

## بطاقة الأداء المتوازن كألية لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي

The balanced scorecard as a mechanism for improving  
the quality of social welfare in the educational sector

دكتورة / هبه الله عادل عبد الرحيم

أستاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببورسعيد



### ملخص الدراسة

تهتم مؤسسات التعليم بتوفير نظم محاسبية وإدارية ملائمة تمدّها بالمعلومات الضرورية اللازمة لعملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة، نظراً للتطور السريع في زيادة القدرة التنافسية، ومن أجل تحقيق أهدافها المنشودة حول الارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين خدمات الرعاية الاجتماعية تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة لتقويم الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن، من هنا هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي، وتحديد مستوى جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، مع تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، وتحديد مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، من أجل الوصول إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي "

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن - جودة خدمات الرعاية الاجتماعية - القطاع التعليمي

### Abstract

Institutions are interested in providing accounting and administrative systems that provide them with the information necessary for the processes of making and taking decisions related to planning and control due to the rapid development in increasing competitiveness. They depend on modern administrative methods to evaluate performance, such as the balanced scorecard. Therefore, the study aimed to determine the level of use of the balanced scorecard in the educational sector and to determine the level of quality services Social care in the educational sector with a proposed planning mechanisms to activate the use of the balanced scorecard to improve the quality of social care services in the educational sector and reached the acceptance of the main hypothesis that "there is a statistically significant effect of using the balanced scorecard on improving the quality of social care services in the educational sector".

**Keywords:** Balanced scorecard - quality of social care services - education sector

### مدخل مشكلة الدراسة والدراسات المتصلة

يعتمد نجاح مؤسسات التعليم إلى حد كبير على مدى قدرتها و كفاءة أجهزتها الإدارية في استخدام المداخل والأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها المنشودة من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية, ليس على مستوى المجتمع المحلى قط بل على المستوى العالمى أيضاً. حيث تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحسين قدرتها التنافسية ورفع كفاءة أدائها فى مختلف جوانبه , باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية محوراً أساسياً لنجاح المؤسسات وضمن استمراريتها, وذلك باستثمار الفرص المتاحة والتي يمكن إتاحتها لتحاشى التهديدات المحتملة, مع تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

ونتيجة للتطور السريع والهائل فى زيادة القدرة التنافسية اهتمت المؤسسات بتوفير نظم محاسبية وإدارية ملائمة تمددها بالمعلومات الضرورية التى تساعد فى عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة وتقويم الأداء من اجل تحقيق أهدافها المنشودة (Ronald,2000, .P.215)

من ثم تتسارع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية نحو المنافسة العالمية لإنجاح نشاطاتها ولتحقيق أقصى ربحية ممكنة وإنعكاسات ذلك ليس على المنظمة فقط إنما يمتد أثره ليشمل الدولة والعالم بأسره ويعتمد ذلك إلى حد كبير على عملية قياس تقييم الأداء باعتبارها عملية إدارية لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى (التخطيط التنظيم والقيادة والتوجيه, واتخاذ القرارات) (Kaplan,1996,p.136)

فلقد بنيت أولى نماذج تقييم الأداء على مقاييس مالية فقط ثم مع مرور الوقت وجهت لها انتقادات شديدة مما دفع الباحثين إلى بناء نماذج جديدة تشتمل على كل من المقاييس المالية وغير المالية فقد اقترحا العالمان (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن (Balance score card فى عام ١٩٩٢). (Kaplan, 1992, p.185).

إذ لا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فحسب, بل يتعدى إلى كشف الإنحرافات وقياس مستويات الأداء لتقييم مدى تحقيق الأهداف, وذلك بالاعتماد على أدوات التقييم الإستراتيجى من هنا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى وأهم أدوات التقييم هذه كونها أداة تقييم إستراتيجية.

وتسهم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة فى تحسين كفاءة وفاعلية خدمات الرعاية الاجتماعية وتقديم نوعية متميزة من الخدمات من حيث الجودة والتكلفة والزمن, مع تحسين مستويات رضا الفئات المستفيدة مما يستوجب ضرورة وضوح الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الخاصة بالمؤسسة لأن غيابهم يؤدي إلى هدر الموارد وعدم توجيهها نحو تحقيق الأهداف الذكية بل والسير فى مسارات عشوائية.

ونجد أن العديد من الدراسات الأجنبية والعربية تناولت بطاقة الأداء المتوازن فمنها التي ركزت على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمؤسسات التعليمية الحكومية، مثل دراسة **توحيدى وآخرون (٢٠١٠)** و**Tohidi** والتي أشارت إلى عوائد تطبيقها بالمؤسسات التعليمية الحكومية والمتمثلة في زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمات التعليمية، ونمو إيراداتها والتطوير المستمر للمناهج التعليمية، وأوضحت أن تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يحقق التفاعل الدائم بين العملاء (الطلاب) والمؤسسة التعليمية بما ينعكس على زيادة رضا الطلاب ورضا العاملين (Tohidi,2010, P.P. 5544-5548)

وأيضاً دراسة **جوميز (٢٠٠٩)** **Gomes** التي أكدت على الحاجة إلى تطوير أساليب وطرق تقييم الأداء بالمنظمات غير الربحية من أجل تطوير الإستراتيجيات والرؤى المستقبلية لتحسين العمل وأفادت بأنه يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن (Gomes,2009, P.P. 119-137).

ودراسة **أرون (٢٠٠٦)** **Aron** التي هدفت إلى التعرف على مدى تحقيق كفاءة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وتحسين الخدمات الإلكترونية، وتوصلت إلى أن زيادة معدلات الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء يتحقق بدرجة كبيرة عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأوصت بتعزيز تدريب العاملين (Aron,2006, P.P. 5-44).

أيضاً دراسة **حسين (٢٠١٩)** هدفت إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في معالجة جوانب القصور الناتجة عن استخدام الأساليب الإدارية في المنظمات العامة، وأشارت إلى أهم أبعادها الأربعة اللازمة لمواجهة القصور وهو البعد المالي ثم بعد العملاء، يليها بعد العمليات الداخلية ثم أخيراً بعد التعلم والنمو، أوصت بضرورة الاعتماد عليها في عملية التخطيط والتقييم للأداء داخل المؤسسات. كذلك دراسة **وليد (٢٠١٨)** التي خلصت إلى أنه لقياس وتقييم الأداء المؤسسى يتعين توافر مجموعة من المؤشرات التي تنتزع على جميع الوظائف المتواجدة على مستوى المؤسسة، والتي تتسم بدرجة عالية من الإتساق والترابط الداخلى، والقدرة الفائقة على قراءة الوضع المالى والتنظيمى والبيئى والاجتماعى للمؤسسة.

كما هدفت دراسة **السعدون (٢٠١٧)** إلى التعرف على نقاط القوة والضعف فى أداء الجامعة، وبينت افتقار الأساليب التقليدية لتقييم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية بسبب التطور السريع فى بيئة الأعمال التنافسية، وأوصت بضرورة قيام الجامعة بتقييم أداؤها بشكل دورى من خلال تبنى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن فى تقييم الأداء.

أيضاً هدفت دراسة حسن (٢٠١٦) إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل الشركات الصناعية ومدى استخدام أبعادها في التخطيط الإستراتيجي، وأشارت إلى غياب الوعي لدى بعض المديرين والمسؤولين حول تقييم الأداء، وأوصت بضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة ووجوب الاتجاه نحو التحديث مع مواكبة مستجدات إنتاج العملية الإدارية.

كذلك هدفت دراسة ذيب وآخرون (٢٠١٦) إلى البحث في أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة على مستوى تعظيم الربحية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأوصت بضرورة العمل على زيادة اهتمام مديري تلك الشركات بالمتغيرات التي تخص بيئة الشركة، وأهمها زيادة التميز التنافسي، وضرورة تركيز مؤشرات قياس بطاقة الأداء المتوازن على العملاء باعتباره أساس في تأسيس مقاييس تؤدي إلى نتائج فائقة في إنجاز العمليات التي تلبى حاجات العميل ورغباته، وشملت بعدين أساسيين في بطاقة الأداء المتوازن هما (البعد البيئي، البعد الاجتماعي)، وأشارت إلى أن البعد الاجتماعي يستند إلى أن المنظمات قد وجدت لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك فقط، أما البعد البيئي يهتم بتأثير المنظمة على الطبيعة وتأثيرات البيئة على المنظمة.

كما هدفت دراسة الحواتمة (٢٠١٥) إلى تحليل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد مجموعة من العوامل تتعلق بحاجة البنوك الأردنية ومتخذى القرارات لتصميم وتفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن مما يعكس ضرورة أهمية استخدامها، وأوصت بضرورة تطبيقها باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، وأن تطبيقها يسهم في تعزيز المركز التنافسي مع العمل على استقطاب الكادر والخبرات الفنية والمؤهلة والقادرة على تطبيقها، مع ضرورة تقديم البرامج والدورات التدريبية.

وقد أوصت دراسة نديم (٢٠١٣) في ضوء نتائجها بضرورة تأسيس بناء سليم لمراكز تقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على تطبيق استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى إنسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي يتم تبنيها في ظل التطورات والتغيرات السريعة لبيئة الأعمال التنافسية. كما توصلت دراسة أبو فضة (٢٠٠٦) إلى إمكانية إضافة أبعاد متعددة لبطاقة الأداء المتوازن مثل (البعد المرتبط بضابط المعاملات الشرعية، البعد الخاص بالقواعد والإجراءات الرقابية).

وأضافت دراسة **الجيدى (٢٠٠٥)** أبعاد أخرى لبطاقة الأداء المتوازن تمثلت فى (مراعاة القوانين, أداء الموردين الخارجيين). وتضمنت دراسة **العنانى (٢٠٠٤)** بعدين خاصين بطاقة الأداء المتوازن هما (بعد تنمية المجتمع المحلى, وبعد السلامة العامة). كما هدفت دراسة **عبد العزيز (٢٠٠٣)** إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فى المنظمات غير الحكومية, وتحديد صعوبات تطبيقها وبينت حاجة الجمعيات الأهلية إلى تعزيز الخدمات المقدمة لعملائها وتطوير إستراتيجيات العمل الأهلى, وأشارت إلى ضرورة تقييم الأداء الأهلى الخبرى وضمان فعالية برامجها وأنشطتها بل واستمرارها من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (عبد العزيز, ٢٠٠٣, ٢٦-٤٩)

وثمة دراسات أجنبية وعربية تناولت قضية خدمات الرعاية الاجتماعية مثل دراسة **عبد التواب (٢٠١٧)** هدفت إلى معرفة واقع التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية وتأثيرها على الإنتاجية, وتوصلت إلى أن المتابعة الحيدة لقياس مدى رضا العاملين عن نوعية الخدمات المقدمة تعد آلية أساسية لضمان جودة خدمات الرعاية الاجتماعية

دراسة **حجاج (٢٠١٥)** هدفت الى تحديد الاساليب المتبعة للحصول على بيانات تفيد فى تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية المدرسية, وأشارت الى ان توفير البيانات والمعلومات التى تتسم بالدقة و الحداثة وتوظيفها بطريقة منتظمة تسهم الى حد كبير فى تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية المدرسية

و دراسة **القليوبى (٢٠١٤)** هدفت إلى تحديد طبيعة الأنشطة الطلابية فى ظل نظام الجودة, وشروط تطبيق جودة الأنشطة الطلابية مع تحديد معوقات تطبيقها, وأشارت إلى أهمية تفعيل دور الأخصائى الاجتماعى فى تطبيق معايير جودة الأنشطة الطلابية

و درسة **جيسى (٢٠٠٥) jessi** هدفت إلى قياس جودة خدمات الرعاية الاجتماعية ومدى رضا العملاء عن هذه الجودة, وتوصلت إلى ضرورة قياس مستوى جودة الخدمات بصفة دورية, مع الإلتزام بمتغرى السرعة والدقة فى أداء العاملين (jessi,2005,1260-1278).

و دراسة **مينوتى (١٩٩٩) Minotti** هدفت إلى قياس تأثير برنامج إدارة الجودة الشاملة على مدى رضا العاملين والعملاء, وأشارت إلى تأثير عدد من المتغيرات تمثل أهمها فى الروح المعنوية, المشاركة فى صنع القرارات والثقة والإتصال.

## تحليل وإستنتاج

ثمة دراسات اهتمت بقياس الأداء المؤسسى وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة توحيدى وآخرون (٢٠١٠) Tohidi التى ركزت على قياس عوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة حسين (٢٠١٩) التى إهتمت بتحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ودراسة جوميز (٢٠٠٩) Gomes التى أكدت على الحاجة إلى تطوير أساليب وطرق تقييم الأداء بالمنظمات، كذلك دراسة وليد (٢٠١٨) التى ركزت على البحث فى أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية، وأيضاً دراسة الحواتمة (٢٠١٥) التى إهتمت بتحليل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى إتخاذ القرارات وترشيدها ودراسات تناولت خدمات وبرامج الرعاية الاجتماعية مثل دراسة مثل دراسة عبد التواب (٢٠١٧) التى ركزت على معرفة واقع التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية، ودراسة مينووتى (١٩٩٩) Minotti التى إهتمت بقياس تأثير برنامج إدارة الجودة الشاملة، دراسة حجاج (٢٠١٥) التى إهتمت بتحديد الاساليب المتبعة للحصول على بيانات تفيد فى تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية، بذلك لاحظت الباحثة أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة فى الإهتمام بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين التخطيط الإستراتيجى، ولكن إختلفت عنها فى التركيز على كونها آلية لتحسين جودة خدمات وبرامج الرعاية الاجتماعية المقدمة للطلاب بالمؤسسات التعليمية. وقد استفادت الباحثة من تناولها لجميع الدراسات السابقة فى صياغة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيراتها وصياغة الفروض، وكذلك وضع الاستراتيجيات المنهجية.

## صياغة مشكلة الدراسة

فقد اثبتت التجارب الإدارية أن نظم تقييم الأداء التقليدية، لم تكن فعالة لتقويم الأداء فى ظل التحولات التكنولوجية الرقمية عصر المعلوماتية، نظراً لعدم قدرتها على توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلى لإدارة المنظمة وتحقيق النمو المهنى للعاملين بل وتطوير خدمات المنظمة وتحقيق أهدافها مما أدى إلى إعادة النظر فى نظم تقييم الأداء والبحث عن مقاييس بديلة لربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى لتحقيق رضا العميل والعاملين (Bernardo, 2010,p.2632).

ومن خلال الطرح السابق ونتائج الدراسات السابقة تتحدد مشكلة الدراسة فى تحديد مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي، وتحديد مستوى جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، وتحديد الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.



## أهمية الدراسة

١. أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن , فى كونها أداة تقييم فعالة لقياس الأداء من أجل تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للعملاء بالمؤسسات التعليمية.
٢. تسعى بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إدارى إلى تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بالأداء الإستراتيجى للعاملين بما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
٣. تهتم بطاقة الأداء المتوازن بتحسين خدمات الرعاية الاجتماعية الحالية والمستقبلية من خلال تقييم الأداء قصير الأجل وطويل الأجل لتحقيق التقدم فى الأهداف الاستراتيجية كميًا كميًا.
٤. يعتبر القطاع التعليمى من اهم القطاعات الخدمية عالمياً ومحلياً، خاصة فى إطار تطبيق معايير الجودة والإعتماد الأكاديمى، لذا يمثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن شكلاً للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الاستراتيجى إنطلاقاً من أهمية القطاع موضوع البحث

## أهداف الدراسة

- (١) تحديد مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي.
- (٢) تحديد مستوى جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
- (٣) تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
- (٤) تحديد مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
- (٥) التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.

## فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي "

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين العائد من الاستثمار فى التعليم وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.

٢. توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين رضا العملاء وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
٣. توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطوير أنظمة الأعمال الإدارية وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
٤. توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإبداع والابتكار وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
٥. توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين البيئة المجتمعية وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.

#### مفاهيم الدراسة

#### (١) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: Balance score card

عرفها كلاً من كابلان وأتكسون (Kaplan , Atkinson, 1998) بأنها " أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز أو أربعة أبعاد أساسية هي: (الأداء المالي, رضا العملاء, كفاءة الأداء التشغيلي, الفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها للتعلم والنمو) " ( Kaplan,1998,1632 ) ويعرفها " عبد اللطيف تركمان " على أنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي, وهي تبدأ من رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس للأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات. (عبد اللطيف، ٢٠٠٦م، ص ١٤١-١٥٦)

كما يعرفها دروري (Drury, 2000) بأنها " نظام إدارة إستراتيجية يقوم بتحويل أهداف المؤسسة إلى كل بعد من أبعادها الأربعة (العمل، العمليات الداخلية، البعد المالي، التعلم والنمو)، ثم تحديد مقاييس محددة لكل هدف من الأهداف (Drury,C., 2000, p40) وهي منهج تفكير متوازن وأداة دعم تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية غير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام، ٢٠٠٩، ص ٣٩)

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً

أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي تمثل النظام الإداري للمؤسسات التعليمية وتعتمد على ربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة لوصف إستراتيجية المؤسسة التعليمية وتزويد إدارتها بالتغذية العكسية اللازمة لتفعيل عملياتها الداخلية وتحسين مخرجاتها من خلال تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها وإستراتيجيتها لتحقيق التطوير المستمر. وتتحدد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي في:

- ١ - العائد من الاستثمار في التعليم . ٢ - رضا العملاء  
٣ - تطوير أنظمة الأعمال الإدارية ٤ - الإبداع والابتكار ٥ - البيئة المجتمعية  
(٢) مفهوم خدمات الرعاية الاجتماعية

نسق منظم من الخدمات الاجتماعية و المؤسسات يرمى الى مساعدة الافراد والجماعات للوصول الى مستويات ملائمة للمعيشة ، وقيام علاقات اجتماعية سليمة تسهم في تنمية القدرات و تحسين نوعية الحياة (السروجي واخرون، ٢٠٠٧، ص ٨١).

جهود و خدمات ومساعدات مادية او معنوية من افراد او مؤسسات (حكومية - اهلية - دولية ) الى افراد او جماعات ممن تتقصم حاجات مادية او معنوية من اجل مساعدتهم واشباع حاجاتهم ورفع معنوياتهم وادماجهم فى المجتمع عن طريق توفير البرامج الهادفة لتحسين اوضاعهم المعيشية (خاطر، ١٩٩٨، ص ٨)

### (٣) مفهوم الجودة

عرفها قاموس Webster بأنها الصفة او المنزلة الرفيعة او الشئ كما يجب ان يكون. (Webster, ,1996, p1161)

كما عرفت بأنها نموذج إدارى شامل ومتطور يعتمد على ترسيخ ثقافة التميز فى الاداء والتحسين المستمر للعاملين فى المؤسسة مع تحقيق التوظيف الامثل للموارد المتاحة من اجل الحصول على مخرجات ذات قدرة عالية (رشوان ، ٢٠١٠، ص ١٦١)

مفهوم جودة خدمات الرعاية الاجتماعية إجرائياً:

مدى ملائمة خدمات الرعاية الاجتماعية لمقابلة الحاجات الفعلية للطلاب والعاملين أو تفوقها عند الاستخدام. وتتحدد أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي فى:

- الجوانب المادية الملموسة - الجودة التفاعلية والتعاطف - الاعتمادية
- الاستجابة - الضمان

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### (١) نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية، فالدراسة الوصفية تعتمد على الوصف الكمي والكيفي لخصائص الظواهر المختلفة، وكذلك تتميز بالبحث الوصفية بقدرتها على الوصف والتحليل لطبيعة القضايا والمشكلات المراد دراستها وهذا ما ينطوي عليه البحث الراهن، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد إسهامات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.

## (٢) المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد، وعددهم (٦٥) مفردة، وتوزيعهم كالتالي:  
**جدول رقم (١) : يوضح توزيع العاملين مجتمع الدراسة**

م	البيان	عدد العاملين	م	البيان	عدد العاملين
١	وكيل مديرية التربية والتعليم ببورسعيد	١	٦	موجة مواد	٤
٢	مدير إدارة	٢٧	٧	محاسب	٣
٣	مدير عام	٤	٨	شئون قانونية	٦
٤	مسئول علاقات عامة	٦	٩	شئون طلبة	٥
٥	مسئول مالي وإداري	٥	١٠	منسق	٤
الإجمالي			٦٥		

## (٣) مجالات الدراسة:

### (١) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد، وذلك للأسباب التالية:

- حصول مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد على المركز الأول علي العالم في إنتاج الضفائر الكهربية خط إنتاج الطلبة بمصنع سوموتومو للعام الرابع.
- حصول مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد على المركز الأول علي مستوي الجمهورية في الانتهاء من الخطة الاستثمارية للعام الرابع علي التوالي.
- حصول مديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد على المركز الأول علي مستوي الجمهورية في انجاز موازنة البرامج والأداء المقدمة للجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب في عامها الأول.
- إطلاق منصة حسابات OFFICE 365 خاصة بالطلبة والمعلمين وهي أول منصة من نوعها في الوطن العربي لسهولة التواصل بين المعلم والطلاب ويساعد علي كيفية إنشاء حساب خاص علي مواقع التواصل وعمل مشاركة مع الطلاب ودعم التحول السريع وتوفير آلية مميكنة للخدمة الذاتية للطلبة والمعلمين.
- تم تخصيص كلمات سر خاصة بشئون الطلبة وشئون العاملين للتحول الرقمي وإصدار بيان نجاح مميكن.

- اعتماد عدد (٤) مدارس من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وفي انتظار نتائج عدد (١٥) مدرسة متنوعة المراحل. (البوابة الإلكترونية لمحافظة بورسعيد)

#### - المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد، وعددهم (٦٥) مفردة.

#### (ب) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ٢٠٢١/٥/١م إلي ٢٠٢١/٦/١٠م.

#### (٤) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

• استمارة استبيان للعاملين حول بطاقة الأداء المتوازن كألية لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي:

#### ■ وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للعاملين حول بطاقة الأداء المتوازن كألية لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي وذلك بالرجوع إلى التراث النظري الموجه للدراسة، والرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة.

٢. اشتملت استمارة استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي، وأبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، والصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، ومقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.

#### ٣. صدق الأداة:

#### (أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببورسعيد لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان العاملين على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين مجتمع الدراسة. وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٢) : يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان العاملين ودرجة الاستبيان ككل (ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
١	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي	٠,٦٨٩	**
٢	أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي	٠,٧٤٣	**
٣	الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي	٠,٧٧٩	**
٤	مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي	٠,٨٠٨	**

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

يوضح الجدول السابق أن:

أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

٤. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٣) : يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) (ن=١٠)

م	الأبعاد	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي	٠,٨٧
٢	أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي	٠,٩٤
٣	الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي	٠,٨٥

م	الأبعاد	معامل (ألفا - كرونباخ)
٤	مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي	٠,٨٦
	ثبات استمارة استبيان العاملين ككل	٠,٩١

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

#### (٥) تحديد مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي:

للحكم على مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ( $٣/٢ = ٠,٦٧$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

#### جدول رقم (٤) : يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢,٣٥ إلى ٣

#### ■ أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

▪ نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٥): يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=٦٥)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط	الانحراف
١	السن	٤٥	٦
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٧	٤
م	النوع	ك	%
١	ذكر	٣٨	٥٨,٥
٢	أنثى	٢٧	٤١,٥
	المجموع	٦٥	١٠٠
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل فوق المتوسط	١٠	١٥,٤
٢	مؤهل جامعي	٣١	٤٧,٧
٣	دراسات عليا	٢٤	٣٦,٩
	المجموع	٦٥	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد (٤٥) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (١٧) سنة، وبانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد ذكور بنسبة (٥٨,٥%)، بينما الإناث بنسبة (٤١,٥%).
- أكبر نسبة من العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة بورسعيد حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (٤٧,٧%)، يليها دراسات عليا بنسبة (٣٦,٩%)، وأخيراً مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١٥,٤%).



المحور الثاني: أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي:

(١) العائد من الاستثمار في التعليم:

جدول رقم (٦) : يوضح العائد من الاستثمار في التعليم (ن=٦٥)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٩	٢,٨	٩,٢	٦	١,٥	١	٩,٢	٥٨	تعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية	
٢	٠,٦١	٢,٤٦	٦,٢	٤	١,٥	٢٧	٢٢,٣	٣٤	يتم استغلال موارد المؤسسة دون	
٣	٠,٥٨	٢,٣١	٦,٢	٤	٦,٩	٣٧	٢٦,٩	٢٤	يتوافر نظام إداري للمراقبة المالية	
٥	٠,٧٤	٢,٠٥	٤,٦	١٦	٦,٢	٣٠	٩,٢	١٩	تفى المؤسسة بجميع المستحقات المالية في مواعيدها المحددة	
٤	٠,٦٨	٢,٠٩	٨,٥	١٢	٣,٨	٣٥	٧,٧	١٨	تعتبر أسعار الخدمات المقدمة للطلاب واضحة ومحددة للطلاب	
مستوى متوسط	٠,٤٥	٢,٣٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى العائد من الاستثمار في التعليم كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي كما يحدده العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٣٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية بمتوسط حسابي (٢,٨)، يليه الترتيب الثاني يتم استغلال موارد المؤسسة دون هدر بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وأخيراً الترتيب الخامس تفى المؤسسة بجميع المستحقات المالية في مواعيدها المحددة بمتوسط حسابي (٢,٠٥). وتتفق هذه النتائج مع ما أشادت إليه دراسة (Tohidi et al 2010) حول عوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في زيادة أعداد المتلقين للخدمات، ونمو إيرادات المؤسسة.

(٢) رضا العملاء:

(ن=٦٥)

جدول رقم (٧) : يوضح رضا العملاء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٩	٢,٢٥	٧,٧	٥	٦٠	٣٩	٢,٣	٢١	يتوافر نظام عادل لتوزيع الخدمات على الطلاب	١
٢	٠,٥٤	٢,٢	٦,٢	٤	٧,٧	٤٤	٦,٢	١٧	تتعدد طرق تواصل الطلاب مع الإدارة بطرق متعددة	٢
٣	٠,٥٧	٢,١٥	٩,٢	٦	٦,٢	٤٣	٤,٦	١٦	يوجد صفحة إلكترونية للمؤسسة للتواصل مع الطلاب	٣
٧	٠,٥٦	٢,٠٣	٣,٨	٩	٩,٢	٤٥	٦,٩	١١	يوجد بريد إلكتروني لتلقى شكاوى الطلاب	٤
٤	٠,٦٤	٢,١١	٥,٤	١٠	٨,٥	٣٨	٦,٢	١٧	يوجد نظام محدد لدراسة شكاوى ومقترحات الطلاب	٥
٦	٠,٦	٢,٠٥	٥,٤	١٠	٤,٦	٤٢	٢٠	١٣	يتم الرد على استفسارات الطلاب بصفة مستمرة	٦
٥	٠,٥٩	٢,٠٨	٣,٨	٩	٤,٦	٤٢	١,٥	١٤	تحرص الإدارة على متابعة أداء العاملين	٧
مستوى متوسط	٠,٣٣	٢,١٢	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى رضا العملاء كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي كما

يحدده العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب

المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتوافر نظام عادل لتوزيع الخدمات على الطلاب بمتوسط

حسابي (٢,٢٥)، يليه الترتيب الثاني تتعدد طرق تواصل الطلاب مع الإدارة بطرق متعددة

بمتوسط حسابي (٢,٢)، وأخيراً الترتيب السابع يوجد بريد إلكتروني لتلقى شكاوى الطلاب

بمتوسط حسابي (٢,٠٣). وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة عبد التواب (٢٠١٧)

حول دور المتابعة الجيدة والمستمرة لقياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

(٣) تطوير أنظمة الأعمال الإدارية:

جدول رقم (٨): يوضح تطوير أنظمة الأعمال الإدارية (ن=٦٥)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٥٢	٢,٧٧	٤,٦	٣	٣,٨	٩	١,٥	٥٣	يتم تحديث لوائح ونظم العمل	١
٢	٠,٤٧	٢,٦٨	-	-	٢,٣	٢١	٧,٧	٤٤	يتم تقليل نسبة الفاقد في الموارد أثناء	٢
٣	٠,٥٩	٢,٤٩	٤,٦	٣	١,٥	٢٧	٣,٨	٣٥	وقت التقدم في إنتاج الخدمة يتناسب مع نوعية وكمية الخدمات المقدمة	٣
٤	٠,٦٩	٢,٣٤	٢,٣	٨	١,٥	٢٧	٦,٢	٣٠	يمكن تعديل الخدمة أو تقييدها واستبدالها على وجه السرعة	٤
٥	٠,٦٩	٢,٢٥	٣,٨	٩	٧,٧	٣١	٨,٥	٢٥	تهتم الإدارة العليا بترسيخ التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة	٥
٨	٠,٦٨	٢,١٨	٥,٤	١٠	٠,٨	٣٣	٣,٨	٢٢	يؤدي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة إلى تحقيق الأهداف بسهولة	٦
٧	٠,٧٥	٢,٢٣	٨,٥	١٢	٤٠	٢٦	١,٥	٢٧	تسهم أساليب تقويم الأداء في تحقيق رسالة المؤسسة	٧
٦	٠,٥٨	٢,٢٣	٧,٧	٥	١,٥	٤٠	٠,٨	٢٠	تعتمد المؤسسة في أداء الأعمال الإدارية على الأساليب التقنية الحديثة	٨
مستوى مرتفع	٠,٤	٢,٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تطوير أنظمة الأعمال الإدارية كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي كما يحددها العاملون مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تحديث لوائح ونظم العمل بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، يليه الترتيب الثاني يتم تقليل نسبة الفاقد في الموارد أثناء العمل بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وأخيراً الترتيب الثامن يؤدي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة إلى تحقيق الأهداف بسهولة بمتوسط حسابي (٢,١٨). وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة حجاج (٢٠١٥) حول أهمية تحديث اللوائح المنظمة للعمل وتوفير بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة بما يحقق تطوير أنظمة الأعمال الإدارية.

(٤) الإبداع والابتكار:

جدول رقم (٩): يوضح الإبداع والابتكار (ن=٦٥)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تسعى الإدارة إلى تقديم برامج تنمية مهنية للعاملين	٢٣	٥٠,٤	٣٢	٩,٢	١٠	٥,٤	٢,٢	٠,٦٩	٣
٢	تدعم الإدارة العليا روح الفريق الواحد لدى العاملين	٢٢	٣٨,٨	٣٤	٢,٣	٩	٣,٨	٢,٢	٠,٦٧	٢
٣	تخصص الإدارة جزءاً من الميزانية لتنمية مهارات العاملين	١٥	٣١	٣٦	٥,٤	١٤	١,٥	٢,٠٢	٠,٦٧	٧
٤	تحفز سياسة الإدارة العليا العاملين على الابتكار والإبداع	١٨	٢٧,٧	٣٧	٦,٩	١٠	٥,٤	٢,١٢	٠,٦٥	٦
٥	تشجع الإدارة العليا العاملين لاستكمال دراستهم العليا	١٧	٢٦,٢	٣٩	٦,٠	٩	٣,٨	٢,١٢	٠,٦٣	٥
٦	تزود الإدارة العاملين بنتائج تقييم آرائهم	٢٢	٣٨,٨	٣٥	٣,٨	٨	٢,٣	٢,٢٢	٠,٦٥	١
٧	تدعم الإدارة العليا تطبيق أساليب جديدة لتقويم الأداء	٢٢	٣٨,٨	٣٢	٩,٢	١١	٦,٩	٢,١٧	٠,٧	٤
٨	تتخذ الإدارة إجراءات المساءلة مع العاملين المقصرين	٢٢	٣٨,٨	٣٤	٢,٣	٩	٣,٨	٢,٢	٠,٦٧	٢
	البعد ككل							٢,١٦	٠,٣٩	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الإبداع والابتكار كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي كما يحدده العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تزود الإدارة العاملين بنتائج تقييم آرائهم بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، يليه الترتيب الثاني تدعم الإدارة العليا روح الفريق الواحد لدى العاملين، وتتخذ الإدارة إجراءات المساءلة مع العاملين المقصرين بمتوسط حسابي (٢,٢)، وأخيراً الترتيب السابع تخصص الإدارة جزءاً من الميزانية لتنمية مهارات العاملين بمتوسط حسابي (٢,٠٢). وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة مينوتى (١٩٩٩) Minotti حول أهمية دور الإدارة العليا في تدعيم روح الفريق الواحد من أجل تعزيز المشاركة في التخطيط وإتخاذ القرار الرشيد.

(٥) البيئة المجتمعية:

جدول رقم (١٠): يوضح البيئة المجتمعية (ن=٦٥)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٢	٠,٦٥	٢,٢٢	٢,٣	٨	٣,٨	٣٥	٣,٨	٢٢	١	تهدف الإدارة العليا إلى استمرار وديمومة خدمات المؤسسة داخل البيئة
١	٠,٦١	٢,٢٥	٩,٢	٦	٦,٩	٣٧	٣,٨	٢٢	٢	تقدم المؤسسة خدمات بيئية بأسعار مناسبة في وقتها المحدد
٥	٠,٦٢	٢,٢	٠,٨	٧	٨,٥	٣٨	٠,٨	٢٠	٣	تقدم المؤسسة خدمات مجتمعية ذات جودة عالية
٦	٠,٦٢	٢,١١	٣,٨	٩	١,٥	٤٠	٤,٦	١٦	٤	تركز الإدارة على تحسين أداء العاملين وإشباع حاجاتهم المجتمعية
٣	٠,٥٧	٢,١٥	٩,٢	٦	٦,٢	٤٣	٤,٦	١٦	٥	يتم تطويع بعض الموارد المتاحة لخدمة المجتمع والعاملين
٤	٠,٥٩	٢,١٥	٠,٨	٧	٣,١	٤١	٦,٢	١٧	٦	توفر الإدارة قنوات اتصال فاعلة مع المجتمع
مستوى متوسط	٠,٣٥	٢,١٨	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى البيئة المجتمعية كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي كما يحدده العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقدم المؤسسة خدمات بيئية بأسعار مناسبة في وقتها المحدد بمتوسط حسابي (٢,٢٥)، يليه الترتيب الثاني تهدف الإدارة العليا إلى استمرار وديمومة خدمات المؤسسة داخل البيئة بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، وأخيراً الترتيب السادس تركز الإدارة على تحسين أداء العاملين وإشباع حاجاتهم المجتمعية بمتوسط حسابي (٢,١١). وتتفق هذه النتائج مع ما أكدت عليه دراسة Aron, D., & Gerald, K., (2006) حول ضرورة تحسين الخدمات الإلكترونية لتسهيل عمليات الإتصال مع المجتمع، وأشارت إلى أن زيادة معدلات الأداء وتحسين الخدمات الرقمية يحقق بدرجة كبيرة ضمان جودة الخدمات المجتمعية

- مستوى أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي ككل:  
جدول رقم (١١): يوضح مستوى أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي ككل (ن=٦٥)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	العائد من الاستثمار في التعليم	٢,٣٤	٠,٤٥	متوسط	٢
٢	رضا العملاء	٢,١٢	٠,٣٣	متوسط	٥
٣	تطوير أنظمة الأعمال الإدارية	٢,٤	٠,٤	مرتفع	١
٤	الإبداع والابتكار	٢,١٦	٠,٣٩	متوسط	٤
٥	البيئة المجتمعية	٢,١٨	٠,٣٥	متوسط	٣
أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل		٢,٢٤	٠,٢١	مستوى متوسط	

#### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي ككل كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تطوير أنظمة الأعمال الإدارية بمتوسط حسابي (٢,٤)، يليه الترتيب الثاني العائد من الاستثمار في التعليم بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وأخيراً الترتيب الخامس رضا العملاء بمتوسط حسابي (٢,١٢).

المحور الثاني: أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي:  
(١) الجوانب المادية الملموسة:

#### جدول رقم (١٢): يوضح الجوانب المادية الملموسة (ن=٦٥)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	توفر إدارة المؤسسة الأماكن اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة	٤٨	٣٣,٨	١٤	١,٥	٣	٤,٦	٢,٦٩	٠,٥٦	١
٢	يتوافر بالمؤسسة التجهيزات والوسائل المختلفة اللازمة للأنشطة	٣٥	٣٣,٨	٢٨	٣,١	٢	٣,١	٢,٥١	٠,٥٦	٢
٣	يهتم جميع العاملين بحسن مظهرهم الشخصي	٢٣	٥٠,٤	٣٥	٣,٨	٧	٠,٨	٢,٢٥	٠,٦٤	٣

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٦٩	٢,١٥	٦,٩	١١	٠,٨	٣٣	٢٢,٣	٢١	المباني الموجودة بالمؤسسة جذابة للطلاب	٤
٥	٠,٦٦	٢,١٤	٥,٤	١٠	٥,٤	٣٦	٩,٢	١٩	تتوفر الإدارة التسهيلات المادية لممارسة الطلاب للأنشطة	٥
٧	٠,٥٥	٢,١٢	٩,٢	٦	٩,٥	٤٥	١,٥	١٤	يسمح التصميم الداخلي للمباني بتوافر التهوية والإضاءة الجيدة	٦
٨	٠,٥٨	٢,٠٦	٣,٨	٩	٦,٢	٤٣	٢٠	١٣	تتسم المعدات والأجهزة الرياضية بالحدائق	٧
٩	٠,٦٨	٢	٣,١	١٥	٣,٨	٣٥	٣,١	١٥	تهتم الإدارة بالنظافة المستمرة والدائمة للأماكن	٨
٤	٠,٧	٢,٢٢	٥,٤	١٠	٧,٧	٣١	٦,٩	٢٤	يوجد أماكن مناسبة للانتظار	٩
مستوى متوسط	٠,٣٧	٢,٢٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الجوانب المادية الملموسة كأحد أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر إدارة المؤسسة الأماكن اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، يليه الترتيب الثاني يتوافر بالمؤسسة التجهيزات والوسائل المختلفة اللازمة للأنشطة الطلابية بمتوسط حسابي (٢,٥١)، وأخيراً الترتيب التاسع تهتم الإدارة بالنظافة المستمرة والدائمة للأماكن بمتوسط حسابي (٢).

(٢) الجودة التفاعلية والتعاطف:

جدول رقم (١٣): يوضح الجودة التفاعلية والتعاطف (ن=٦٥)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يسود التعامل مع الطلاب جو من	٢٣	٥,٤	٣٤	٢,٣	٨	٢,٣	٢,٢٣	٠,٦٦	١
٢	يتم مراعاة ترتيب أولويات حاجات	١٥	٣,١	٤٥	٩,٢	٥	٧,٧	٢,١٥	٠,٥٤	٣
٣	نهتم بتفهم حاجات الطلاب من أجل	١٣	٢,٠	٤٧	٢,٣	٥	٧,٧	٢,١٢	٠,٥٢	٥
٤	نؤكد على فردية كل حالة عند التعامل	١٦	٤,٦	٤٢	٤,٦	٧	٠,٨	٢,١٤	٠,٥٨	٤
٥	نقدر الظروف الخاصة لكل طالب	١٦	٤,٦	٣٨	٨,٥	١١	٦,٩	٢,٠٨	٠,٦٤	٦
٦	ندعم مبدأ عدالة توزيع الخدمات على	١٨	٧,٧	٤١	٣,١	٦	٩,٢	٢,١٨	٠,٥٨	٢
٧	تحقق التناسب المطلوب بين ساعات	١٦	٤,٦	٤٢	٤,٦	٧	٠,٨	٢,١٤	٠,٥٨	٤
	البعد ككل							٢,١٥	٠,٣	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الجودة التفاعلية والتعاطف كأحد أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يسود التعامل مع الطلاب جو من المحبة بمتوسط حسابي (٢,٢٣)، يليه الترتيب الثاني ندعم مبدأ عدالة توزيع الخدمات على الطلاب بمتوسط حسابي (٢,١٨)، وأخيراً الترتيب السادس نقدر الظروف الخاصة لكل طالب على حدة بمتوسط حسابي (٢,٠٨).

(٣) الاعتمادية:

جدول رقم (١٤): يوضح الاعتمادية (ن=٦٥)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	نلتزم بتقديم الخدمات للطلاب في مواعيدها المحددة مسبقاً	٣١	٤٧,٧	٣١	٤٧,٧	٣	٤,٦	٢,٤٣	٠,٥٩	١
٢	يتوافر العدد الكاف من العاملين في كل تخصص على حدة	٢٩	٤٤,٦	٣٣	٥٠,٨	٣	٤,٦	٢,٤	٠,٥٨	٢



م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب		
		نعم		إلى حد ما		لا					
		%	ك	%	ك	%	ك				
٣	تتناسب خدمات الرعاية المقدمة للطلاب مع حاجاتهم وميولهم	٢٠	٣٠,٨	٣٦	٥٥,٤	٩	١٣,٨	٢,١٧	٠,٦٥	٤	
٤	تقدم خدمات عاجلة للطلاب المحتاجين المساعدة على الفور	١٨	٢٧,٧	٣٧	٥٦,٩	١٠	١٥,٤	٢,١٢	٠,٦٥	٦	
٥	نحرص على الحصول على معلومات دقيقة وحديثة لتقديم خدمات وافية	١٩	٢٩,٢	٣٣	٥٠,٨	١٣	٢٠	٢,٠٩	٠,٧	٨	
٦	نقوم بدراسة الحالات المختلفة للطلاب على وجه السرعة	١٩	٢٩,٢	٣٥	٥٣,٨	١١	١٦,٩	٢,١٢	٠,٦٧	٧	
٧	نحتفظ بالملفات والسجلات بطريقة آمنة وسليمة	١٩	٢٩,٢	٣٧	٥٦,٩	٩	١٣,٨	٢,١٥	٠,٦٤	٥	
٨	نحرص دائماً على مقابلة حاجات الطلاب وحل مشكلاتهم	٢٣	٣٥,٤	٣٩	٦٠	٣	٤,٦	٢,٣١	٠,٥٦	٣	
البعد ككل								٢,٢٣	مستوى متوسط	٠,٣٩	

#### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاعتمادية كأحد أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تلتزم بتقديم الخدمات للطلاب في مواعيدها المحددة مسبقاً بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، يليه الترتيب الثاني يتوافر العدد الكاف من العاملين في كل تخصص على حدة بمتوسط حسابي (٢,٤)، وأخيراً الترتيب الثامن نحرص على الحصول على معلومات دقيقة وحديثة لتقديم خدمات وافية بمتوسط حسابي (٢,٠٩).

(٤) الاستجابة:

(ن=٦٥)

جدول رقم (١٥): يوضح الاستجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠,٦٧	٢,٦٣	٠,٨	٧	٥,٤	١٠	٣,٨	٤٨	١	تقوم بتقديم الخدمة للطلاب فور طلبها
٢	٠,٦٤	٢,٤٦	٧,٧	٥	٨,٥	٢٥	٣,٨	٣٥	٢	تتابع الموقع الإلكتروني للمؤسسة بصفة مستمرة
٤	٠,٦١	٢,٣١	٧,٧	٥	٣,٨	٣٥	٨,٥	٢٥	٣	تقوم بالرد السريع على استفسارات وشكاوى الطلاب
٧	٠,٧١	٢,١٥	٨,٥	١٢	٧,٧	٣١	٣,٨	٢٢	٤	نهتم بدراسة جميع الشكاوى والمقترحات المقدمة من الطلاب
٦	٠,٦٩	٢,١٥	٦,٩	١١	٠,٨	٣٣	٢,٣	٢١	٥	تأخذ ببعض المقترحات الإيجابية المقدمة من الطلاب
٨	٠,٦٧	٢,١٢	٦,٩	١١	٣,٨	٣٥	٩,٢	١٩	٦	نعلن عن مواعيد فترة تقديم الخدمة للطلاب بدقة
٥	٠,٧	٢,١٧	٦,٩	١١	٩,٢	٣٢	٣,٨	٢٢	٧	تلتزم بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمة والانتهاؤها منها
٣	٠,٥٧	٢,٣٥	٤,٦	٣	٥,٤	٣٦	٤٠	٢٦	٨	نكون دائماً مستعدين لتقديم الخدمة للطلاب رغم الانشغال في العمل
مستوى متوسط	٠,٤٤	٢,٢٩	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاستجابة كأحد أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقوم بتقديم الخدمة للطلاب فور طلبها بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، يليه الترتيب الثاني نتابع الموقع الإلكتروني للمؤسسة بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وأخيراً الترتيب الثامن نعلن عن مواعيد فترة تقديم الخدمة للطلاب بدقة بمتوسط حسابي (٢,١٢). وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة jessi (2005) حول أهمية متغيري الدقة والسرعة لدعم الإستجابة إلى حاجة العملاء

(٥) الضمان:

(ن=٦٥)

جدول رقم (١٦): يوضح الضمان

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يتم الإعلان عن الخدمات المقدمة بشفافية	٢٥	٢٨,٥	٣٣	٠,٨	٧	٠,٨	٢,٢٨	٠,٦٥	٢
٢	نحتفظ بالملفات والسجلات بسرية تامة	٢٢	٢٣,٨	٣٨	٠,٨	٥	٧,٧	٢,٢٦	٠,٥٩	٣
٣	نهتم بأن نكون قدوة حسنة لجميع الطلاب	٢٢	٢٣,٨	٣٣	٠,٨	١٠	٥,٤	٢,١٨	٠,٦٨	٤
٤	تسهل عمليات الاتصال والتواصل مع الطلاب	٢٢	٢٣,٨	٣٩	٠,٨	٤	٦,٢	٢,٢٨	٠,٥٧	١
٥	تقدم الإدارة العليا التسهيلات اللازمة لإجراء كافة المهام المطلوبة	١٦	٤,٦	٤٣	٦,٢	٦	٩,٢	٢,١٥	٠,٥٧	٥
٦	نتابع الحالات الخاصة للطلاب بصفة مستمرة	١٨	٧,٧	٣٧	٦,٩	١٠	٥,٤	٢,١٢	٠,٦٥	٨
٧	يسود العلاقة المهنية مع الطلاب جو من المودة	١٨	٧,٧	٣٨	٠,٨	٩	٣,٨	٢,١٤	٠,٦٣	٧
٨	توظف جميع المهارات التي تم التدريب عليها في التعامل مع الطلاب	١٨	٧,٧	٣٩	٠,٨	٨	٢,٣	٢,١٥	٠,٦٢	٦
	البيد ككل							٢,٢	٠,٣٦	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الضمان كأحد أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي كما يحدده العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول نسهل عمليات الاتصال والتواصل مع الطلاب بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، يليه الترتيب الثاني يتم الإعلان عن الخدمات المقدمة بشفافية بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وأخيراً الترتيب الثامن نتابع الحالات الخاصة للطلاب بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (٢,١٢). وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة (Gomes y. & liddle (2009) حول الحاجة إلى تطوير أساليب وطرق تقييم الأداء بالمنظمات من أجل تطوير الإستراتيجيات والرؤى المستقبلية لتحسين العمل

▪ مستوى جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل:

جدول رقم (١٧): يوضح مستوى جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل (ن=٦٥)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الجوانب المادية الملموسة	٢,٢٤	٠,٣٧	متوسط	٢
٢	الجودة التفاعلية والتعاطف	٢,١٥	٠,٣	متوسط	٥
٣	الاعتمادية	٢,٢٣	٠,٣٩	متوسط	٣
٤	الاستجابة	٢,٢٩	٠,٤٤	متوسط	١
٥	الضمان	٢,٢	٠,٣٦	متوسط	٤
أبعاد الجودة ككل		٢,٢٢	٠,٢٤	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاستجابة بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، يليه الترتيب الثاني الجوانب المادية الملموسة بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وأخيراً الترتيب الخامس الجودة التفاعلية والتعاطف بمتوسط حسابي (٢,١٥).

المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي:

جدول رقم (١٨): يوضح الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي (ن=٦٥)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد		نعم			
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	حدثت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	٣	٤,٦	٣	٠,٨	٣٣	٤,٦	٢٩	٣
٢	عدم توافر روح العمل الفريقي	٧	٠,٨	٧	٦٠	٣٩	٩,٢	١٩	٩
٣	ضعف الرقابة الذاتية لدى بعض	٦	٩,٢	٦	٥,٤	٣٦	٥,٤	٣٣	٦
٤	قلة مهارات بعض العاملين للتعامل مع الأساليب الإدارية الحديثة	١١	٦,٩	١١	٢,٣	٣٤	٠,٨	٢٠	١١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد م		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١٤	٠,٧١	٢,٠٣	٣,١	١٥	٠,٨	٣٣	٦,٢	١٧	عدم وضوح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة	٥
١٢	٠,٦	٢,١٢	٢,٣	٨	٣,١	٤١	٤,٦	١٦	عدم تحديد آليات العمل وإجراءات تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بدقة	٦
١٠	٠,٦٣	٢,١٧	٢,٣	٨	٨,٥	٣٨	٩,٢	١٩	ضعف مشاركة العاملين في تنفيذ أساليب تقويم الأداء	٧
٤	٠,٥٥	٢,٢٩	٤,٦	٣	١,٥	٤٠	٣,٨	٢٢	صعوبة تطبيق إجراءات بطاقة الأداء المتوازن	٨
١	٠,٥٦	٢,٦٨	٤,٦	٣	٣,١	١٥	٢,٣	٤٧	ضعف المرونة في تنفيذ آليات تقويم الأداء	٩
٢	٠,٥٩	٢,٤٨	٤,٦	٣	٣,١	٢٨	٢,٣	٣٤	جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة	١٠
٥	٠,٦٥	٢,٢٩	٠,٨	٧	٩,٢	٣٢	٤,٠	٢٦	غياب الشفافية المعلوماتية	١١
١٣	٠,٧٢	٢,١٢	٢,٠	١٣	٧,٧	٣١	٢,٣	٢١	غياب المحاسبية الإدارية	١٢
٨	٠,٦٤	٢,٢	٢,٣	٨	٥,٤	٣٦	٢,٣	٢١	غياب نظام واضح لمتابعة شكاوى العملاء	١٣
٧	٠,٦٢	٢,٢	٠,٨	٧	٨,٥	٣٨	٠,٨	٢٠	ضعف الميزانية اللازمة لأداء الأعمال	١٤
مستوى متوسط	٠,٣	٢,٢٥	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف المرونة في تنفيذ آليات تقويم الأداء بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، يليه الترتيب الثاني جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، وأخيراً الترتيب الرابع عشر عدم وضوح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بمتوسط حسابي (٢,٠٣). وإتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (السعدون، هدى، ٢٠١٧م) حول

نقاط الضعف في أداء الجامعة والمتمثلة في افتقار الأساليب التقليدية لتقويم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الإستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، وأوصت بضرورة قيام الجامعة بتقويم أداؤها دوريا من خلال تبنى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء.

المحور الرابع: مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي:

جدول رقم (١٩) : يوضح مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي (ن=٦٥)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠,٥٧	٢,٢٨	٦,٢	٤	٦٠	٣٩	٣,٨	٢٢	١ توفير مصادر التعليم للعملاء	
٩	٠,٥٦	٢,١١	٠,٨	٧	٧,٧	٤٤	١,٥	١٤	٢ توفير مصادر التدريب للعاملين	
١٣	٠,٦٤	٢,٠٣	٨,٥	١٢	٦٠	٣٩	١,٥	١٤	٣ تقديم التسهيلات الداعمة	
١٢	٠,٦٩	٢,٠٥	١,٥	١٤	٢,٣	٣٤	٦,٢	١٧	٤ النمذجة والقوة الحسنة والمثل الأعلى	
١٤	٠,٦٨	٢,٠٣	١,٥	١٤	٣,٨	٣٥	٤,٦	١٦	٥ القضاء على مقاومة العاملين للتغيير	
٥	٠,٦٤	٢,٢	٢,٣	٨	٥,٤	٣٦	٢,٣	٢١	٦ دعم التواصل مع العملاء في المراحل المختلفة (تخطيط - تنفيذ - تقويم)	
٨	٠,٦٥	٢,١٢	٥,٤	١٠	٦,٩	٣٧	٧,٧	١٨	٧ مشاركة العاملين في كافة جهود	
٦	٠,٥٩	٢,١٥	٠,٨	٧	٣,١	٤١	٦,٢	١٧	٨ التفويض في اتخاذ القرارات ودعم	
٩	٠,٥٦	٢,١١	٠,٨	٧	٧,٧	٤٤	١,٥	١٤	٩ تشجيع الثقة وروح الإبداع والابتكار لدى العاملين	
١١	٠,٦٧	٢,٠٥	٢٠	١٣	٥,٤	٣٦	٤,٦	١٦	١٠ دعم روح العمل الفريقي لدى العاملين	
٣	٠,٦٧	٢,٢٦	٢,٣	٨	٩,٢	٣٢	٨,٥	٢٥	١١ تعزيز قنوات الاتصال ودعم التواصل بين العاملين والعملاء	
٤	٠,٦٥	٢,٢٢	٢,٣	٨	٣,٨	٣٥	٣,٨	٢٢	١٢ التقييم المستمر لأداء العاملين	
٧	٠,٦٦	٢,١٤	٥,٤	١٠	٥,٤	٣٦	٩,٢	١٩	١٣ تعزيز عنصري الشفافية والمحاسبية	
١٥	٠,٧٢	٢,٠٢	٤,٦	١٦	٩,٢	٣٢	٦,٢	١٧	١٤ ترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع	
١٠	٠,٦٨	٢,٠٩	٨,٥	١٢	٣,٨	٣٥	٧,٧	١٨	١٥ دعم الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٥٩	٢,١٥	٠,٨	٧	٣,١	٤١	٦,٢	١٧	تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين	
١	٠,٥٥	٢,٣٨	٣,١	٢	٥,٤	٣٦	١,٥	٢٧	توافر آليات لتقييم جميع العاملين	
مستوى	٠,٣	٢,١٤	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي كما يحددها العاملون متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توافر آليات لتقييم جميع العاملين بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، يليه الترتيب الثاني توفير مصادر التعليم للعملاء بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وأخيراً الترتيب الخامس عشر ترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع بمتوسط حسابي (٢,٠٢).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

(١) اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: "توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين العائد من الاستثمار في التعليم وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي".

جدول رقم (٢٠): يوضح العلاقة بين العائد من الاستثمار في التعليم وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، (ن=٦٥)

معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار (ف)	اختبار (ت)	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
R <sup>2</sup>	R	F-Test	T-Test		
٠,١٤٣	**٠,٣٧٨	١٠,٤٧٢	**٣,٢٣٦	٠,١٩٧	العائد من الاستثمار في التعليم

\*\* معنوي عند (٠,٠١) \* معنوي عند (٠,٠٥)  
 يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "العائد من الاستثمار في التعليم كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي" والمتغير التابع "أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل" كما يحددها العاملون (٠,٣٧٨)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=10.472$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.143$ )، أي أن العائد من الاستثمار في التعليم يفسر ( $14.3\%$ ) من التغيرات في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
  - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $0.197$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبارات  $T=3.236$  ،  $Sig=0.000$  إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ).
  - مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين العائد من الاستثمار في التعليم وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي " .
- (٢) اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين رضا العملاء وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ":
- جدول رقم (٢١) يوضح العلاقة بين رضا العملاء وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، (ن=٦٥)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
رضا العملاء	٠,١٨١	*٢,٠٧٦	*٤,٣٠٨	*٠,٢٥٣	٠,٠٦٤

\*\* معنوي عند ( $0.01$ ) \* معنوي عند ( $0.05$ )

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " رضا العملاء كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي " والمتغير التابع " أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل " كما يحددها العاملون ( $0.253$ )، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.05$ )، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=4.308$ ,  $Sig=0.05$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.064$ )، أي أن رضا العملاء يفسر ( $6.4\%$ ) من التغيرات في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.



- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,١٨١)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت (T=2.076, Sig=0.05) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

- مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين رضا العملاء وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ".

(٣) اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين تطوير أنظمة الأعمال الإدارية وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ":

جدول رقم (٢٢) : يوضح العلاقة بين تطوير أنظمة الأعمال الإدارية وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، (ن=٦٥)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
أنظمة الأعمال الإدارية	٠,٢٠٢	**٢,٨٨٢	**٨,٣٠٥	**٠,٣٤١	٠,١١٦

\*\* معنوي عند (٠,٠١) \* معنوي عند (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تطوير أنظمة الأعمال الإدارية كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي " والمتغير التابع " أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل " كما يحددها العاملون (٠,٣٤١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) (F=8.305, Sig=0.000) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١١٦)، أي أن تطوير أنظمة الأعمال الإدارية تفسر (١١,٦%) من التغيرات في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع.

- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٠٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت (T=2.882

(Sig=0.000) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً  
 وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

- مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية  
 دالة إحصائياً بين تطوير أنظمة الأعمال الإدارية وتحسين جودة خدمات الرعاية  
 الاجتماعية بالقطاع التعليمي ".

(٤) اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين  
 الإبداع والابتكار وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ":

جدول رقم (٢٣): يوضح العلاقة بين الإبداع والابتكار وتحسين جودة خدمات الرعاية  
 الاجتماعية بالقطاع التعليمي، (ن=٦٥)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الإبداع والابتكار	٠,٠٤٠	٠,٥٢٥	٠,٢٧٥	٠,٠٦٦	٠,٠٠٤

\*\* معنوي عند (٠,٠١) \* معنوي عند (٠,٠٥)  
 يوضح الجدول السابق أن:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الإبداع والابتكار كأحد أبعاد  
 استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي " والمتغير التابع " أبعاد جودة خدمات  
 الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل " كما يحددها العاملون (٠,٠٦٦)، وهي غير دالة  
 إحصائياً، وتدل على عدم وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. مما يجعلنا نرفض الفرض  
 الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإبداع  
 والابتكار وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ".

(٥) اختبار الفرض الفرعي الخامس للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين  
 البيئة المجتمعية وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ":

جدول رقم (٢٤) يوضح العلاقة بين البيئة المجتمعية وتحسين جودة خدمات الرعاية  
 الاجتماعية بالقطاع التعليمي، (ن=٦٥)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
البيئة المجتمعية	٠,٢٥٨	**٣,٢٣٣	**١٠,٤٥٣	**٠,٣٧٧	٠,١٤٢

\*\* معنوي عند (٠,٠١) \* معنوي عند (٠,٠٥)

### يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " البيئة المجتمعية كأحد أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي " والمتغير التابع " أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل " كما يحددها العاملون (٠,٣٧٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
  - وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=10.453$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,١٤٢)، أي أن البيئة المجتمعية يفسر (١٤,٢%) من التغيرات في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
  - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٢٥٨)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار (ت) ( $T=3.233$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).
  - مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين البيئة المجتمعية وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ".
- (٦) اختبار الفرض الرئيسي للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ":
- جدول رقم (٢٥): يوضح العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، (ن=٦٥)

معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار (ف)	اختبار (ت)	معامل الانحدار	المتغير المستقل
R	R <sup>2</sup>	F-Test	T-Test	B	
**٠,٥٢٠	٠,٢٧١	**٢٣,٤٠٧	**٤,٨٣٨	٠,٥٨٥	أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن ككل

\* معنوي عند (٠,٠٥)

\*\* معنوي عند (٠,٠١)

### يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالقطاع التعليمي ككل " والمتغير التابع " أبعاد جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ككل " كما يحددها العاملون (٠,٥٢٠)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=23.407$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٧١)، أي أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يفسر (٢٧,١%) من التغيرات في تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٨٥)، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت ( $T=4.838$ ,  $ig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي ".

**المحور السابع: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي:**

من خلال استعراض الإطار النظري للدراسة والإطار الميداني يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات لتفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي، وذلك كما يلي:

م	الآليات	أبعاد التنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة
١	التخطيط الاستراتيجي لاستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن	(١) وضع رؤية استراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية.	وزارة التربية والتعليم
		(٢) توفير مقاييس قابلة للقياس الكمي والكيفي وفقاً لإمكانات المؤسسات التعليمية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية

م	الآليات	أبعاد التنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة			
	بالمؤسسات التعليمية	(١) - استثمار رأس المال البشري بالمؤسسات التعليمية لاستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن. (٣)	المدارس			
		(١) - توفير البيئة التشريعية اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية. (٤)				
		(١) - توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية. (٥)				
		(١) - ضرورة تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المالية وغير المالية في المؤسسات التعليمية. (٦)				
		(١) - ضرورة الربط بين المؤسسات التعليمية والبيئة المحيطة لاستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن. (٧)				
		٢		قياس الأداء الفعلي باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية	(٢) - تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة عند التنفيذ. (١)	وزارة التربية والتعليم مديريات التربية والتعليم الإدارات التعليمية المدارس
					(٢) - توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية بالمؤسسات التعليمية. (٢)	
(٢) - تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ الفعلية. (٣)						
	تابع قياس الأداء الفعلي باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية	(٢) - توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج. (٤)	وزارة التربية والتعليم مديريات التربية والتعليم الإدارات التعليمية المدارس			
		(٢) - متابعة أداء الأفراد وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة (٥)				
		(٢) - رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة. (٦)				
		(٢) - قياس رضا العاملين عن نتائج أداءهم باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية. (٧)				
		٣		تحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي	(٣) - وضع سياسات لسوق العمل تتضمن الاستخدام الفعال للخريجين. (١)	وزارة التربية والتعليم مديريات التربية والتعليم الإدارات التعليمية
					(٣) - وضع أطر قانونية ومؤسسية حاکمة لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. (٢)	
					(٣) - تصميم مصفوفة مهنية عن طريق تحليل أبعاد	

م	الآليات	أبعاد التنفيذ	جهات التنفيذ المقترحة
		جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. (٣)	المدارس
		إتباع أسلوب التخطيط العلمي لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. (٤)	
		وضع خطة تعليمية مدروسة لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. (٥)	
		تحقيق الشراكة بين القطاع الحكومي والأهلي ورجال الأعمال لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. (٦)	
		زيادة تحقيق العائد الاقتصادي والاجتماعي لجودة خدمات الرعاية الاجتماعية بالقطاع التعليمي. (٧)	

#### المراجع المستخدمة

#### اولا المراجع العربية

- ابو فضة، مروان محمد (٢٠٠٦). نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- البوابة الإلكترونية لمحافظة بورسعيد، إنجازات مديرية التربية والتعليم.
- العناني، رضوان محمد (٢٠٠٤). بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلاقات المتوازنة ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجايدى، خالد محمد (٢٠٠٥). بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية اليابانية والأوروبية والأمريكية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحواتمة، زيد محمد مسلم (٢٠١٥). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنك الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الفكر المحاسبي ، العدد (١) ، مجلد (١٩) ، أبريل .
- السروجي، طلعت مصطفى وآخرون (٢٠٠٧م). السياسة الاجتماعية ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلوان .

السعدون, هدى فويد حاتم (٢٠١٧). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية , رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية الإدارة الاقتصاد , جامعة القادسية.

القليوبي, منى عبد العزيز(٢٠١٤). إتجاهات الأخصائيين الاجتماعيين نحو جودة الأنشطة الطلابية مع جماعات الشباب الجامعي, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة الفيوم.

حجاج, احمد جابر,(٢٠١٥). استخدام نظم المعلومات وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية المدرسية بمحافظة البحيرة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة حلوان.

حسن, نبيلة الهادي عبد الرحمن ( ٢٠١٦). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة: مجموعة شركات معاوية البرير, الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

حسين, رامز رمضان(٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة , مجلة كلية العلم الإدارية , العدد الرابع , الجزء الأول , المجلد العاشر .

خاطر, احمد مصطفى,(١٩٩٨). الخدمة الاجتماعية -نظرة تاريخية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية.

درغام, ماهر و أبو فضه, مروان(٢٠١٩). الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية , جامعة غزة.

ذيب , محمد سيف وآخرون(٢٠١٦). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية , المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , المجلد (١٢) , العدد (٤) .

رشوان, حسين عبد الحميد(٢٠١٠). القيادة , سلسلة كتب علم الاجتماع , الكتاب رقم (٧٢) , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية.

عبد التواب, أسامة محمد(٢٠١٧). التخطيط لخدمات الرعاية وتأثيره على إنتاجية العاملين في التنظيمات الصناعية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة الفيوم.

عبد العزيز, عليان(٢٠٠٣). إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية , مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية , المجلد (٢١) , العدد (١).

عبد اللطيف, تركمان حنان(٢٠٠٦). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية, سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية, كلية الاقتصاد, جامعة تشرين, المجلد (٢٨) , العدد (١).

نديم, مريم شكرى(٢٠١٣). تقييم الأداء المالى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن , دراسة اختبارية فى شركة خيران الملكية الأردنية , جامعة الشرق الأوسط , كلية الأعمال .

وليد, لطرش(٢٠١٨). دور بطاقة الأداء المتوازن فى قياس تقييم الأداء الإستراتيجى دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال فى الجزائر رسالة دكتوراه , غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف المسيلة.

ثانيا : المراجع الاجنبية :

**Aron, D., & Gerald, K., (2006).** "Does the balanced score card improve performance" management accounting quarterly. Vol. 8, iss. 1.

**Bernardo G. et al., (Dec. 2010).** Performance evaluation help public management a balanced score card approach in urban waste services, journal of environment management, vol. 91, issue 12.

**Drury, c., (2000).** " management and cast accounting " 5 th ed. Dusiness press thamsen learning

**Gomes y. & liddle p., (2009).** "The balanced score card as a performance management tool for third sector organization: the case of the Arthur bernards foundation brazil". Journal of Indian management Vol. 26 P.P. 119-137

**Jessie, wiliams (2005).** measuring family planning services quality through client satis faction exit interviews , journal family planning , vol(26),P.P. 1260-1278.

**Kaplan & Norton (1992).** The balanced scored measures that drive performance. Harvard business review.

**Kaplan & Norton , d., (1996).** Using the balanced scored as strategic management system Harvard business review, p. 136

**Kaplan, & Atkinson, (1998).** Advanced management accounting, 3 rd ed., prentice hall , new jersey.

**Minotti, Thomas (1999).** total quality management in a child welfare effectivence phd, university of NewYork

**Ronald, Maher and setto, (2000).** coart management prentice hall companies inc. usa.P.215

**Tohidi et al., (2010).** Using balanced scored in educational organization, procedia social and behavioral sciences, Vol. 2, No. 2,

**Webster,s ,(1996).** New world dictionary, 3ed, N.Y,