

## دراسة تحليلية لأداء كليات التربية الرياضية في ضوء استخدام بطاقه الأداء المتوازن BSC

م.د/ أحمد حسيني سيد أيوب\*

### مقدمه البحث

يتحقق نجاح المؤسسات التعليمية من خلال تطويرها لأهدافها وبرامجها، ودورها في توجيه العملية التعليمية وتجديدها، وتحقيق ذلك يأتي من خلال استخدام بطاقه الأداء المتوازن باعتبارها أحد أهم وسائل تقييم المؤسسات، ويعتبر تقييم أداء هذه المؤسسات التعليمية عاملاً رئيسياً في تحديد الفجوة التنظيمية بين الأداء الحالي والأداء المتوقع لهذه المؤسسات، كما يعتبر أداة لتحسين التدريس الجامعي، وتطوير البرامج والمناهج الدراسية، وقياس الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي، وقياس مدى النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، ويتم من خلال استخدام بطاقه الاداء المتوازن الحكم على مدى فعالية أبعاد العملية التعليمية بالمؤسسات التعليمية، وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التقدم نحو أهدافها المنشودة، ومن ثم يمثل تقييم الأداء خدمة نظامية في تحسين أداء تلك المؤسسات، والأساس لأي خطوة تطويرية أو تحسينية تتم داخلها.

(٢١ : ٤٠)

وتعد بطاقه الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كلاً من نورتون وكابلن ٢٠١٤م كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف والغموض في ظل التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الأداء المالي فقط، حيث يضيف هذا النموذج أبعاد أخرى تحول الخطة الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية. (٢٩ : ٨٧)

ويشير هورنج ٢٠٠٥م إلى أن بطاقه الأداء المتوازن تترجم مهمة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعه من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها، تعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة استراتيجية لكونها تعتمد على معايير أساسية لتقييم أداء المنظمة، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لتقييم المؤسسات، وأن الاهتمام بمجموعه أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا العملاء المستهدفين يمكن أن يؤدي إلي دراية أكبر بالعوامل التي تسوق الاداء المالي. (٢٨ : ١٣٤)

وتعتبر بطاقه الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفه ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. (٢ : ٦٦)

\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية بنين - جامعه الزقازيق.

ويمكن النظر إليها على أنها تساعد على ترجمه رؤيه واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعه من التصرفات والأعمال وتساعد على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها وإجراء عملية القياسات لمقارنه الأداء الفعلي بالأداء المخطط, كما أنها توازن بين الأهداف طويله الأجل والأهداف قصيره الأجل, وتوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية وتعرض طرق متنوعه لإدارة المنظمة لتحقيق أهدافها. ( ١٢ : ٣٨ )

ويرى محمد كمال الدين ٢٠٠٧م أن أبعاد بطاقه الاداء المتوازن تتمثل في:

-البعد الاستراتيجي: ويهتم هذا البعد بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤيه واستراتيجية المنشأة طويله المدى.

-البعد البيئي: ويهتم هذا البعد بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

-البعد المالي وغير المالي: حيث يراقب هذا البعد النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصوره متواصله.

- البعد الزمني: وتهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا. ( ١٩ : ١٦٧ )

كما تبرز أهميه بطاقه الاداء المتوازن في تصميم الاستراتيجية للمؤسسة ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد وتقيف المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء الغير ماليه وتفعيل ودفع أساليب القياس الاستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية بالمؤسسة بغرض الوصول إلى هدف أمثل.

( ١٦ : ٦٣٤ )

ويرى طارق حماد ٢٠٠٣م أنه بالرغم من المزايا والمنافع التي قد يوجد لها نموذج الأداء المتوازن في نجاح تطبيق استراتيجية المنظمة وانتشاره على مستوى الكثير من المنظمات إلا أن هناك بعض الانتقادات تمثل فجوه في الدراسات التي تناولت هذا النموذج وهي كما يلي:

- يتيح نموذج الأداء المتوازن النظر إلى المنشأة من خلال أربعة مجالات هي (المالي, التشغيل الداخلي, التعلم والنمو, العملاء) ورغم أهميه هذه المجالات الأربعة في توفير النجاح لاستراتيجية المنظمة إلا أن هناك جوانب أخرى قد لا تقل أهميه ومنها من منظور المجتمع.

- يقوم نموذج الأداء المتوازن على عدة مبادئ أساسيه من بينها حشد قوى المنظمة خلف الاستراتيجية وجعل الاستراتيجية الشغل اليومي لكل فرد وحشد التغيير من خلال الإدارة التنفيذية العليا ولكن تحقيق هذه المبادئ ليس بسهولة.

- تختلف المقاييس الموضوعه لكل منشأة حسب الاستراتيجية المختارة ولا توجد مقاييس معياريه تتناسب كل المنشآت, وقد أوضحت إحدى الدراسات أن كل منشأة يجب أن تقرر أي العملاء تستهدف وأي العمليات الداخلية حاسمه بالنسبة لجذب هؤلاء العملاء والاحتفاظ بهم, ولذلك يجب تهيئه مقياس الأداء على أساس الاستراتيجية المختارة لكل منشأة.

- تنظر معظم الدراسات التي تناولت نموذج الأداء المتوازن على أنه بمفرده يمثل السحر الذي سيحول المؤسسات الفاشلة إلى مؤسسات ناجحة ودون النظر إلى إمكانيه الربط والتكامل بين النموذج والمفاهيم والدورات والأساليب الجديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية. ( ١٣ : ٣٥ )

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعده المؤسسات التعليمية على كفيه قياس وتقييم الأداء الشامل لتلك المؤسسة وذلك من خلال أبعادها الأربعة (الأداء المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو) وترجمه رؤيه استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد الأداء المالي هو الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

### مشكله البحث

تحتل كليات التربية الرياضية مكانه متقدمة في التعليم الجامعي، نظراً لدورها البارز في بناء مستقبل الأمة على المدى القريب والبعيد، فهي السبيل والطريقة التي تعد القوى البشرية المتعلمة المتخصصة، وإعداد الباحثين في المجالات الرياضية المختلفة، ومساهمتها الفعالة في خدمة المجتمع، حيث تعد هذه الكليات واحدة من أكثر المؤسسات التعليمية ارتباطاً بالمجتمع، لكونها ذات دور هام في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع.

حيث فرضت التحديات التي يفرضها القرن الحالي تزايد محاولات تطوير كليات التربية الرياضية، وصاحب ذلك الاهتمام عملية تقييم هذه الكليات وفق وسائل ومعايير مختلفة ركزت على بعض الجوانب المؤسسية، إلا أن هذه المقاييس قد أغفلت بعض الجوانب غير المالية كالتعلم والنمو، وآليات تحقيق التعلم التنظيمي، والتوجه نحو المؤسسة المتعلمة بالإضافة إلى سبل تفعيل الدور المجتمعي لهذه الكليات، ومدى مشاركتها في تحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم أصبح هناك حاجة ملحة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة لتقييم أداء مثل هذه المؤسسات بهدف الكشف عن جوانب القوة والضعف بها.

وتكمن المشكلة في أن معايير تقييم الأداء في كليات التربية الرياضية تعتمد على الجانب المالي فقط، وإغفال الجوانب المتعددة الغير ماليه الأخرى والتي تسمى بالأداء الشامل والتي تلبي رغبات كل الأطراف المرتبطة في كليات التربية الرياضية من (إدارة الكليات، أعضاء هيئه التدريس، الطلاب، جمهور المستفيدين وغيرهم) كل ذلك دعا الباحث إلى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي لكليات التربية الرياضية.

### هدف البحث

يهدف البحث إلى تحليل أداء كليات التربية الرياضية في ضوء استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التعرف على :

- الأداء المالي لكليات التربية الرياضية .
- آليات التعامل مع العملاء المستهدفين (المستفيدين) .
- العمليات الداخلية التي تتم داخل كليات التربية الرياضية .
- آليات التعلم والتدريب التي تتم داخل كليات التربية الرياضية .

## تساؤلات البحث

- ١- ما هو الأداء المالي لكليات التربية الرياضية ؟
- ٢- ما هي آليات التعامل مع العملاء المستهدفين (المستفيدين) ؟
- ٣- ما هي العمليات الداخلية التي تتم داخل كليات التربية الرياضية ؟
- ٤- ما هي آليات التعلم والتدريب التي تتم داخل كليات التربية الرياضية ؟

## مصطلحات البحث

### - بطاقة الأداء المتوازن

يعرفها **اكينيلي Akineyle** ٢٠١٠م بأنها "الوسيلة التي تترجم رؤيه واستراتيجية المنظمة إلى مجموعه شامله من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجيتها, ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابله أهدافها المالية". (٢٢: ٨)

### - تعريف آخر

ويعرفها **جيرنج وكيس Gering and Keith** ٢٠٠٠م بأنها "أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الأقسام والمستويات الإدارية, قياس نموذج التنفيذ في تلك الأقسام بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم قوه المؤسسة وموقفها التنافسي". (٢٧: ٣٠)

## الدراسات السابقة

### أولاً : الدراسات العربية

١-دراسه **عنتر محمد أحمد** ٢٠١٩م (١٧), تمثلت أهم النتائج في أن ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشكلة أساسية تواجه المؤسسات المعاصرة، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال حيث سعت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهه القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وللتخفيف من قصور استخدام المقاييس المالية بمفردها لقياس الأداء, حيث مكنت تلك البطاقة من قياس الأداء الكمي للمؤسسات باستعمال بيانات مالية وغير مالية، ووجدت هذه المؤسسات أن هذه البطاقة هامه لوضع واختبار خططها الاستراتيجية وترجمتها إلى أهداف قابله للقياس, كما أن المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، وبين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

٢-دراسه **حسن الشافعي وكريم الحكيم** ٢٠١٧م (٨), تمثلت أهم النتائج في: أن نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الأندية الرياضية يتضمن نسبة كبيرة من المؤشرات التي لا تعكس أداء العمل الإداري داخل هذه الأندية بشكل يساعد على التميز مع المؤسسات الأخرى, عدم معرفة الأندية الرياضية

بالمؤشرات والمعايير التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء الاستراتيجي، كما أن تقييم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج دون التركيز علي خطط التحسين والتعزيز، كما أن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأدوات الحديثة في تحقيق التوازن بين جميع العمليات الإدارية.

٣-دراسة عبدالرحمن بن احمد ٢٠١٦م (١٥)، تمثلت أهم النتائج في أن نظام قياس الأداء المتوازن يعتبر من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء من خلال الفعالية، الكفاءة، الجودة، التوقيت، الإنتاجية، وكذلك يمكن تحديد العملاء وقطاعات السوق من خلال خدمة العملاء وكسب رضاهم ، وجذب عملاء جدد، وحصّة المنظمة في السوق، والتميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في السوق، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات الرياضية وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتطبيقها، وضرورة تأهيل القيادات التنفيذية في المنظمات الرياضية الموكل إليها إحداث التغيير المنشود من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

٤-دراسة زاير وافي ٢٠١٤م (١٠)، تمثلت أهم النتائج في أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الإستراتيجية تدمج أربع محاور إدارية رئيسية، وتمكن من خلق إتفاق حول الرؤية والإستراتيجية، ترجمة إستراتيجية المؤسسة، تحقيق الاتصال والتنسيق بين العاملين في المنظمة، كما أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للإداريين إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الأداء، والمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، وبين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية. كما تسهم بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن والأنظمة وديناميكية النمو في المؤسسة.

٥-دراسة إيمان أحمد ومحمد عواد ٢٠١٤م (٤)، وتمثلت أهم النتائج في ضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، وأن تلك الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد (محاور) بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة المالي، العملاء(الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ما عدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي، وما يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعد العملاء (الطلبة)، وما يتعلق بعقد البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل وإيجاد فرص عمل مناسبة للطلاب عند التخرج بالنسبة للبعد التعلم والنمو. وقد أوصت الدراسة بأهمية تركيز الجامعات الأردنية على رفع كفاءة بعد العمليات الداخلية من خلال التركيز على عقد دورات تدريبية لتهيئة الطلبة لسوق العمل، والقيام بالجهود اللازمة لإيجاد فرص عمل للخريجين، والتركيز على البعد المالي من خلال قيام الجامعات بتدبير موارد مالية داعمة غير رسوم الطلبة.

٦-دراسة احمد ابراهيم وآخرون ٢٠١٤م (١)، وتمثلت أهم النتائج في أن بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وبما تحتويه من أهداف إستراتيجية، مقاييس، معايير، ومبادرات إستراتيجية تترجم الإستراتيجية

الجامعية إلى فعل وواقع فعلي ملموس متعدد الجوانب والأبعاد، حيث تتناول الجامعة من الناحية المالية، وعملياتها وكيفية إدارتها، اهتمامها بالطلاب والمجتمع الخارجي، وكذلك إلقاءها الضوء على عناصرها الداخلية، مما تعطي الصورة الواضحة الشاملة عن منظومة هذه الجامعة، أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يسهل على الجامعة ووحداتها الإدارية تحديد أهدافها الإستراتيجية ومقاييس ومعايير الأداء في ضوء رؤيتها ورسالتها، ووضع مبادراتها الإستراتيجية في ضوء إمكانياتها ومواردها المتاحة.

٧- درسه السيد السيد محمود ٢٠١٤م (٣)، وتوصلت الدراسة إلى إعداد رؤية مقترحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية جامعة الملك خالد، ومرت إعدادها بعدد من المراحل المرحلة الأولى: مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وتكونت هذه المرحلة من عدة خطوات هي: (التخطيط وتقييم أوضاع المؤسسة، وتحديد رؤية المؤسسة، وترجمة الرؤية ورسالة الكلية إلى مجموعة من الأهداف، وتصميم بطاقة الأداء المتوازن). أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التنفيذ والتي اشتملت على تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: (بعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو بالإضافة إلى البعد المالي). أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة المتابعة والتقييم. وتوصلت الدراسة إلى أهمية دعم القيادات العليا داخل الجامعة لتطبيق الإتجاهات الحديثة في مجال تقييم الأداء المؤسسي ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

٨- درسه بيومي الضحاوي ورضا المليجي ٢٠١١م (٦)، تمثلت أهم النتائج في امتلاك كليات التربية لقاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة، ومحاولتها توفير مصادر بديلة للتمويل، ومراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق بصفة مستمرة، وتحقيق التوازن بين معدل الأداء المالي بها مع خطتها الإستراتيجية، قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين في وضع الخطط والموازنات المالية الخاصة بالكليات، وعدم ربط مقاييس الأداء بنظام الحوافز، وضعف قدرتها على تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة المالية.

٩- دراسة مازن عبد الهادي وتحسين عبد الكريم ٢٠٠٥ (١٨)، وتمثلت أهم النتائج في تنوع برامج كليات التربية الرياضية وتعدد أقسامها وأهدافها، وتم الحصول على نتائج متباينة للأداء الإداري للقادة العاملين فيها (العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام) من وجهة نظر التدريسيين، كما أن عملية تقييم الأداء الإداري للقيادات الرياضية تسهم في معرفه إمكانيه وصلاحيه وكفاءة هذه القيادات للنهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلونها، كما تسهم عملية تقويم الأداء الإداري للقيادات الإدارية في دعم شروط تعيين العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام لأنها تبين سلامة عمليات التعيين من قبل الجهات العليا في هذه المناصب.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

- ١-دراسة لين وآخرون **Leen & et al** ٢٠٠٩ م (٣٠): وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تطوير النظام المؤسسي، من خلال توفير الوسائل التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتفعيل عملية الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة، وتوفير فرص للتعليم والنمو المهني المستمر.
- ٢-دراسة تشارلز **Charles** ٢٠٠٨ م (٢٣): وتوصلت الدراسة إلى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الجوانب المالية وغير المالية داخل الجامعة كما أشارت إلى أنها تسهم في نمذجة ودعم عمليات التحسين المستمر لكافة عناصر المنظومة الجامعية.
- ٣-دراسة أوماشكر ودوتا **Umashanker & Dutta** ٢٠٠٧ م (٣١): وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعليمية الفرصة لوضع مجموعة من المقاييس التي تترجم رسالة إنتاج المعرفة، وتوظيفها، كإطار شامل وواضح للتوجه الإستراتيجي لها، وتوصيلها للمعنيين، وعملاء المؤسسة الخارجيين.
- ٤-دراسة شين وآخرون **Chen & et al** ٢٠٠٦ م (٢٤): وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية كموجهات لعمليات التطوير والتحسين في التعليم العالي، وأن عملية تقييم الأداء الإستراتيجي للتعليم العالي تتطلب استخدام مؤشرات أداء تتضمن: الجانب المالي، ومؤشرات تتماشى مع توقعات العملاء، وبيئة التعلم الجيدة، والتعلم التنظيمي والإداري، وجودة العاملين، بالإضافة إلى استناد هذه المؤشرات على سلوك بسيط ومحدد يسمح للعاملين بفهم التوجه الخاص ببطاقة الأداء المتوازن.

### إجراءات البحث:

### المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث, حيث يهدف المنهج الوصفي إلى جمع بيانات لمحاولة الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينه البحث.

### مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في بعض كليات التربية الرياضية في جمهورية مصر العربية (كلية التربية الرياضية بنين بحلوان - كلية التربية الرياضية بنات بالجزيرة - كلية التربية الرياضية بنين بالزقازيق - كلية التربية الرياضية بنات بالزقازيق - كلية التربية الرياضية ببناها - كلية التربية الرياضية بالمنصوره ) والمتمثلين في: (الإدارة العليا لكليات التربية الرياضية - أعضاء هيئة التدريس - مديري كليات التربية الرياضية- خريجين كليات التربية الرياضية) .

### عينة البحث :

قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الإدارة العليا لكليات التربية الرياضية وأعضاء

هيئه التدريس ومديري كليات التربيه الرياضيه، خريجين كليات التربيه الرياضيه، وقد بلغ عدد أفراد عينه البحث الأساسية (٢٤٠) فرد، بلغ عدد أفراد عينه البحث الاستطلاعية (٥٠) فرد من خارج عينه البحث الأساسية.

### جدول (١)

#### توصيف عينة البحث

م	بيان العينة	العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية	
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد
١	الإدارة العليا لكليات التربيه الرياضيه	٣٠%	١٢	١٦,٦٦%	٤٠
٢	أعضاء هيئه التدريس بالكليات	٤٠%	٢٠	٦٢,٥%	١٥٠
٣	مديري كليات التربيه الرياضيه	١٦%	٢	٥%	٤
٤	خريجين كليات التربيه الرياضيه	٢٠%	١٦	١٥%	٤٦
	الإجمالي	١٠٠%	٥٠	١٠٠%	٢٤٠

**أدوات جمع البيانات :** تم استخدام استماره استبيان من تصميم الباحث واتبعت الخطوات التاليه لتصميمها:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلميه والمراجع المتصله.
- تحديد محاور وعبارات الاستبيان حسب الأهداف الموضوعه مرفق رقم (١).
- عرض الاستبيان بصورته الأولية على الخبراء للتعرف على (ارتباط العبارات الخاصه بكل محور - كفايه وشمول وارتباط موضوعيه العبارات).
- تمت الموافقه على محاور وعبارات الاستبيان, بلغ اجمالي عبارات استمارات الاستبيان (٥٨) عباره فى الصوره قبل النهائيه, يوضح الجدول رقم (٢) عدد العبارات لكل محور من محاور الاستبيان.

### جدول (٢)

#### عدد العبارات الخاصه بكل محور من محاور الاستبيان

اسم المحور	عدد العبارات
الأداء المالى لكليات التربيه الرياضيه	١٦
آليات التعامل مع العملاء المستهدفين	١٥
العمليات الداخليه داخل كليات التربيه الرياضيه	١٠
آليات التعلم والتدريب داخل كليات التربيه الرياضيه	١٧
المجموع	٥٨

وقام الباحث بوضع ميزان تقدير للاستجابات على عبارات الاستبيان على النحو التالي:

(نعم وتقدر بثلاث درجات - إلى حد ما وتقدر بدرجتين - لا وتقدر بدرجة واحده)



## الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينه قوامها (٥٠) فرد من خارج عينه الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، في الفترة من (٢٠١٨/٧/١٥م) إلى (٢٠١٨/٨/١م)، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبه صياغة العبارات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبه صياغة العبارات لمستوى فهم العينة، تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استماره الاستبيان.

### المعاملات العلمية لاستماره الاستبيان

- أولاً : الصدق : استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين درجه كل عبارته والدرجه الكليه لكل محور، ومعامل الارتباط بين الدرجه الكليه لكل محور والدرجه الكليه للاستبيان

### جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجه كل عبارته والدرجه الكليه للمحور الذي تنتمي إليه عبارته (ن=٥٠)

العبارات							المحاور
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
*.٠٥٢٠	*.٠٥١١	*.٠٤٥٥	*.٠٤٢٤	*.٠٤٣٠	*.٠٢٦٠	*.٠٣٩٠	معامل الارتباط
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة
*.٠٦٠١	*.٠٣٩٩	*.٠٣٩٠	*.٠٤١٠	*.٠٤١١	*.٠٤٧٨	*.٠٤٨٠	معامل الارتباط
					١٦	١٥	رقم العبارة
					*.٠٢٧٠	*.٠٦٢٠	معامل الارتباط
٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	رقم العبارة
*.٠٣٧٠	*.٠٥١٠	*.٠٤٨٩	*.٠٤٦٣	*.٠٣٨٩	*.٠٤٥٠	*.٠٤٤٠	معامل الارتباط
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٢٤	رقم العبارة
*.٠٥١١	*.٠٦٥٤	*.٠٦٣٣	*.٠٤٣١	*.٠٤٢١	*.٠٥١٢	*.٠٦١١	معامل الارتباط
						٣١	رقم العبارة
						*.٠٢٨٠	معامل الارتباط
٣٨	٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	رقم العبارة
*.٠٤٩٩	*.٠٤١٣	*.٠٦١١	*.٠٥٢٢	*.٠٤٣٣	*.٠٣٩٧	*.٠٤٢١	معامل الارتباط
				٤١	٤٠	٣٩	رقم العبارة
				*.٠٤٧٨	*.٠٤١١	*.٠٤٨٧	معامل الارتباط
٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	رقم العبارة
*.٠٤١١	*.٠٦٣٣	*.٠٣٩٩	*.٠٥٢٢	*.٠١٩٠	*.٠٤٧٧	*.٠٤٦٦	معامل الارتباط
٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	رقم العبارة
*.٠٤٩٧	*.٠٤١١	*.٠٤٧٩	*.٠٤٦٦	*.٠٥٢١	*.٠٦٣٣	*.٠٧١١	معامل الارتباط
				٥٨	٥٧	٥٦	رقم العبارة
				*.٠٥٨٨	*.٠٥٩٩	*.٠٤٢٢	معامل الارتباط

\*قيمه (ر) الجدوليه عند مستوى معنويه (٠,٠٥) = (٠,٣٨١)

يتضح من الجدول السابق، وجود ارتباط دال احصائياً بين درجه كل عباره والدرجه الكلية للمحور الذى تنتمي إليه العباره، حيث أن قيمه (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنويه (٠,٠٥)، بينما لا يوجد ارتباط دال احصائياً بين العبارات والدرجه الكلية لكل محور فى عبارات (٢، ١٦، ٢٣، ٣١، ٤٤).

#### جدول ( ٤ )

معامل الارتباط بين درجه كل محور والدرجه الكلية للاستبيان (ن = ٥٠)

المحاور	معامل الارتباط
الأداء المالى لكليات التربية الرياضيه	*٠,٦١١
آليات التعامل مع العملاء المستهدفين	*٠,٥١٠
العمليات الداخليه داخل كليات التربية الرياضيه	*٠,٦٧٩
آليات التعلم والتدريب داخل كليات التربية الرياضيه	*٠,٥٤٤

\*قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من الجدول السابق، وجود ارتباط دال احصائياً بين الدرجه الكلية لكل محور مع الدرجه الكلية للاستبيان، تتراوح ما بين (٠,٥١٠) و (٠,٦٧٩)، حيث أن قيمه (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنويه (٠,٠٥)، مما يدل على صدق الاستبيان.

#### جدول ( ٥ )

قيم الثبات للاستبيان ومحاوره باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن = ٥٠)

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
الأداء المالى لكليات التربية الرياضيه	*٠,٦٧٨
آليات التعامل مع العملاء المستهدفين	*٠,٥٦٦
العمليات الداخليه داخل كليات التربية الرياضيه	*٠,٦٢٨
آليات التعلم والتدريب داخل كليات التربية الرياضيه	*٠,٥٨٦
إجمالي الاستبيان	*٠,٦١٤

\*قيم مرتفعه

يتضح من الجدول السابق، ارتفاع قيمه ثبات الاستبيان ومحاوره، حيث بلغت فى الاستبيان ككل (٠,٦١٤) وفى محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠,٥٦٦) و (٠,٦٧٨)، مما يدل على ثبات الاستبيان.  
- بعد إجراء المعاملات العلميه، بلغ إجمالي عبارات استماره الاستبيان (٥٣) عباره موزعه على (٤) محاور فى الصوره النهائيه، مرفق (٢).

## جدول (٦)

عدد العبارات الخاصة بالاستبيان ومحاوره

عدد العبارات			المحاور
النهائية	المحذوفة	الأولية	
١٤	٢	١٦	الأداء المالي لكليات التربية الرياضية
١٣	٢	١٥	آليات التعامل مع العملاء المستهدفين
١٠	-	١٠	العمليات الداخلية التي تتم داخل كليات التربية الرياضية
١٦	١	١٧	آليات التعلم والتدريب التي تتم داخل كليات التربية الرياضية
٥٣	٥	٥٨	إجمالي الاستبيان

### الدراسة الأساسية

بعد الإطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات، قام الباحث بتطبيق استماره الاستبيان على (٢٤٠) فرد، وذلك في الفترة من (٢٠١٨/٩/١م) إلى (٢٠١٨/٩/٢٥م)، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتفريغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

### المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS، وقد استخدم في تلك المعالجات الإحصائية ما يلي: (التكرار - النسبة المئوية - معامل الارتباط - الثبات بطريقة ألفا كرونباخ - كا<sup>٢</sup>).

عرض ومناقشة النتائج:  
١- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول

جدول (٧)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث  
لعبارات محور ( الأداء المالي لكليات التربية الرياضية)

ن = ٢٤٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة
		ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %			
١	يتناسب معدل الأداء المالي للكلية مع الخطة الاستراتيجية	٤٠	١٦.٦٦	١٥	٦.٢٥	١٨٥	٧٧.٠٨	٣٣٥	٤٦.٥٢	* ٢١٠.٦٢
٢	يتناسب حجم الأرباح مع حجم ونوعيه الخدمات المقدمة للعملاء	١٧٥	٧٢.٩١	٤٥	١٨.٧٥	٢٠	٨.٣٣	٦٣٥	٨٨.١٩	* ١٧٣.١٢
٣	تحاول الكلية توفير مصادر للتمويل وزيادة مواردها الماليه	١٩٥	٨١.٢٥	٣٥	١٤.٥٨	١٠	٤.١٦	٦٦٥	٩٢.٣٦	* ٢٥١.٨٧
٤	يتناسب حجم الميزانيه مع أهداف وطموحات الكلية	٣٠	١٢.٥	٤٠	١٦.٦٦	١٧٠	٧٠.٨٣	٣٤٠	٤٧.٢٢	* ١٥٢.٥
٥	تستطيع الإدارة الماليه بالكلية حصر الإيرادات والمصروفات بدقه	٣٩	١٦.٢٥	١٩	٧.٩١	١٨٢	٧٥.٨٣	٣٣٧	٤٦.٨٠	* ١٩٧.٥٧
٦	ميزانيه الكلية كافيه للصرف على أوجه الأنشطة داخل الكلية	٢٤	١٠	٢٢	٩.١٦	١٩٤	٨٠.٨٣	٣١٠	٤٣.٠٥	* ٢٤٣.٧
٧	إيرادات الكلية تغطي مصروفاتها	٥٠	٢٠.٨٣	٤٠	١٦.٦٦	١٥٠	٦٢.٥	٣٨٠	٥٢.٧٧	* ٩٢.٥
٨	تمتلك الكلية استراتيجيه واضحه لإدارة مواردها الماليه	٣٣	١٣.٧٥	٤٢	١٧.٥	١٦٥	٦٨.٧٥	٣٤٨	٤٨.٣٣	* ١٣٥.٩٧
٩	تمتلك الكلية قاعده بيانات عن مواردها الماليه المتاحه والمطلوبه	١٦٤	٦٨.٣٨	٤٠	١٦.٦٦	٣٦	١٥	٦٠٨	٨٤.٤٤	* ١٣٢.٤
١٠	توفر الكلية الموارد الماليه اللازمه للبحث العلمى	٤٨	٢٠	٤٣	١٧.٩١	١٤٩	٦٢.٠٨	٣٧٩	٥٢.٦٣	* ٨٩.٤٢
١١	تعمل الكلية على تسويق بحوث أعضاء هيئه التدريس	٣٩	١٦.٢٥	٧٤	٣٠.٨٣	١٢٧	٥٢.٩١	٣٩٢	٥٤.٤٤	* ٤٩.٠٧
١٢	تحاول الكلية مراقبه التكاليف وترشيد الإنفاق بصفه مستمره	١٤٦	٦٠.٨٣	٤٣	١٧.٩١	٥١	٢١.٢٥	٥٧٥	٧٩.٨٦	* ٨٢.٠٧
١٣	تربط إداره الكلية مقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت	٤٢	١٧.٥	١٩	٧.٩١	١٧٩	٧٤.٥٨	٣٤٣	٤٧.٦٣	* ١٨٧.٠٧
١٤	يشارك الافراد العاملين فى وضع الخطط والموازنات بالكلية	١٦٥	٦٨.٧٥	٢٩	١٢.٠٨	٤٦	١٩.١٦	٥٩٩	٨٣.١٩	* ١٣٧.٢٧

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ \* = داله

يوضح الجدول رقم (٧) وجود فروق بين عبارات المحور الأول (الأداء المالي لكليات التربية الرياضية) حيث بلغت قيمة (كأ) ما بين (٤٩.٠٧ : ٢٥١.٨٧) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على عبارة (تحاول الكليه توفير مصادر للتمويل وزيادة مواردها الماليه) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٩٢.٣٦ %)، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على عبارة (ميزانيه الكليه كافيه للصرف على أوجه الأنشطة داخل الكليه) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٣.٠٥ %)، وأن جميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويرى الباحث أن الكليات بدأت تتجه حالياً إلى التمويل الذاتي من خلال تقديم الخدمات للعملاء المستهدفين حيث يساعد ذلك على بقاء واستقرار الكليه، تحديد مواطن القوه الماليه ونواحي القصور للكليه الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات ماليه معينه بالكليه، تحديد هدف قدره الكليه على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قدرة الكليه استخدام الموارد الماليه بأقصى فعاليه ممكنه كل ذلك من أجل الحفاظ على استمرارها في أداء أنشطتها المختلفه بالمحافظه على وجود موارد كافيه وتحسين الصوره الذهنيه لها، كما تشير النتائج أن الكليه لا تستطيع تسويق بحوث أعضاء هيئه التدريس بالشكل الصحيح نظراً لضعف الإمكانيات والموارد، يتضح من النتائج ضعف أداء الإدارة الماليه بكليات التربية الرياضييه وذلك بسبب أن الموارد الماليه وما يرتبط بها من ميزانيات ومصروفات وإيرادات تدار بشكل مركزي على مستوى الكليات. وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة تشارلز ٢٠٠٨م (٢٣) ودراسة سناء أحمد كمال ٢٠٠٥م (١١) واللتين أكدتا على أهمية توظيف بعض المقاييس والمؤشرات المرتبطة بالبعد المالي في تقييم أداء كليات التربية الرياضييه من خلال توافر قاعدة بيانات عن مواردها الماليه، وطريقة إدارة مواردها الماليه، ومدى قدرتها على توفير مصادر تمويل بديله.

كما تتفق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة جمال الدهشان وجمال السيسي ٢٠٠٤م (٧) والتي توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون الأداء الجيد لعضو هيئه التدريس هو ضعف نظام الحوافز وضعف ارتباطه بجوده الأداء التدريسي والبحثي له، وقلة محاولة الكليات لتسويق البحوث العلميه له.

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني

جدول (٨)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة ك<sup>٢</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث  
لعبارة محور ( آليات التعامل مع العملاء المستهدفين دخل كليات التربية الرياضية)

ن = ٢٤٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة ك <sup>٢</sup> المحسوبة
		ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %			
١٥	يتناسب عدد العملاء المستهدفين مع قدرات وإمكانيات الكلية	١٧٩	٧٤.٥٨	٤٥	١٨.٧٥	١٦	٦.٦٦	٦٤٣	٨٩.٣٠	* ١٨٩.٠٢
١٦	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات في أقصر وقت	١٦٠	٦٦.٦٦	٣٣	١٣.٧٥	٤٧	١٩.٥٨	٥٩٣	٨٢.٣٦	* ١٢١.٢٢
١٧	يتم الإهتمام بجوده الخدمات المقدمه للعملاء وبالتالي زياده عدد العملاء	١٨٤	٧٦.٦٦	٤٢	١٧.٥	١٤	٥.٨٣	٦٥٠	٩٠.٢٧	* ٢٠٧.٧
١٨	توجد آليات واضحة للتعامل مع شكاوى العملاء	٥٤	٢٢.٥٠	٢١	٨.٧٥	١٦٥	٦٨.٧٥	٣٦٩	٥١.٢٥	* ١٤٢.٢٧
١٩	توجد استجابته سريعه لمتطلبات العملاء (المستهلكين)	٨٩	٣٧.٠٨	٧٥	٣١.٢٥	٧٦	٣١.٦٦	٤٩٣	٦٨.٤٧	١.٥٢
٢٠	تقوم إداره الكلية بإجراءات تحسين الصوره الذهنيه لها لدى العملاء	١٤١	٥٨.٧٥	٦٣	٢٦.٢٥	٣٦	١٥	٥٨٥	٨١.٢٥	* ٧٤.٣٢
٢١	تقوم الكلية بدراسه رضا العملاء المستهدفين عن الخدمات والمنتجات المقدمه	١٣٥	٥٦.٢٥	٤١	١٧.٠٨	٦٤	٢٦.٦٦	٥٥١	٧٦.٥٢	* ٦٠.٠٢
٢٢	تقوم الكلية بتقديم خريجين مؤهلين لسوق العمل	٤١	١٧.٠٨	١٩	٧.٩١	١٨٠	٧٥	٣٤٢	٤٧.٥	* ١٩٠.٥٢
٢٣	تشجع الكليه توظيف تكنولوجيا المعلومات فى المناهج الدراسيه	٣٥	١٤.٥٨	٢٤	١٠	١٨١	٧٥.٤١	٣٣٤	٤٦.٣٨	* ١٩٢.٠٢
٢٤	تدعم ادارة الكلية الشراكه المجتمعيه لتطوير الكليه	١٢٥	٥٢.٠٨	٤٠	١٦.٦٦	٧٥	٣١.٢٥	٥٣٠	٧٣.٦١	* ٤٥.٦٢
٢٥	تحقق الخدمات التعليميه الاحتياجات الفعلية للطلبه	٩٩	٤١.٢٥	٨٩	٣٧.٠٨	٥٢	٢١.٦٦	٥٢٧	٧٣.١٩	* ١٥.٣٢
٢٦	تمتلك الكليه علاقات جيده مع عملاتها ( الطلبة - المجتمع)	١٢١	٥٠.٤١	٤٧	١٩.٥٨	٧٢	٣٠	٥٢٩	٧٣.٤٧	* ٣٥.٤٢
٢٧	تحاول الكليه اكتساب عملاء جدد بصفه مستمره	١٦٥	٦٨.٧٥	٤٠	١٦.٦٦	٣٥	١٤.٥٨	٦١٠	٨٤.٧٢	* ١٣٥.٦٢

قيمة ك<sup>٢</sup> الجدولية عند درجة حرية (٢) و مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩ \* = داله

يوضح الجدول رقم (٨) وجود فروق بين عبارات المحور الثاني (العملاء المستهدفين للكلية) حيث بلغت قيمة (كا<sup>٢</sup>) ما بين (١٥.٣٢ : ٢٠٧.٧)، وكانت أعلى نسب الموافقة على عبارة (يتم الاهتمام بجوده الخدمات المقدمة للعملاء وبالتالي زياده عدد العملاء) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٩٠.٢٧%)، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على عبارة (تشجع الكلية توظيف تكنولوجيا المعلومات فى المناهج الدراسية) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٦.٣٨%)، وأن جميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) باستثناء العبارة رقم (١٩) فهي غير داله احصائياً.

وتشير نتائج البحث إلى امتلاك الكليات علاقات جيدة مع عملائها الداخليين (الطلبة) والخارجيين (المجتمع وأولياء الأمور)، ووجود إستجابته سريعه لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، ومحاولة تقديم الخدمات فى أقرب وقت ممكن، بالإضافة إلى سعي الكليه الدائم لإكتساب عملاء جدد بصفة مستمرة، كما تشير النتائج إلى أن الكليات لا تشجع بشكل كبير توظيف تكنولوجيا المعلومات فى المناهج الدراسيه، كما أن الخريجين غير مؤهلين لسوق العمل بشكل كافي والسبب فى ذلك المناهج الدراسيه التقليديه الموجوده فى الكليات والتي تحتاج إلى تطوير وتعديل بشكل مستمر حتى يتناسب مع العصر الحالى واحتياجات سوق العمل .

وفى هذا الصدد يشير هاني العمري (٢٠٠٦م) (٢١) أن محور العملاء هو جوهر المقاييس الغير ماليه، وأن الهدف الاستراتيجى الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمنشأه يترتب عليه اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وغالباً ما تتمثل الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها المنشأه فى: زياده مستوى جوده المنتجات والخدمات، ووجود استجابته سريعه لمتطلبات العملاء (طلاب - مجتمع خارجي)، تحسين الصوره الذهنيه لها لدى العملاء.

وتتفق تلك النتائج مع دراسه محمد كمال الدين (٢٠٠٧م) (١٩)، دراسه بندر نهار (٢٠١٣م) (٥) فى أن المؤسسات تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون المؤسسه لتغطيه التكاليف وتحقيق الربحيه، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبه للمنظمه مثل: رضا العملاء، درجه الولاء، القدره على الاحتفاظ بالزبون، القدره على اجتذاب العميل.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث

جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث  
لعبارات محور ( العمليات الداخلية دخل كليات التربية الرياضية)

ن = ٢٤٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة
		ك	% النسبة	ك	% النسبة	ك	% النسبة			
٢٨	تمتلك الكلية أهداف استراتيجيه واضحة ومعلنه	١٦٨	٧٠	٣٩	١٦.٢٥	٣٣	١٣.٧٥	٦١٥	٨٥.٤١	* ١٤٥.٤٢
٢٩	يتم تصميم المناهج والبرامج الدراسيه وفق ميول ورغبات الطلاب	١٥٥	٦٤.٥٨	٣١	١٢.٩٢	٥٤	٢٢.٥	٥٨١	٨٠.٦٩	* ١٠٨.٧٧
٣٠	يتم تقييم الكليه بواسطه مقيمين خارجيين بصفه مستمره	١٧١	٧١.٢٥	٢٨	١١.٦	٤١	١٧	٦١٠	٨٤.٧٢	* ١٥٦.٣٢
٣١	تعمل الكليه على ترجمه رؤيتها الاستراتيجيه فى عمليه تقييم الاداء	١٤٥	٦٠.٤١	٣٠	١٢.٥	٦٥	٢٧.٠٩	٥٦٠	٧٧.٧٧	* ٨٦.٨٧
٣٢	يتم مراجعه البرامج والمقررات الدراسيه بشكل مستمر	١٦٢	٦٧.٥	٤٠	١٦.٦٦	٣٨	١٥.٨٣	٦٠٤	٨٣.٨٩	* ١٢٦.١
٣٣	تتمتع إداره الكليه باستقلاليه فى اتخاذ القرارات الأكاديميه	١٢١	٥٠.٤١	٥٩	٢٤.٥٨	٦٠	٢٥	٥٤١	٧٥.١٣	* ٣١.٥٢
٣٤	تعمل الكليه على تنفيذ خطتها الاستراتيجيه بكفاءه وفعالیه	١٣٣	٥٥.٤١	٣٤	١٤.٦	٧٣	٣٠.٤١	٥٤٠	٧٥	* ٦٢.١٧
٣٥	تمتلك الكليه نظام محدد لإدارة جوده التدريس	١١٠	٤٥.٨٣	٥٠	٢٠.٨٣	٨٠	٣٣.٣٣	٥١٠	٧٠.٨٣	* ٢٢.٥
٣٦	تمتلك الكليه خطه استراتيجيه للتطوير والتغيير	١٢٨	٥٣.٣٣	٤٨	٢٠	٦٤	٢٦.٦٦	٥٤٤	٧٥.٥٥	* ٤٤.٨
٣٧	تقوم الكليه باستقطاب الكفاءات لتحسين العمليه التعليميه والتدريسيه	١٧٥	٦٢.٩١	٣٢	١٣.٣٣	٣٣	١٣.٧٥	٦٢٢	٨٦.٣٨	* ١٦٩.٢٢

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند درجة حرية (٢) و مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩ \* داله

يوضح الجدول رقم (٩) وجود فروق بين عبارات المحور الثالث (العمليات الداخلية داخل كليات التربية الرياضية) حيث بلغت قيمة (كا<sup>٢</sup>) ما بين (٢٢.٥ : ١٦٩.٢٢) ، وكانت أعلى نسب الموافقة على عبارة (تقوم الكليه باستقطاب الكفاءات لتحسين العمليه التعليميه والتدريسيه) حيث جاءت في الترتيب الأول من



حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٨٦.٣٨%)، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على عبارة (تمتلك الكلية نظام محدد لإدارة جوده التدريس) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٧٠.٨٣%) ، وأن جميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

وتشير نتائج البحث إلى أن المناهج والبرامج الدراسية تطبق وفق ميول ورغبات الطلاب، كما يتواجد مقيمين خارجيين بصفه مستمره لتقييم أداء الكلية فى العمليات الداخليه لها وفق نظام (الجوده)، كما تتمتع إداره الكلية باستقلاليه فى اتخاذ القرارات الأكاديميه، كما تسعى الكليات بشكل مستمر لتنفيذ خططها الإستراتيجيه بكفاءه وفعاليه، وتقوم الكليات باستقطاب الكفاءات لتحسين العمليه التعليميه والتدريسيه من خلال الانتداب فى مرحله البكالوريوس والدراسات العليا.

ويشير دوفى (٢٠٠٣م) (٢٦) إلى أن العمليات الداخليه يقصد بها العمليات اللازمه للوصول إلى أهداف إجرائيه، وكذلك مجموع النشاطات التي تتم داخل المؤسسة، حيث أن العمل وفق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى التقويم المستمر لهذه العمليات، نتيجة للتغذية الراجعة عن سير العمليات التي تمكن المديرين من معرفة أدائها، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى اختيار أفضل العمليات والممارسات، ويراعي هذا المحور كيفية توصيل الخدمة أو المنتج التعليمي إلى عملاء المؤسسة، وتحديد مدى كفاءة العمليات وفعاليتها ذات العلاقة، وبالتالي تحديد أين ومتى يتم إجراء التحسينات لتقديم الخدمة التعليمية بشكل أفضل وأسرع، وبتكلفة أقل.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسه دودر وآخرون (٢٠٠٨م) (٢٥) فى أن العمليات الداخليه فى المؤسسات التعليميه يجب أن يكون لها أهداف واضحه ومحدده حتى تستطيع المؤسسة تنفيذ خطتها الاستراتيجيه بكفاءه، أن تكون هذه الخطه الاستراتيجيه للمؤسسه قابله للتغيير والتطوير، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخليه التي تؤثر على رضا العملاء، وبالتالي على تحقيق الأهداف الماليه للمؤسسة، حيث أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن ثم يتطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخليه الأساسيه، وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء، حيث يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخليه التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف الماليه ومتطلبات العملاء.

ويرى الباحث أنه توجد العديد من العمليات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مقاييس محور العمليات الداخليه داخل كليات التربيه الرياضيه منها: انجاز المهام في الوقت المحدد، وزيادة عدد الدراسات التي تم نشرها في مجلات علميه محكمه، وزيادة عدد الدراسات والبحوث التي تم نشرها على شبكه المعلومات الدوليه ، وزيادة عدد ورش العمل، وزيادة عدد الندوات، وزيادة عدد المحاضرات، وزيادة عدد المؤتمرات، وزيادة عدد الحضور في نشاطات المؤسسة، تحسين الخدمة التعليميه، وتقليل معدل الأخطاء الإداريه، واستخدام تكنولوجيا المعلومات .

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع

جدول (١٠)

التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة لاستجابات أفراد عينة البحث  
لعبارة محور ( آليات التعلم والنمو)

ن = ٢٤٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة
		النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك			
٣٨	تسعى الكلية إلى تدريب وتطوير مهارات العاملين والموظفين	٧٥	٢٣	٩.٥٨	٣٧	١٥.٤١	٦٢٣	٨٦.٥٢	١٨٨.٧٢*	
٣٩	يتم استخدام برامج التدريب المستمر من أجل ارضاء العملاء	٦٨.٧٥	٣٥	١٤.٥٨	٤٠	١٦.٦٦	٦٠٥	٨٤.٠٢	١٣٥.٦٢*	
٤٠	يتم تحسين قدرات العاملين بالكلية واعاده توجيهها	٦٤.٥٨	٤٣	١٧.٩٢	٤٢	١٧.٥	٥٩٣	٨٢.٣٦	١٠٥.٤٧*	
٤١	تقدم الكلية برامج للتنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس بصفه مستمره	٢٥	٣٥	١٤.٥٨	١٤٥	٦٠.٤٢	٣٩٥	٥٤.٨٦	٨٣.١٢*	
٤٢	توجد رؤيه مشتركة بين اعضاء الكلية حول اهدافها ومستقبلها	٥٢.٠٨	٢٩	١٢.٠٨	٨٦	٣٥.٨٣	٥١٩	٧٢.٠٨	٥٨.٢٧*	
٤٣	يوجد بالكلية نظام فعال للمكافآت والحوافز	١٣.٧٥	٣٥	١٤.٥٨	١٧٢	٧١.٦	٣٤١	٤٧.٢٩	١٥٨.٧٢*	
٤٤	يسود بالكلية ثقافه تشجيع التعلم الاستراتيجي والتنميه المهنيه المستدامه	١٥	٣٤	١٤.٦٦	١٧٠	٧٠.٨٣	٣٤٦	٤٨.٠٥	١٥١.٩*	
٤٥	تدعم ادارة الكلية اساليب العمل الجماعي	٤٦.٦٦	٥٥	٢٢.٩١	٧٨	٣٢.٥	٥٢٤	٧٢.٧٧	٢٠.٦٦*	
٤٦	تدعم ادارة الكلية التواصل مع الطلبة واعضاء هيئة التدريس	٥٣.٧٥	٦٠	٢٥	٥١	٢١.٢٥	٥٥٨	٧٧.٥	٤٥.٥٢*	
٤٧	تدعم الكلية فرص التعلم والابتكار بصفه مستمره	٤٥.٨٣	٤٥	١٨.٧٥	٨٥	٣٥.٤١	٥٠٥	٧٠.١٣	٢٦.٨٧*	
٤٨	تتيح الكلية الفرصه لاعضاء هيئة التدريس فى المساهمة فى عقد الندوات والمؤتمرات العلميه	٥٠	٣٨	١٥.٨٣	٨٢	٣٤.١٦	٥١٨	٧١.٩٤	٤٢.١*	
٤٩	تقوم الكلية بدراسات لمتابعه الخريجين فى سوق العمل	١٤.٥٨	٥٠	٢٠.٨٣	١٥٥	٦٤.٥٨	٣٦٠	٥٠	١٠٦.٨٧*	
٥٠	يقدم اعضاء هيئة التدريس استشارات بحثيه للمؤسسات الخدميه	١٧.٩١	٢٧	١١.٢٥	١٧٠	٧٠.٨٣	٣٥٣	٤٩.٠٢	١٥٣.٤٧*	

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة
		ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %			
٥١	يرتبط محتوى البرامج الدراسية بحاجات المجتمع	١٢٠	٥٠	٣٨	١٥.٨٣	٨٢	٣٤.١٦	٥١٨	٧١.٩٤	٤٢.١*
٥٢	تمتلك الكلية رؤيه واضحة لدورها فى خدمة المجتمع	٣٥	١٤.٥٨	٣٧	١٥.٤١	١٦٨	٧٠	٣٤٧	٤٨.١٩	١٤٥.٢٢*
٥٣	تعقد الكلية مؤتمرات علميه متخصصه لمعالجه مشكلات المجتمع	١١٤	٤٧.٥	٤٩	٢٠.٣١	٧٧	٣٢.٠٨	٥١٧	٧١.٨	٢٦.٥٧*

قيمة "كا<sup>٢</sup>" الجدولية عند درجة حرية (٢) و مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٥.٩٩ \* = داله

يوضح الجدول رقم (١٠) وجود فروق بين عبارات المحور الرابع (آليات التعلم والنمو) حيث بلغت قيمة (كا<sup>٢</sup>) ما بين (٢٠.٦٦ : ١٨٨.٧٢)، وكانت أعلى نسب الموافقة على عبارة (تسعى الكلية إلى تدريب وتطوير مهارات العاملين والموظفين) حيث جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٨٦.٥٢%)، بينما جاءت أدنى نسب الموافقة على عبارة (يوجد بالكلية نظام فعال للمكافآت والحوافز) حيث جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية بنسبة مئوية (٤٧.٢٩%)، وأن جميع عبارات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وتشير نتائج البحث إلى أنه لا يوجد بالكلية نظام فعال للمكافآت والحوافز بسبب ضعف موارد وإمكانات الكلية، كما لا تقدم الكلية برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئه التدريس بصفه مستمرة، كما لا تشجع الكلية ثقافه التعلم الاستراتيجي والتنمية المهنية المستدامه، كذلك عدم وضوح رؤيه الكلية فى خدمة المجتمع المحيط، كما أن عدد أعضاء هيئه التدريس الذين يقدمون استشارات بحثيه للمؤسسات الخدميه قليل جداً مقارنة بالعدد الإجمالي لأعضاء هيئه التدريس بسبب عدم التسويق الجيد لأعضاء هيئه التدريس فى المجتمع الخارجى، كما لا تقوم الكليات بعمل دراسات لتحديد متطلبات سوق العمل الخارجى.

وفى هذا الصدد يشير محمد محمود يوسف (٢٠٠٥م) (٢٠) إلى أن جانب النمو والتعلم أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها فى المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى إقتناء تقنيات إنتاج مستحدثه وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءه مرتفعة، بهدف التوصل إلى إبتكارات متجدده لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحاليه والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق إعادة وصف الإجراءات التنظيميه داخل المنشأة.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة عبد الحميد المغربى (٢٠٠٦م) (١٤) ورمضان غريبه (٢٠٠٦م) (٩) فى السعي الحقيقى للمؤسسات التعليميه فى تنميه قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، انتاجيه العاملين..)، حتى يتم قياس قدرة المؤسسة على مواءمة نفسها، ونشاطاتها للإستفادة من التكنولوجيا، ووسائل الاتصال الحديثه لتطوير الأداء،

والمهارات، والخدمات بصورة دائمة على مستوى الأفراد، والمؤسسه بشكل كامل. ويرى الباحث أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق مقاييس محور النمو والتعلم منها: تحديد نسبة تكلفة البحوث والتطوير والتدريب إلى التكلفة الكلية، وتحديد نسبة موارد البحوث والتطوير إلى إجمالي الموارد، وعدد الدورات التدريبية وبرامج التنمية المهنية، وعدد المبتعثين من الكلية، وعدد الأعضاء الذين يجيدون أكثر من لغة، ونفقات تطوير القدرات والمهارات، ومؤشر رضا العاملين، وعدد النشاطات الجديدة.

## الاستنتاجات

### استنتاجات مرتبطة بالمحور الأول

- تمتلك الكلية قاعده بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة.
- تحاول الكلية توفير مصادر للتمويل وزياده مواردها المالية.
- تحاول الكلية مراقبه التكاليف وترشيد الإنفاق بصفه مستمره.
- لا يتناسب حجم الميزانية مع أهداف وطموحات الكلية.
- لا تستطيع الإدارة المالية بالكلية حصر الإيرادات والمصروفات بدقه.
- ميزانيه الكلية غير كافيه للصرف على أوجه الأنشطة داخل الكليه.
- إيرادات الكلية لا تغطي مصروفاتها.
- لا تمتلك الكلية استراتيجية واضحة لإدارة مواردها الماليه.
- لا تمتلك الكلية آليات واضحة لتسويق بحوث أعضاء هيئه التدريس.
- لا تربط إدارة الكلية مقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.

### استنتاجات مرتبطة بالمحور الثاني

- يتم الاهتمام بجوده الخدمات المقدمة للعملاء وبالتالي زياده عدد العملاء.
- توجد استجابة سريعة لمتطلبات العملاء (المستهدين).
- تقوم إدارة الكليه بإجراءات تحسين الصورة الذهنية لها لدى العملاء.
- تمتلك الكلية علاقات جيده مع عملائها (الطلبة - المجتمع).
- تحاول الكلية اكتساب عملاء جدد بصفه مستمره.
- لا توجد آليات واضحة للتعامل مع شكاوى العملاء.
- لا تقوم الكلية بتقديم خريجين مؤهلين لسوق العمل.
- لا تشجع الكلية توظيف تكنولوجيا المعلومات في المناهج الدراسيه.

### استنتاجات مرتبطة بالمحور الثالث

- يتم تقييم الكلية بواسطة مقيمين خارجيين بصفه مستمرة.
- يتم مراجعه البرامج والمقررات الدراسية بشكل مستمر.
- تتمتع إدارة الكلية باستقلالية فى اتخاذ القرارات الأكاديمية.
- تعمل الكلية على تنفيذ خطتها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- تمتلك الكلية أهداف إستراتيجيه واضحه ومعلنه.
- تقوم الكلية باستقطاب الكفاءات لتحسين العملية التعليمية والتدريسية.

### استنتاجات مرتبطة بالمحور الرابع

- تسعى الكلية إلى تدريب وتطوير مهارات العاملين والموظفين.
- يتم استخدام برامج التدريب المستمر من اجل ارضاء العملاء.
- توجد رؤيه مشتركه بين أعضاء الكلية حول أهدافها ومستقبلها.
- تدعم اداره الكلية التواصل مع الطلبة وأعضاء هيئه التدريس.
- لا يوجد بالكلية نظام فعال للمكافآت والحوافز.
- لا تقدم الكلية برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئه التدريس بصفه مستمرة.
- لا تقوم الكلية بدراسات لمتابعه الخريجين فى سوق العمل.
- لا يقدم أعضاء هيئه التدريس استشارات بحثيه للمؤسسات الخدمية.
- لا تمتلك الكلية رؤيه واضحه لدورها فى خدمه المجتمع.

### التوصيات

- 1- تعبئة جهود كليات التربية الرياضية بجميع أعضائها لتطوير أداء الكليات من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC، ولذلك على إدارة المؤسسة الجامعية أن توضح لماذا هذا التغيير مطلوب.
- 2- تحليل بيئة الكلية الداخلية والخارجية من أجل استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC.
- 3- اختيار فريق العمل المنفذ لبطاقة الأداء المتوازن والمسئول عنه، والعمل على تمكينه واستيعابه لهذه البطاقة.
- 4- دراسة خطة عمل أو مشروع بطاقة الأداء المتوازن ووضع جدولاً زمنياً لهذه الخطة.
- 5- تعهد الكلية ببناء بطاقة الأداء المتوازن كنظام أداء تشكله الكلية.
- 6- تطوير أنظمة المعلومات بالجامعات والكليات بحيث توفر كافة المعلومات والبيانات التي تمكن الكلية من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتقييم أدائها في ضوء أوضاعها الحقيقية الواقعية وإمكانياتها المادية والبشرية.

- ٧-التحديد الواضح لكل من الرؤية، الرسالة المؤسسية، الأدوار الرئيسية، القيم الأساسية، عوامل النجاح، الأهداف، مقاييس الأداء، المعايير، أنشطة التحسين، والاهتمام بها كعمليات تحقق التحسين المستمر، والتطوير في ضوء استخدام بطاقة الاداء المتوازن.
- ٨-تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتشتمل على تلك الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها، والتي منها أهداف إستراتيجية مالية يتضمنها البعد المالي، وأهداف إستراتيجية غير مالية، وتحتويها الأبعاد الثلاثة الأخرى المتمثلة في بعد (العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد التعلم والتطور).
- ٩-إجراء عملية التغذية الراجعة، والتي في ضوءها يتم تحديث وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واتخاذ الإستراتيجيات المناسبة التي تفعل عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويعتمد في ذلك على جدولاً زمنياً لعملية التغذية الراجعة.
- ١٠-يجب أن تقدم الكلية برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئه التدريس بصفه مستمره.
- ١١- ربط البرامج والمقررات الأكاديمية بكليات التربيه الرياضيه باحتياجات سوق العمل وتحديد آلية مرنة للتطوير المستمر لهذه البرامج لتحقيق رضا المجتمع الخارجي.
- ١٢-يجب أن تسود ثقافه تشجيع التعلم الاستراتيجي والتنمية المهنية المستدامة داخل الكلية.
- ١٣-رفع مستوى الإنفاق على الطلاب من خلال رفع موارد الكلية ومشاركة القطاع الخاص وسوق العمل.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربي

- ١- أحمد إبراهيم وآخرون: تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, مجله كليه التربية, كليه التربية, جامعه بنها, ٢٠١٤م.
- ٢- أحمد فواز الملكاوى: قياس مدى فاعليه بطاقه الاداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي فى المؤسسات العامه الأردنية, مجلد ٢١, العدد ٨٤, مجله العلوم الإقتصادية والإداريه, كليه بغداد, العراق, ٢٠١٥.
- ٣- السيد السيد محمود: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة الملك خالد, مجله جامعه الملك خالد للعلوم التربويه, مركز البحوث التربويه, كليه التربية, ٢٠١٤م.
- ٤- إيمان أحمد ومحمد عواد: استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية, مجله العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجاريله, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, الاردن, ٢٠١٤م
- ٥- بندر نهار: منهج مقترح لتقييم أداء جامعه الكويت باستخدام بطاقه الأداء المتوازن, جمعيله إداره الأعمال العربيه, الكويت, ٢٠١٣م.
- ٦- بيومي الضحاوي ورضا المليجي: تقييم أداء كليات التربية فى مصر باستخدام بطاقه الأداء المتوازن, مجله كليه التربية, كليه التربية, جامعه قناه السويس, ٢٠١١م.
- ٧- جمال الدهشان، جمال السيسى: تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠٠٤.
- ٨- حسن الشافعي وكريم الحكيم: نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقه الأداء المتوازن فى الأنديه الرياضيه بمحافظة الدقهليه, مجله أسيوط لعلوم وفنون التربيه الرياضيه, كليه التربيه الرياضيه, جامعه أسيوط, ٢٠١٧م.
- ٩- رمضان غربية: التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصوره، ٢٠٠٦.
- ١٠- زاير وافي: بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الإستراتيجي "دراسة حالة ملبة التل بسطيف", مجله الاقتصاد والتنمية البشريه, جامعه لونيبي علي البلیده, ٢٠١٤م.
- ١١- سناء أحمد كمال: العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة: دراسة ميدانية على كليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

١٢- سناء أويس: مساهمه بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسه- دراسه حاله, مطاحن الأوراس - وحده أريس, رساله ماجستير, كلية العلوم الإقتصاديّه والتجاريّه وعلوم التيسير, جامعته خضير, بسكره, ٢٠١٦م.

١٣- طارق عبدالعال حماد: دور المعلومات المحاسبيه الإداريه في بناء الاستراتيجيه المتوازنه للمنظمه, بحث مقدم الى اللجنه العلميه الدائمه للمحاسبه والمراجعه, وظائف الأساتذّه المساعدين, القاهره, ٢٠٠٣م.  
١٤- عبد الحميد المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن, المكتبة العصريه للنشر والتوزيع, المنصوره, ٢٠٠٦.

١٥- عبدالرحمن بن أحمد: قياس الأداء المتوازن للهيئات الرياضيه في مملكه البحرين, مجله علوم التربيه الرياضيه, كلية التربيه الرياضيه, جامعته بابل, ٢٠١٦م.

١٦- عبدالرحيم علام, عمرو صدق: مقدمه لمدخل قائمه الإنجاز المتوازنه, المنظمه العربيه للتنميه الإداريه, القاهره, ٢٠٠٨م.

١٧- عنتر محمد أحمد: مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانيه على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصريه في ضوء جامعه سوهاج, المجله التربويه, كلية التربيه, جامعته سوهاج, ٢٠١٩م.

١٨- مازن عبد الهادي, تحسين عبد الكريم: تقويم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربيه الرياضيه من وجهه نظر التدريسيين, المجلد (٤), العدد (١), مجله علوم التربيه الرياضيه, جامعته بابل, ٢٠٠٥.

١٩- محمد كمال الدين عبدالرحمن: بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) كنموذج للتكامل بين المقاييس الماليه وغير الماليه, دراسه ميدانيه, مجله الشروق للعلوم التجاريه, المعهد العالی للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق, ٢٠٠٧م.

٢٠- محمد محمود يوسف: البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن, المنظمه العربيه للتنميه الإداريه, القاهره, ٢٠٠٥.

٢١- هاني العمري: الإدارة الإستراتيجية المعاصرة بإستخدام منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن, مجله المدير العربي, جماعه الإدارة العليا, القاهره, ٢٠٠٦.

#### ثانياً: المراجع الأجنبيّه

22-Akineyle, S.: **Performance Appraisal Systems in Private Universities in Nigeria: A study of Crawford University, Igbesa- Nigeria**, Educational Research, Vol. 1, No. 8, September 2010.

23-Charles, J.: **Should Activity – based costing or the balanced scorecard drive the university strategy for continuous improvement**, proceedings of ASBBS, vol. 15, No. 1, Feb, 2008.

24-Chen, S. & et al: **The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education**, the TQM magazine, Vol. 18, No. 2, 2006.

25-Dodor, J. & et al: **A framework for governmental organizations; balanced scorecard**, Journal of Financial accounting, Vol.2, No. 1, March, 2008.



- 26-Duffy, A.: **Balanced scorecard for Public Schools: Accountability beyond test scores**, Georgia Leadership institute for school improvement, Georgia, Nov. 2003.
- 27-Gering, and Keith:**Central Management**, Journal of Financial Management, Vol.2, No. 1, March, 2000.
- 28-Horeng : **Balanced Scorcard step by step: maximizing performance and maintaing results**, John weily & sons, Inc New York 2002.
- 29-Kaplin R.S& Norton, D.P, :**The transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management**, Part I, Accig Horizons, Vol. 15,NO.2,2014.
- 30-Leen, Y. & et al: **Using E-balanced scorecard in managing the performance and excellence of academicians**, faculty of computer sciences & IT, university Malaya, Malaysia, 2009.
- 31-Umashanker, V. & Dutta, K.: **Balanced scorecards in Managing Higher education institutions**; An Indian Perspective, International journal of educational management, vol. 21, No. 7, 2007.