أعداد المستفيدين، مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها، بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلبة). كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر يؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

اتفقت أغلب الدراسات السابقة على ضرورة استخدام مقاييس أداء تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، وأن تغطي هذه المقاييس الجوانب المالية وغير المالية بالمؤسسة. كما أيدت تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتبرته أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير المقاييس، وهذا يجعل نظام قياس الأداء نظام تغذية رقابياً للمستقبل، ويعمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والخاصة بالأقسام والاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهكذا تضمن هذه الأداة الجديدة، قيادة الأداء الحالي للمؤسسة والتنبؤ بالأداء المستقبلي، مما يؤدي إلى ظهور عهد جديد للإدارة، يأخذ في الاعتبار المتغيرات البسيطة للأداء والمتغيرات المعقدة. وبالتالي فإنه وضمن البيئة المتغيرة يتمثل هدف كل مؤسسة، مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها، في خلق قيمة مضافة تشير إلى النجاح والتفوق وتعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة.

إجراءات البحث:

عينة البحث

تم تطبيق البحث على جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (٢٢) عضواً، والجهاز الإداري والبالغ عددهم (١١) موظفاً.

أسلوب البحث

تم الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث العلمية العربية والأجنبية في الكتب والدوريات والمواقع الإلكترونية للمعلومات وذلك باتباع المنهج الاستقرائي.

أداة البحث

تم جمع البيانات في هذا البحث باستخدام أداة واحدة وهي: "استبيان" تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري الذي أعده الباحثون.

وفيما يلي وصف إجراءات إعداد وتقنين هذا الاستبيان:

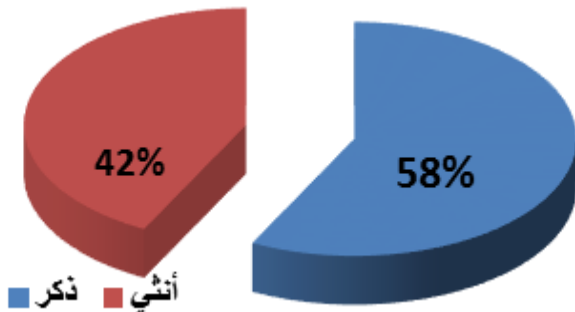
١. تحديد الهدف من الاستبيان:

- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري المشاركين في البحث.
- وقد تم إجراء جميع التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي الإصدار الرابع والعشرين.

عرض النتائج و تفسيرها:

سعى هذا البحث إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي مؤداه: "ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس". وقد تفرَّع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي:

- ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام المنظور المالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
 - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور العملاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
 - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور العمليات الداخلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
 - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور التعلم و النمو من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
- وقد اشترك في البحث ٣٣ مشاركاً، بنسبة ٥٨% ذكور و ٤٢% إناث، (شكل رقم ٥).



شكل رقم (٥).

بالنسبة للمؤهل العلمي فقد اشترك في البحث ٣٣% من حملة البكالوريوس، و ١٥% من حملة الماجستير، و ٥٢% من حملة الدكتوراه، كما هو مبين بالشكل رقم (٦).

ما وضع لقياسه من خلال توضيح آرائهم بشأن مدى صدق عبارات الاستبيان في قياس مدى تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن، ودقة العبارات من الناحية العلمية، وتعديل صياغة العبارات، والحكم على مدى صدق انتماء كل عبارة إلى المحور الذي تندرج تحته، والحكم على دقة تصنيف محاور الأداء المتوازن في إدارة الجودة الشاملة، والحكم على مدى دقة التدرج الخماسي المستخدم في الاستبيان، واستناداً إلى آراء السادة المحكمين، تم إجراء تعديلات طفيفة على الصورة الأولية للاستبيان اشتملت على تعديل صياغة بعض العبارات و إضافة بعض عبارات الاستبيان.

بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة. ويبين الجدول رقم (١) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبذلك يعتبر أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي.

جدول رقم (١): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان.

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig.
البعد المالي	٠,٤٧٧	٠,٠٠٥
بعد العملاء	٠,٧٧٧	٠,٠٠٠
بعد العمليات الداخلية	٠,٨٤١	٠,٠٠٠
بعد التعلم و النمو	٠,٦٥٩	٠,٠٠٠

٦. التأكد من ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ.

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (٢) أن معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين ٠,٨٩٨ و ٠,٩٥٥، بالنسبة لأبعاد الاستبانة، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغت ٠,٩٦٤، وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بالثبات. مما يجعل الاستبانة صالحة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

جدول رقم (٢): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
البعد المالي	٠,٩٠٧
بعد العملاء	٠,٨٩٨
بعد العمليات الداخلية	٠,٩٥٥
بعد التعلم و النمو	٠,٩٣٤
درجة الاستبيان الكلية	٠,٩٦٤

٧. أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات البحث إحصائياً، قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تتناسب ميزانية الكلية مع مستوى أدائها" حيث إن الوسط الحسابي (٣,٢٧) والانحراف المعياري (١,١٢٦)، و نستنتج من ذلك أن أكثر أداء يمكن قياسه (من وجهة نظر المشاركين في البحث) في تطبيق الجودة الشاملة من المنظور المالي هو زيادة البرامج و الخدمات الأكاديمية المتنوعة لزيادة الإيرادات و العائد المادي و استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري وعدم تناسب ميزانية الكلية مع مستوى أدائها .

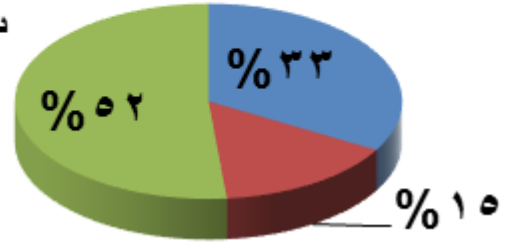
جدول رقم (٣): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام المنظور المالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري.

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	درجة التقديرات
١	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري	٣,٦٧	٠,٨١٦	١	٥	مرتفعة
٢	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطويرها.	٣,٥٨	١,٠٠١	١	٥	مرتفعة
٣	تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة.	٣,٧٩	٠,٨٥٧	١	٥	مرتفعة
٤	تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي	٣,٦١	٠,٨٦٤	١	٥	مرتفعة
٥	يتم استغلال الموارد المالية بحث تتوفر الأجهزة والتقنية الحديثة	٣,٥٢	٠,٨٣٤	١	٥	مرتفعة
٦	تتناسب ميزانية الكلية مع مستوى أدائها	٣,٢٧	١,١٢٦	١	٥	مرتفعة

نتائج التساؤل الثاني: منظور العملاء

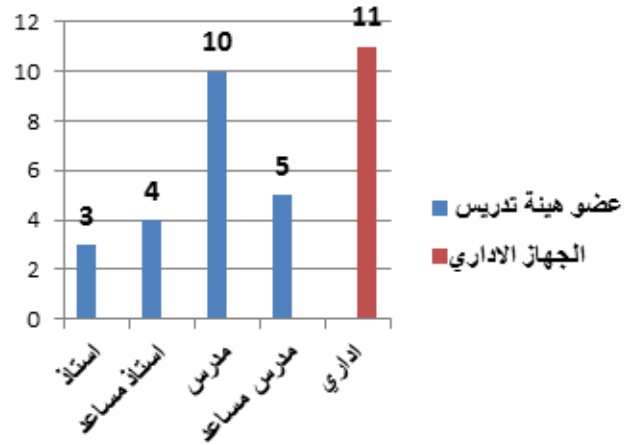
أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم ٤) أن آراء المشاركين في البحث توضح أن أكثر عبارات منظور العملاء التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل إدارة الكلية على تحقيق درجة الرضا للطلبة وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين و أطراف المجتمع " حيث إن الوسط الحسابي (٣,٤٥) والانحراف المعياري (١,١٢١)، في حين أن أقل عبارات منظور العملاء التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل الكلية على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الكليات الأخرى " حيث إن الوسط الحسابي (٢,٩٧) والانحراف المعياري (١,١٠٤)، و نستنتج من ذلك أن أكثر أداء يمكن قياسه (من وجهة نظر المشاركين في البحث) في تطبيق الجودة الشاملة من منظور العملاء هو تحقيق درجة الرضا للطلبة وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين و أطراف المجتمع و التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري ثم إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

بكالوريوس
ماجستير
دكتوراه



شكل رقم (٦).

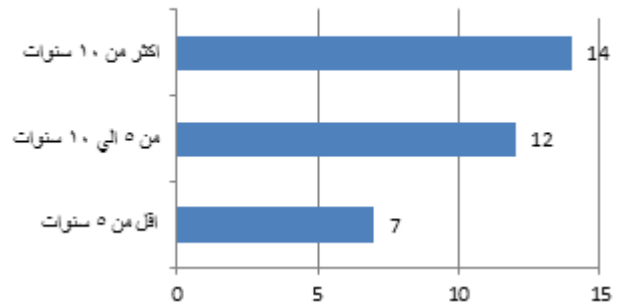
كما اشترك بالبحث ٩% أستاذ و ١٢% أستاذ مساعد و ٣٠% مدرس و ١٥% مدرس مساعد و ٣٤% إداري (شكل رقم ٧).



شكل رقم (٧).

وكان عدد سنوات الخبرة للمشاركين في البحث يمثل ٢١% لأقل من خمس سنوات و ٣٦,٥% من خمس إلى عشر سنوات في حين أن ٤٢,٥% لديهم أكثر من عشر سنوات خبرة (شكل رقم ٩).

عدد سنوات الخبرة



شكل رقم (٨).

نتائج التساؤل الأول: المنظور المالي

أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم ٣) أن آراء المشاركين في البحث توضح أن أكثر عبارات المنظور المالي التي تُعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة." حيث إن الوسط الحسابي (٣,٧٩) والانحراف المعياري (٠,٨٥٧)، في حين أن أقل عبارات المنظور المالي التي تعبر عن

جدول رقم (٤): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور العملاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري.

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	درجة التقديرات
	بعدالة ودون تمييز					
٢١	الساعات المكتبية التي يخصصها الأستاذ لاستقبال الطلاب وإرشادهم كافية	٣,٣٠	٠,٩٨٤	١	٥	مرتفعة
٢٢	ينوح أعضاء هيئة التدريس أساليب تدريس مفردات المقرر (محاضرة ، حوار ، عملي، مناقشات)	٣,٣٣	١,٠٥١	١	٥	مرتفعة
٢٣	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة	٣,٣٠	١,١٠٤	١	٥	مرتفعة
٢٤	تعمل الكلية على تطوير دورها وإبراز سماتها وكفاءتها بين الكليات الأخرى	٢,٩٧	١,١٠٤	١	٥	متوسطة

نتائج التساؤل الثالث: منظور العمليات الداخلية

أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم ٥) أن آراء المشاركين في البحث توضح أن أكثر عبارات منظور العمليات الداخلية التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل إدارة الكلية على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة." حيث أن الوسط الحسابي (٣,٠٩) والانحراف المعياري (١,٢٣٤)، في حين أن أقل عبارات منظور العمليات الداخلية التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل " حيث إن الوسط الحسابي (٢,٧٩) والانحراف المعياري (١,١٣٩)، وأيضاً عبارة " يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين" حيث إن الوسط الحسابي (٢,٧٩) والانحراف المعياري (١,٢٩٣)، و نستنتج من ذلك أن أكثر أداء يمكن قياسه (من وجهة نظر المشاركين في البحث) في تطبيق الجودة الشاملة من منظور العمليات الداخلية هو دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة و توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب كما أن توفير الجو الأكاديمي يُسهم في نجاح العملية التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين.

جدول رقم (٥): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور العمليات الداخلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري.

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	درجة التقديرات
٢٥	تسعى إدارة الكلية إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين	٣,٠٦	٠,٩٣٣	١	٥	مرتفعة
٢٦	تعمل إدارة الكلية على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.	٢,٩١	١,٠١١	١	٥	متوسطة

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	درجة التقديرات
٧	تعمل إدارة الكلية على تحقيق درجة الرضا للطلبة وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين و أطراف المجتمع	٣,٤٥	١,١٢١	١	٥	مرتفعة
٨	تعمل الكلية على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية المتاحة والحصة المستهدفة من خريجي الثانوية العامة.	٣,٣٣	١,٠٥١	١	٥	مرتفعة
٩	تحاول إدارة الكلية التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري	٣,٣٩	٠,٨٩٩	٢	٥	مرتفعة
١٠	تولي إدارة الكلية الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة.	٣,٣٣	١,٠٢١	٢	٥	مرتفعة
١١	تسعى إدارة الكلية إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	٣,٣٦	٠,٩٢٩	٢	٥	مرتفعة
١٢	تعمل الكلية على اتباع أسلوب تحليل الكفاءة العلمية للأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمساقات التعليمية.	٣,٢٧	١,٠٦٩	١	٥	مرتفعة
١٣	تعمل إدارة الكلية على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	٣,٢١	١,١٦٦	١	٥	مرتفعة
١٤	تستجيب الكلية لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	٣,١٨	١,١٥٨	١	٥	مرتفعة
١٥	تعمل إدارة الكلية على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق المستجدات الأكاديمية العالمية.	٣,٣٣	٠,٨٩٠	١	٥	مرتفعة
١٦	تعمل الكلية على تحقيق الاستجابة لمتطلبات الطالب الجامعي.	٣,١٢	٠,٩٦٠	١	٥	مرتفعة
١٧	تعمل إدارة الكلية على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.	٣,١٢	٠,٩٩٢	١	٥	مرتفعة
١٨	تعمل إدارة الكلية على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل	٣,٠٦	١,٠٨٨	١	٥	مرتفعة
١٩	خطة المقرر واضحة ومحددة (تبين الأهداف والمفردات والمراجع و الواجبات ومواعيد الامتحانات)	٣,١٨	١,١٨٥	١	٥	مرتفعة
٢٠	تتم معاملة الطلاب	٣,٣٦	٠,٩٩٤	١	٥	مرتفعة

تطبيق الجودة الشاملة من منظور التعلم والنمو هو أن البرامج الأكاديمية في الكلية تعمل على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين و ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية، كما أن إدارة الكلية يجب أن تعمل على خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج.

جدول رقم (٦): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور التعلم و النمو من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري.

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	درجة التقديرات
٢٧	تعمل إدارة الكلية على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة	٢,٩١	٠,٩٨٠	١	٥	متوسطة
٢٨	تعمل إدارة الكلية على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار	٢,٨٨	١,٠٥٣	١	٥	متوسطة
٢٩	تعمل إدارة الكلية على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.	٢,٨٥	١,١٤٩	١	٥	متوسطة
٣٠	تعمل إدارة الكلية على توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع والاقتصاد.	٢,٨٨	١,١٣٩	١	٥	متوسطة
٣١	تعمل إدارة الكلية على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	٣,٠٩	١,٢٣٤	١	٥	مرتفعة
٣٢	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.	٣,٠٠	١,٠٦١	١	٥	مرتفعة
٣٣	تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للانتماء في سوق العمل	٢,٧٩	١,١٣٩	١	٥	متوسطة
٣٤	تحرص إدارة الكلية على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والأقسام في إنجاز الأعمال	٢,٨٨	١,٢٤٤	١	٥	متوسطة
٣٥	تسعى إدارة الكلية إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية	٢,٨٨	١,٣٤١	١	٥	متوسطة
٣٦	يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين	٢,٧٩	١,٢٩٣	١	٥	متوسطة
٣٧	يتم اختيار رؤساء الأقسام وفق النمط الديمقراطي	٢,٩١	١,٢٨٤	١	٥	متوسطة
٣٨	تعمل البرامج الأكاديمية في الكلية على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين	٢,٩٧	١,٢٣٧	١	٥	متوسطة
٣٩	تعمل البرامج الأكاديمية في الكلية على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية.	٢,٨٥	١,٣٠٢	١	٥	متوسطة
٤٠	تعمل إدارة الكلية على خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج.	٢,٨٨	١,٣١٧	١	٥	متوسطة
٤١	تعمل إدارة الكلية على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة	٢,٨٢	١,٢٣٦	١	٥	متوسطة
٤٢	تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة	٢,٨٢	١,٢٦١	١	٥	متوسطة
٤٣	تعمل إدارة الكلية على استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية	٢,٧٣	١,٢٠٦	١	٥	متوسطة
٤٤	تحرص إدارة الكلية على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين	٢,١٢	١,٣١٧	١	٥	متوسطة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	درجة التقديرات
٢٧	تعمل إدارة الكلية على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة	٢,٩١	٠,٩٨٠	١	٥	متوسطة
٢٨	تعمل إدارة الكلية على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار	٢,٨٨	١,٠٥٣	١	٥	متوسطة
٢٩	تعمل إدارة الكلية على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عصري الاستقرار والانسجام في الدراسة.	٢,٨٥	١,١٤٩	١	٥	متوسطة
٣٠	تعمل إدارة الكلية على توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف المجتمع والاقتصاد.	٢,٨٨	١,١٣٩	١	٥	متوسطة
٣١	تعمل إدارة الكلية على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة.	٣,٠٩	١,٢٣٤	١	٥	مرتفعة
٣٢	يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب.	٣,٠٠	١,٠٦١	١	٥	مرتفعة
٣٣	تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للانتماء في سوق العمل	٢,٧٩	١,١٣٩	١	٥	متوسطة
٣٤	تحرص إدارة الكلية على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والأقسام في إنجاز الأعمال	٢,٨٨	١,٢٤٤	١	٥	متوسطة
٣٥	تسعى إدارة الكلية إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية	٢,٨٨	١,٣٤١	١	٥	متوسطة
٣٦	يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين	٢,٧٩	١,٢٩٣	١	٥	متوسطة
٣٧	يتم اختيار رؤساء الأقسام وفق النمط الديمقراطي	٢,٩١	١,٢٨٤	١	٥	متوسطة

نتائج التساؤل الرابع: منظور التعلم والنمو

أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم ٦) أن آراء المشاركين في البحث تُوضح أن أكثر عبارات منظور التعلم والنمو التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل البرامج الأكاديمية في الكلية على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والإداريين " حيث إن الوسط الحسابي (٢,٩٧) والانحراف المعياري (١,٢٣٧)، في حين أن أقل عبارات منظور التعلم والنمو التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تحرص إدارة الكلية على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الكليات " حيث إن الوسط الحسابي (٢,١٢) والانحراف المعياري (١,٣١٧)، و نستنتج من ذلك أن أكثر أداء يمكن قياسه (من وجهة نظر المشاركين في البحث) في

ويتضح أيضاً من خلال دراسة تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس أن الوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الأداء المتوازن (١٤٦,١٨١) و الانحراف (٢٨,٣٥٣) ، وأنه يوجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسط الاستجابة على جميع الأسئلة والأبعاد الأربعة حيث إن الدالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وكانت القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد و إجمالي أبعاد الأداء المتوازن تساوي (٠,٠٠٠) مما يشير إلى أنّ وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري تتفق مع مقومات تطبيق الجودة الشاملة يمكن تطبيقه باستخدام منظور الأداء المتوازن.

جدول رقم (٧): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري.

القيمة الاحتمالية Sig.	المدى	أقصى إجابة	أدنى إجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
٠,٠٠٠	٢٤	٣٠	٦	٤,٥٧٥٩٦	٢١,٤٢٤٢	البعد المالي
٠,٠٠٠	٥٤	٨٦	٣٢	١١,٤٠٤٠٠	٥٨,٦٣٦٤	بُعد العملاء
٠,٠٠٠	٥١	٦٤	١٣	١٢,٠٢٩٧٩	٣٧,٨١٨٢	بُعد العمليات الداخلية
٠,٠٠٠	٤٢	٥٥	١٣	١٠,٩١٨٦٩	٢٨,٣٠٣٠	بُعد التعلم والنمو
٠,٠٠٠	١١٩	١٩٥	٧٦	٢٨,٣٥٣١٩	١٤٦,١٨١٨	إجمالي أبعاد الأداء المتوازن

النتائج والتوصيات:

النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس تجاه واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن عكست تبايناً واضحاً في مستوي الوعي لمقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مما يعكس أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الجامعي في ضوء فلسفة ورسالة الجامعة كما ذكر في دراسة Grace B.^{١٤} ونظمي^٧.
- أن بُعد العملاء يُعد أكثر الأبعاد أهمية نظراً لأنه يعكس رضا العملاء بطريقة مباشرة عن الخدمة المقدمة كما ذكر في دراسة Tohidi^{٢٨} و Neeta^{٢٢}، في حين أن أقل الأبعاد أهمية البُعد المالي وذلك لصعوبة قياس البعد المالي بالكليات.
- أن تطبيق الجودة الشاملة من المنظور المالي يكمن في زيادة واستخدام البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة لزيادة الإيرادات والعائد المادي واستغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، كما

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى إجابة	أقصى إجابة	درجة التقديرات
	الكليات.					
٤٥	تعمل إدارة الكلية على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز.	١,٧٦	١,١١٩	١	٥	متوسطة
٤٦	تعمل إدارة الكلية على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب.	١,٧٩	١,٢١٩	١	٥	متوسطة
٤٧	تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية لتلائم احتياجات الطلبة والمستجدات التقنية	١,٦١	١,٠٢٩	١	٥	متوسطة
٤٨	توجد بالكلية وحدة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع والتعليم	١,٣٩	٠,٧٤٧	١	٥	منخفضة
٤٩	تحرص إدارة الكلية على تطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل المشكلات	١,٢٤	٠,٥٠٢	١	٥	منخفضة
٥٠	تخصص الكلية ميزانية سنوية لتدريب العاملين	١,٣٣	٠,٧٣٦	١	٥	منخفضة

تفسير النتائج:

يبين جدول (٧) أنّ بُعد العملاء احتلّ المرتبة الأولى بين أبعاد الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري حيث بلغ الوسط الحسابي (٥٨,٦٣٦) و الانحراف المعياري (١١,٤٠٤)، و احتلّ بُعد العمليات الداخلية المرتبة الثانية بين أبعاد الأداء المتوازن حيث بلغ الوسط الحسابي (٣٧,٨١٨) و الانحراف المعياري (١٢,٠٢٩)، كما احتلّ بُعد التعلم و النمو المرتبة الثالثة بين أبعاد الأداء المتوازن حيث بلغ الوسط الحسابي (٢٨,٣٠٣) و الانحراف المعياري (١٠,٩١٨)، و أخيراً احتلّ البُعد المالي المرتبة الرابعة بين أبعاد الأداء المتوازن حيث بلغ الوسط الحسابي (٢١,٤٢٤) و الانحراف المعياري (٤,٥٧٥).

- ذكر في دراسة بوشعور رضية و أخرون^٣ و Abd Rahman & Ng^٤.
- الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب المستمر.
- تشجيع المواضيع الجديدة في الأبحاث.

المقترحات:

- ينبغي أن تركز رؤية ورسالة وأهداف الكلية حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبيق إدارة الكلية في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة.
- يجب أن تحرص الكلية بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الكليات المصرية، العربية والدولية.
- يجب أن تعمل الكلية على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على الاستمرار في استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- يجب أن تعمل الكلية على تطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقديم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصر الاستقرار والانسجام في الدراسة.
- العمل على تدريس منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن والإدارة الاستراتيجية ضمن المقررات الأكاديمية للكلية في الكلية.
- إقامة ورش عمل بالتعاون مع الكليات المناظرة والتي قامت بتطبيق منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن للاستفادة من تجاربها.
- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول المواضيع الحديثة لمواكبة المستجدات وأيضاً الخاصة ببطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري في الكلية على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها الكلية من وراء ذلك.
- يتم تطبيق الجودة الشاملة من منظور التعلم والنمو من خلال تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين و ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية، كما أنّ خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج من مقومات التعلم والنمو، كما ذكر في دراسة Wahba^٥ و Myroslava^٦.
- تتبنى كلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس فلسفة تقوم على التركيز على كل الأنشطة المالية والإدارية والأكاديمية من أجل إرضاء العملاء والأطراف ذات المصلحة، إلى تطوير جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب لرفع المستوى التعليمي لهم، للوصول إلى أعلى مستوى من المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والدولي إن أمكن، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تقوم على التركيز على الاستفادة من الخدمات التعليمية بالإضافة إلى التحسين والتطوير المستمر كما ذكر في Kaïs L.^٧

التوصيات:

من أهم التوصيات من وجهة نظر الباحثين:

- إنشاء وحدة ضمان للجودة بالكلية.
- تخصيص ميزانية سنوية لتدريب الجهاز الإداري.
- العمل على تطوير المهارات و القدرات الإبداعية للعاملين والطلاب.
- العمل على تطور العلاقة مع الخريجين.
- استغلال الموارد المالية بكفاءة عالية.
- عقد دورات تدريبية بصفه مستمرة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- العمل على تحقيق رضا الطلاب و أعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة استجابة إدارة الكلية لشكاوى الطلبة.
- التوسع في استخدام النظم الإلكترونية الحديثة.
- وضع أهداف واضحة ومحددة ومعلنة.
- دعم مسارات التمويل غير الحكومية.

المراجع:

المراجع العربية:

١. إبراهيم، إبراهيم كاظم، (٢٠٠١)، التخطيط والتنمية والتعليم العالي رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٢. اتحاد الجامعات العربية (2003) دليل التقييم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية، أعضاء الاتحاد، عمان، الأردن.
٣. بوشعور رضية و طويل أحمد و بوطوبة محمد (٢٠١٦)، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: وسيلة لضمان الجودة، (دراسة تطبيقية في جامعة

- and Communication Technology Research, 4(1). <http://www.esjournals.org/>. January 2014.
13. Fahmi Fadhl Al-Hosaini & Saudah Sofian (2015) A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs) International Review of Management and Marketing. Vol. 5, No. 1, 2015, pp.26-35 ISSN: 2146-4405 www.econjournals.com.
14. Grace Budiono (2019) Application of Balanced Scorecard Approach to Assess the Improvement of Accounting Education at Jordanian Universities, Electronic Business Journal, Volume 18, Issue 3, 2019.
15. Harman, J. & Harman, L., (1994), "Educational quality management: Catalyst for integrated change", Lancaster, PA: Technomic Publishing Company.
16. Harvard Educational Review (1996) volume 66, No.2.
17. Kais Lassoued (2018) Balanced scorecard implementation in higher education: an emirati perspective, Corporate Ownership & Control / Volume 15, Issue 3, Spring 2018.
18. Kaplan, R. & Norton, D., (1992). *The Balanced Scorecard measures that drive performance*, Harvard business review, January-February.
19. Kaplan. R. & Norton D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions*, Harvard Business School Press, and Boston, MA.
20. Kaplan. R. & Norton D. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2*, Accounting Horizons, vol. 15, no 2, p. 147-160.
21. Myroslava Hladchenko (2015) Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution International Journal of Educational Management. Vol. 29 No. 2, 2015 :pp. 167-176.
22. Neeta Baporikar (2015) Adopting Balance Score Card in Higher Education International Journal of Strategic Information Technology and Applications, 6(2), 1-11, April-June 2015.
23. Nair. M. (2004), *Essentials of Balanced scorecard*, John Wiley and sons, Inc.,.
24. Norreklit H, (2000). *The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions*: Management Accounting Research, 2000, 11, 65]88 <http://rrwww.idealibrary.com>.
25. Patricia Quesado, Beatriz Aibar Guzmán, Lúcia Lima Rodrigues (2018) Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation Intangible Capital journal Vol 14, No 1 (2018).

- أبي بكر بلقايد الجزائرية) المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.
٤. حافظ، عبد الناصر علك و والنقار عبد الله و وحמיד و وفاء عدنان، (2012) *الحصول على الاعتماد الأكاديمي وتحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية على كلية الطب في جامعة بغداد*، مجلة بحوث المؤتمر الثالث لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المنعقد في جامعة الكوفة وبالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للمدة من (٢٠١٢ / ٣ / ٢٠ - ١٩).
٥. زيباري، صابر عبد الله سعيد (2007) ، بناء مقاييس لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في جامعات إقليم كردستان العراق (المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق، للمدة من ١١-13/12/2007 - المجلد (4) ، أربيل -العراق.
٦. صخري عمر و محمد مرامي، (٢٠٠٨) ، *الجودة الشاملة في بناء القدرات البشرية الجزائرية: مدخل استراتيجي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة*، مجلة بحوث اقتصادية السنة الخامسة عشرة، الجمعية العربية - عربية، العددان (٤٣-٤٤) للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت- لبنان.
٧. نظمي، سناء سعد (٢٠٠٤)، *تطور نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة* ، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية ، الأردن.
٨. هاني عز الدين، حامد السيد، (2016) *تطبيق بطاقات الأداء المتوازن على كليات جامعة الجوف - مشروع بحثي متوسط*، المنظمة العربية للجودة.

English References:

9. Abd Rahman Ahmad & Ng Kim Soon (2015) Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider? International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), August 25 - 27, 2015, Langkawi, Kedah, Malaysia.
10. Argyris, C. (1999). *On organisational learning : Higher Education Quality Assessment and University Change*: Oxford.
11. Barsony, J., (2000), "Quality assurance of the educational process and accreditation", New York Journal..
12. Binden, W., Mziu, H., & Suhaimi, M. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia. International Journal of Information

3. Boshoor Radya, Taweel Ahmed and Botoba Mohamed (2016), Measuring Performance of Higher Education Institutions Using a Balanced Scorecard: A Means of Quality Assurance (Applied Study at the University of Abu Bakr Belqayd, Algeria), 6th Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education.
4. Hafiz, Abdel-Nasser Alak and Al-Wakar Abdullah and Hamid and Wafa Adnan, (2012) Obtaining Academic Accreditation and Achieving Organizational Excellence: Applied Study on the Faculty of Medicine, University of Baghdad, Journal of Research Third Conference for Quality Assurance and Academic Accreditation With the Ministry of Higher Education and Scientific Research for the period (19-20 / 3 / 2012).
5. Zebari, Saber Abdullah Saeed (2007), Building Measures for Total Quality Management of Higher Education in the Universities of the Kurdistan Region of Iraq (International Conference on Higher Education in Iraq, for 11-12-2007). Volume 4, Erbil, Iraq.
6. Sakhry Omar and Mohamed Mraimi, (2008), Total Quality in Building Human Capacities in Algeria: A Strategic Approach to Achieving Economic Development in the Shadow of Globalization, Economic Research Magazine, 15th, Arab-Association, (43th-44th issues) In cooperation with the Center for Arab Unity Studies, Beirut, Lebanon.
7. Nazmi, Sana Saad (2004), Development of a model for evaluating the performance of Jordanian private universities in the light of the application of the parallel mark card, PhD thesis, Amman Arab University, Jordan.
8. Hani Ezz El-Din, Hamid El-Sayed (2016) Application of Balanced Scorecards to Al-Jouf University Universities - Medium Research Project, Arab Organization for Quality.
26. Patrick Iribarne ;٢٠٠٣)(*les tableaux de bord de la performance*(comment les concevoir; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003.
27. Sulanjaku, M. (2014). The Perspectives of Using Balanced Scorecard in Intangibles Measurement and Management in Albania. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 2(9), 132-139. www.arcjournals.org.
28. Tohidi.H. (2010). *Using balanced scorecard ineducational organizations*, Social and BehavioralSciences. 2(2), 5544–5548.
29. Wahba, M. (2016). Balanced Scorecard in Higher Education Applied case study on Arab Academy for Science Technology and Maritime Transfer. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 3(5), May 2016.
30. Weerasooriya, W. M. R. B. (2013). UNIVERSITIES STRATEGIC EVALUATION USING THE BALANCEDSCORECARD (BSC) – FOCUS ON INTERNAL BUSINESS PROCESS PERSPECTIVE (IBPP).International Journal of Business, Economics and Law, 2(1). (June).
31. Wu, I. L., & Chang, C. H. (2012). Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCMdiffusion: A multi-stage perspective. Decision Support Systems, 52(1), 474-485.https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.10.008.

Translated References:

1. Ibrahim, Ibrahim Kazem, (2001), Planning, Development and Higher Education: Future Vision, First Edition, Dar Zahran Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
2. Federation of Arab Universities (2003) Self-Assessment and External Assessment Manual and General Accreditation of Arab Universities, Union Members, Amman, Jordan.