

[٣]

تقويم الأداء المؤسسي بكلّيات التربية للطفولة المبكرة
في ضوء مدخل الأداء المتوازن

د. حسام سمير عمر

أستاذ أصول تربية الطفل المساعد

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة دمنهور

تقويم الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء مدخل الأداء المتوازن

د. حسام سمير عمر*

ملخص:

مشكلة البحث:

- ما واقع جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟
- ما معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات العينة على أداة البحث يمكن أن تُعزى لمتغيرات: (الوظيفة، سنوات الخبرة، عدد الدورات في مجال الجودة)؟
- ما متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن لتحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟

أهداف البحث:

- عرض أهم ملامح مدخل الأداء المتوازن، ومدى مساهمته في تطوير الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية.
- التعرف على واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر أفراد العينة.
- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة.
- تقديم التوصيات الإجرائية حول متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن والتي يمكن أن تسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في مصر.

* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة دمنهور.

منهج البحث: استخدم الباحث "المنهج الوصفي التحليلي".

عينة البحث: تكونت من (١٦٤) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري من (٨) جامعات.

أداة الدراسة الميدانية: تم بناء استبانة مكونة من محورين اشتملا على ٤٦ عبارة.

توصيات البحث:

- صياغة استراتيجية واضحة المعالم، مع التركيز على التوجهات المستقبلية.
- اختيار فريق عمل يتميز بالابتكارية والإبداع والحماسة والقدرة على استشراف المستقبل.
- معدلات ومؤشرات الأداء يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة.

Abstract:**The research problem:**

- What is the status quo of the institutional performance in the faculties of Education for Early Childhood?
- What obstacles realizing institutional performance quality in the faculties of Education for Early Childhood?
- Are there statistically significant differences at the (0.05) level among the means of the sample's responses which can be attributed to such variables as (the job, the experience years, the number of quality courses)?
- What are the requirements for applying the Balanced Performance Approach for enhancing the quality of the institutional performance in the faculties of Education for Early Childhood?

The research objectives:

- Illustrating the features of the Balanced Performance Approach and showing to what extent it can develop the institutional performance in the faculties of Education for Early Childhood.
- Identifying the reality of the institutional performance in the faculties of Education for Early Childhood from the view of the sample members.
- Uncovering the obstacles hindering the realization of applying the Balanced Performance Approach for enhancing the quality of the institutional performance in the faculties of Education for Early Childhood.
- Provide the procedural recommendations about the applicable requirements of the Balanced Performance Approach for enhancing the quality of the institutional performance in the faculties of Education for Early Childhood in Egypt.

The methodology: The research has used the analytical descriptive method.

The sample: The research sample consisted of (164) university professors, demonstrators, administrators from (8) universities.

The field study tool: A questionnaire decided into two major axes with (46) items.

The Recommendations:

- Formulating a clear-cut strategy based on future perceptions.
- Selecting a team work characterized with creativity, zeal and the ability to predict the future.
- Creating clear, precise and specific information based performance rates and indicators.

مقدمة:

شهدت الجامعات المصرية في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً وملحوظاً علي الرغم من التحديات العديدة المصاحبة للعلومة، ومن منطلق أن مصير الأمم مرتبط بمدى نجاح المؤسسات التعليمية بوجه عام والجامعات بوجه خاص، وجب عليها تقديم منتج تعليمي متميز لديه القدرة علي مسايرة التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم في العصر الحالي.

وفي هذا الإطار، أشار (الكولفن، ٢٠٠٧) إلي أن كل التحولات المعاصرة والمستقبلية في المجتمعات لها تأثيراتها الإيجابية والسلبية علي الجامعات، ولذلك يُنظر إليها علي أنها مؤسسة إبداع علمي ووسيلة أساسية لتقدم المجتمعات ورفيها، والقوة الفاعلة التي تستشرف المستقبل.

وفي مصر كان ولايزال الاهتمام بجودة كليات إعداد المعلم بوجه عام وكليات التربية للطفولة المبكرة على وجه الخصوص، من أهم القضايا التربوية التي تشغل توجهات السياسة التعليمية، وذلك لمواكبة التغيرات الاجتماعية المتسارعة والمستجدات التربية الحديثة في القرن الحادي والعشرين، والتي فرضت الاهتمام بالأداء المؤسسي لتلك الكليات كأحد المظاهر الحضارية للمجتمع الراقى.

ويعتمد قياس جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة علي العديد من المتغيرات وهي غالباً ما ترتبط بالنواحي المالية بدرجة كبيرة، ومثل هذا القياس لا يُعطي صورة شاملة عن الأوضاع الحالية بتلك الكليات (أبو الرب وآخرون، ٢٠١٠، ٤١)، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى أدوات ترتبط أيضاً بالنواحي الأكاديمية، والتي يكون من السهل تقديرها بصورة كمية من حيث معدلات القبول والمعدل التراكمي العام وعدد الطالبات إلى أعضاء هيئة التدريس، وكذلك معدلات التخرج والعبء التدريسي وعدد المنشورات العلمية... إلخ.

ونتيجة لذلك ظهرت مجموعة من المداخل التي يمكن استخدامها في تقويم الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة، ومنها إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ومحاسبة التكلفة علي أساس النشاط وستة سيجما ومدخل بطاقة الأداء المتوازن (Mueller, 2011, 31)، وغيرها من الآليات الحديثة التي تسمح للكليات

أن تزيد فاعليتها وتطور تفكيراً استراتيجياً، ساعية في ذلك إلى تحسين خدماتها والارتقاء بأنشطتها وتحقيق أهدافها. ويُعد مدخل الأداء المتوازن من بين أشد الأدوات تأثيراً من ناحية تطوير مستوى الأداء، حيث تم اختياره من قبل مجلة "Harvard Business Review" كواحد من بين الآليات المؤثرة خلال العصر الحديث، والإقبال يتزايد يوماً بعد يوم علي تبني تلك الأداة في أغلب المؤسسات التعليمية (Karathanos, 2005, 222)، وعليه يمكن القول أن مدخل الأداء المتوازن قد أحدث قفزة نوعية وثورة في تجديد نظم الإدارة، فهي سهلة الاستخدام من جهة ومرنة وقابلة للتطبيق بشكل متكامل من جهة أخرى، بهدف تحسين جودة الأداء المؤسسي بمعظم جامعات الدول المتقدمة، بحيث تعطي في النهاية نظاماً متكاملًا يقود إلى التطوير الشامل لأداء كليات التربية للطفولة المبكرة.

مشكلة البحث:

يعد تطوير التعليم الجامعي ضرورة حتمية في ظل العصر الرقمي والعولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة لا مكان فيها لمن لا يتجاوب مع متغيرات العصر السريعة، والتي ألزمت مؤسسات التعليم الجامعي على ضرورة مواجهة التحديات التي يطرحها العصر الرقمي، لذا كان لابد من التوجه نحو تحقيق جودة الأداء بالتعليم الجامعي ومؤسساته وبرامجه كونه مطلباً ضرورياً لتطويره، وما يؤكد ذلك العديد من الدراسات التي تناولت جودة التعليم الجامعي وكيفية تحسينه ومن بينها بدح (٢٠٠٣)؛ يوسف (٢٠٠٥)؛ (Collin; Porras (2011)، فضلاً عن حرص أغلب مؤسسات التعليم الجامعي على ترخيص برامجها للحصول على الاعتماد الذي يؤكد تميزها، وتعزز ثقة المجتمع بها أفراداً ومؤسسات.

وتشهد كليات التربية للطفولة المبكرة في مصر مرحلة غير مسبوقة من التغيير والتطوير، حيث تزايدت أعدادها بشكل متسارع، وأصبح عليها أن تتنافس فيما بينها لتقدم منتجاً متميزاً وقادراً علي مسايرة التغيرات والتحديات الآتية والمستقبلية في مجال تربية الطفل، وأضحى علي صانعي القرار بتلك الكليات ضرورة التفكير غير التقليدي باستخدام أفكار وآليات متطورة للمحافظة على سرعة مواكبة تلك التغيرات، ومن بين تلك الآليات يبرز مدخل الأداء المتوازن الذي أثبت كفاءته وقدرته

علي تقويم الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في العديد من الدول المتقدمة في هذا المجال، إذ إنه يستطيع دفع التعليم الجامعي لإجراء التغييرات التي تتلاءم مع التحولات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية (محمد، ٢٠١٠، ١٦٥). وتأسيساً على ذلك، فإنه يمكن حصر مبررات اختيار مشكلة البحث الحالي في النقاط التالية:

- الدور الريادي الذي تلعبه كليات التربية للطفولة المبكرة، من حيث تقديم منتج تعليمي متميز يسهم في إعداد الطفل المصري لمواجهة تحديات العصر الحديث، مما يستوجب ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لتلك الكليات.
- المطالب الملحة في الدراسات الحديثة وتوصيات المؤتمرات العلمية بضرورة إيجاد آليات متطورة وفعالة لتطوير الأداء المؤسسي لكليات إعداد المعلمين بوجه عام وكليات إعداد معلم طفل ما قبل المدرسة علي وجه الخصوص.
- ندرة الدراسات التي تناولت تطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام أساليب حديثة، والرغبة الملحة في ذلك لسد بعض الثغرات في تحسين جودة مخرجات تلك الكليات.

وعلي ضوء ما سبق، تمخضت فكرة القيام بتلك الدراسة بحيث تسهم نتائجها في مجابهة التحديات التي تلاقىها كليات التربية للطفولة المبكرة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال استخدام مدخل الأداء المتوازن لإجراء عملية تقويم شاملة وموضوعية، ومن ثم تكيف نفسها وتطور أداءها المؤسسي بأسلوب ومنهج علمي، لتحقيق التميز في مستوى جودة مخرجاتها. وفي هذا الإطار، يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية:

- ما واقع جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟
- ما معوقات تحقيق جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات العينة على أداة البحث يمكن أن تُعزى لمتغيرات: (الوظيفة، سنوات الخبرة، عدد الدورات في مجال الجودة)؟
- ما متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن لتحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟

أهداف البحث:

- عرض أهم ملامح مدخل الأداء المتوازن، ومدى مساهمته في تطوير الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية.
- التعرف علي واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة من وجهة نظر كلاً من الكادر الأكاديمي وأعضاء الجهاز الإداري.
- الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل الأداء المتوازن في تحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة.
- تقديم التوصيات الإجرائية حول متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن والتي يمكن أن تسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في مصر.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- قد يُفيد البحث الحالي كل من الجهات المختصة بتخطيط التعليم الجامعي ومؤسساته والقائمين على إدارته، حيث يسهم في إثراء الجانب المرتبط بجودة الأداء المؤسسي لكليات التربية للطفولة المبكرة، وكذا أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات تقويم الأداء وتحسينه باستخدام تلك الأداة.
- البحث الحالي وفي حدود علم الباحث هو الأول الذي يستخدم مدخل الأداء المتوازن في تحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة.
- قد يفتح البحث الحالي آفاقاً أرحب في مجال جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة، كما يُعد في الوقت ذاته تمهيداً لدراسات أخرى في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

يقدم البحث الحالي من خلال نتائجه مؤشرات حقيقية عن الوضع الراهن لمستوى الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة، من حيث تشخيص مواطن القوة والضعف علي نحو دقيق، والتي قد تفيد صانعي القرار في دعم الخطط الاستراتيجية الخاصة بتحسين مستوى أداء كل كلية، ومن ثم تحقيق جودة مخرجات تلك الكليات.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر حدود البحث الموضوعية علي استخدام مدخل الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة، ومن ثم وضع مقترحات لتحسين الأداء بحيث تكون قابلة للتطبيق.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث الحالي علي عينة ممثلة لكليات التربية للطفولة المبكرة علي مستوى معظم الجامعات المصرية، وهي: (جامعة دمنهور - جامعة الإسكندرية - جامعة القاهرة - جامعة المنصورة - جامعة بورسعيد - جامعة الفيوم - جامعة المنيا - جامعة أسيوط).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩.
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث الحالي علي عينة ممثلة للسادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وأعضاء الجهاز الإداري بعدد من كليات التربية للطفولة المبكرة بالجامعات المصرية، وذلك علي كافة المستويات الأكاديمية والإدارية.

مصطلحات البحث:

تقييم الأداء المؤسسي:

Evaluating The Institutional Performance:

عرفها (سلطان، ٢٠٠٣، ٢٢) بأنها: قياس كفاءة الأداء الوظيفي للمؤسسة، والحكم علي قدرتها واستعدادها للتقدم.

وتعرفها (Turyahebwa, 2015, 32) بأنها: الطريقة المستخدمة للحكم علي أداء المؤسسة، وأداء الموارد البشرية لديها.

ويعرفها البحث الحالي إجرائياً بأنها: "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيون بكلية التربية للطفولة المبكرة، بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الكلية، ومن ثم وضع خطط التحسين في ضوء معايير محددة، بغرض تطوير الأداء المؤسسي وتحقيقاً للميزة التنافسية مع نظيراتها".

مدخل الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Approach (BSA):

عرفه (Niven, 2017, 11) بأنه: نظام إداري يساعد المؤسسة علي تحديد رؤيتها واستراتيجياتها وتحويلها إلى خطط عمل لمختلف أشتطها، بما يساعد علي تحسين الأداء الاستراتيجي لها.

كما عرفه (Paul, 2016, 42) بأنه: إطار عمل يساعد المنظمات علي ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء.

ويعرفه البحث الحالي إجرائياً بأنه: "مدخل استراتيجي حديث يساعد المعنيين بكليات التربية للطفولة المبكرة في ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف تنفيذية وأنشطة عملية، وكذا تحديد مقاييس الأداء والمعايير المرغوب تحقيقها، بهدف تطوير مستوى الأداء المؤسسي لتلك الكليات بفاعلية.

الإطار المفاهيمي للبحث والدراسات السابقة:

يتناول البحث الحالي عناصر الإطار المفاهيمي ذات الصلة بمشكلة البحث من خلال المبحث الأول ويتناول تقويم الأداء المؤسسي، والمبحث الثاني الذي يتناول مدخل الأداء المتوازن.

المبحث الأول: تقويم الأداء المؤسسي:

Evaluating The Institutional Performance:

تؤكد العديد من الدراسات ومنها دراسة عبدالمحسن (٢٠٠٤)؛ الشقران (٢٠١١)؛ (Buckman 2004) أن تقويم الأداء المؤسسي الجامعي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير الجامعات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص شامل وتحليل متعمق للممارسات المتبعة في تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية لتلك الجامعات، كما يبدو ذلك في غاية الأهمية من خلال ما يتم توفيره من بيانات ومعلومات حول أداء الجامعة ومدى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً.

وبناءً علي ما سبق، فإن تقويم الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية لكليات التربية للطفولة المبكرة ذي أهمية بالغة حيث يقع علي عاتقها عملية التنمية الشاملة

للمجتمعات الموجودة في نطاقها، وكذا تقديم أفضل الخدمات في مجال التعليم والتدريب وخدمة المجتمع والشراكة مع القطاعات ذات الصلة، والحفاظ على موقعها واستمراريتها في ظل التحديات التي تواجهها، وكذا التنافسية الشديدة فيما بينها لتحقيق سبق والامتياز علي المستويين المحلي والإقليمي.

وتأسيساً علي ذلك، سيتم خلال الصفحات التالية عرض أهم ملامح تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية للطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية، وذلك علي النحو التالي:

أهمية تقويم الأداء المؤسسي:

The Importance of an Institutional Performance Evaluation:

تسعي الكليات الجامعية إلى تقويم أداءها بهدف تحسينه وتطويره وتحقيق أهدافها، وبما يضمن تميزها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهو ما أكدته دراسات صديق (٢٠١٢)؛ علي (٢٠١٢)، ويمكن توضيح أهمية تقويم الأداء المؤسسي من خلال ما يلي:

- يعتبر مقياس مدى نجاح المؤسسة، كما يوفر معلومات لمختلف المستويات لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة علي معلومات موضوعية.
- يساعد في تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه أنشطة المؤسسة سواء ما تعلق منها بالبحث العلمي أو التسويق أو التمويل... وغيرها.
- يساعد في رفع مستوى الأداء المهني للموارد البشرية واستثمار قدراتهم وطاقتهم بما يساعدهم علي التقدم والتطور.
- يوضح مدى التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأداء من فترة لأخرى.
- بناء مناخ ملائم من التعاون الأخلاقي والثقة، مما يقلل من احتمالية نفور العاملين بالمؤسسة.

وبالإضافة لما سبق، تتفق الدراسة الحالية مع دراسات أخرى Daoanis (2012)؛ عبدالرحمن (٢٠١٤) علي أن تقويم الأداء المؤسسي للكليات الجامعية يساعد علي وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، في حين تسهم نتائج التقويم في اتخاذ

القرارات التصحيحية من أجل الاستمرار في تطبيق خططها الاستراتيجية، وكذا فإن تقويم أداء تلك الكليات يُحسن من واقع العلاقات الداخلية بين عناصر الموارد البشرية ومن ثم تعظيم الرضا الوظيفي لديهم.

أهداف تقويم الأداء المؤسسي:

The Objectives of an Institutional Performance Evaluation:

عملية تقويم الأداء المؤسسي للكليات الجامعية لها العديد من الأهداف في توجيه العملية التعليمية ورصد مدى نجاحها، نذكر منها ما يلي (Oyewobi et al, 2015, 64):

- تزويد الجهات المعنية بالبيانات والمعلومات الخاصة بأداء المؤسسة علي كافة المستويات، وتحديد المشاكل والصعوبات التي تواجه تنفيذ الأهداف الموضوعة مسبقاً.
- خلق جو من المنافسة الشريفة والعدالة بين كافة العناصر البشرية للمؤسسة، لأنه كلما كان أداء الفرد جيداً زادت فرصته في التقدم والرقى الوظيفي.
- تحديد الصعوبات التي واجهت المؤسسة في تنفيذ الخطط المختلفة، وذلك من خلال التقارير الرقابية الدورية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة عناصر الموارد البشرية بالمؤسسة، وكذا أثر التدريب علي أداء كافة الأفراد.

كما توصلت دراسة كلاً من أبو محسن (٢٠١٥) ونوري وكورتل (٢٠١١) إلى أن من أهداف تقويم الأداء المؤسسي للمؤسسات تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين الفئات المستفيدة من الخدمة، وتوزيع العمل علي أفراد الموارد البشرية حسب قدراتهم ومهاراتهم، وكذا تركيز الضوء علي مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.

أساليب تقويم الأداء المؤسسي:

Techniques of an Institutional Performance Evaluation:

تتعدد أساليب تقويم الأداء المؤسسي والتي يمكن استخدامها في تحديد مستوى أداء كليات التربية للطفولة المبكرة، ومن بين تلك الأساليب:

١- لوحة القياس Measuring Board:

أحد الأساليب الحديثة لتقويم الأداء، وتشبه إلى حد كبير تلك الموجودة في الطائرات، ويستخدمها الطيارون لمعرفة المؤشرات التي تدل علي مستوى الأداء أثناء قيادة الطائرة، وتم استخدام تلك الفكرة في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى علي مؤشرات لمستوى الأداء. ثم تم تطبيقها علي مستوى الإدارة العليا من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات التي تمكنها من رقابة العمليات التشغيلية علي جميع المستويات، ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً ومن ثم اختيار مجموعة من الإجراءات التصحيحية (السعدون، ٢٠١٧، ٨٤).

ولقد أظهرت دراسات Morisawa ; Nigel and Michael (2011) أن لوحة القياس تصمم حسب المستوى الإداري الذي تقيسه، وبالتالي لا توجد لوحة قياس ثابتة ومحددة تطبق علي جميع المستويات، بل تختلف حسب مسؤوليات كل مستوى إداري والأهداف المراد تحقيقها. وتطبيقاً علي ذلك نجد أن لوحة القياس العامة لكليات التربية للطفولة المبكرة يمكن أن تتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس علي مختلف المستويات بالكلية، بحيث تتضمن أهداف كل مستوى ثم إجراءات تنفيذ تلك الأهداف والتي تحدد مسببات نجاح هذا المستوى، ثم في النهاية يتم ترجمة مسببات النجاح تلك إلى سلسلة من المؤشرات للأداءات المالية وغير المالية.

٢- لجنة المعايير الأمريكية American Standards Committee:

من أكثر النماذج الشاملة لتقويم الأداء علي العديد من المؤشرات، والتي تتضمن ست مجموعات من المؤشرات الخاصة بالمحاسبية الإدارية علي مستوى المؤسسة، ويتضمن هذا النموذج (العبيدي، ٢٠٠٩، ٢١):

- مؤشرات بيئية: (حجم الأضرار التي تسببها المؤسسة للبيئة- عدد ساعات النشاط...).
- مؤشرات التسويق المؤسسي: (عدد المسفيدين- رضا المستفيدين- مدى جودة مخرجات المؤسسة...).
- مؤشرات التشغيل الداخلية: (الوقت اللازم للتطوير- مقاييس عدم الجودة...).

- المؤشرات المرتبطة بالمنافسين: (مدى جودة مخرجات المنافسين - مدى سرعة تقديم الخدمة - الوقت اللازم لتقديم مخرجات تناسب احتياجات المجتمع...)
 - مؤشرات أداء الموارد البشرية: (تقويم أداء العاملين - عدد ساعات التدريب - الروح المعنوية للعاملين...).
 - المؤشرات المالية: (الربحية - العائد المالي للعاملين - القيمة الاقتصادية المضافة...).
- وفي هذا الإطار، يمكن لكليات التربية للطفولة المبكرة أن تستفيد من مؤشرات لجنة المعايير الأكاديمية، بحيث تختار منها مؤشرات الأداء المناسبة لظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية، علي الرغم من ميل هذا الأسلوب إلى المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك مؤشرات قد تسهم في تقييم الأداء بدرجة أكثر فاعلية مع تنامي دور الكليات في خدمة المجتمع من كافة المناحي.

٣- أسلوب المقارنة المرجعية **Technique of Benchmarking**:

أحد الأساليب الإدارية المستخدمة في تقويم المؤسسات وتحديد جوانب الضعف فيها، وذلك من خلال مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع أداء المؤسسات المناظرة، ونظراً لنجاح هذا الأسلوب فقد انتشر في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والمملكة المتحدة. (Frank, 2016, 25)

ويمكن اعتبار أسلوب المقارنة المرجعية أحد الأدوات القوية التي يمكن لكليات التربية للطفولة المبكرة استخدامها بطريقة موسعة في مساندة الكليات في تنظيم قدراتها، وتطوير عملياتها الداخلية، بهدف كسب رضا المستفيدين من الخدمات المتنوعة لتلك الكليات، وكذا الوصول إلى أقصى أداء بكفاءة وفاعلية.

٤- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard** :Technique

أحدث الأساليب التي تستخدم في تقويم الأداء المؤسسي، ويتميز بأنه يجمع بين المقاييس التي تركز علي المؤشرات المالية جنباً إلى جنب مع المؤشرات غير المالية، حيث تعطي صورة شاملة حول أداء المؤسسة مما يولد الحافز إلى التحسين

المستمر لأدائها، وتوفير المؤشرات اللازمة لتحديد مدى التقدم المحرز نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي هذا الإطار، سيقوم البحث الحالي بتبني استخدام تلك الأداة في تقييم أداء كليات التربية للطفولة المبكرة في الجامعات المصرية، كما سيتم عرض أهم ملامح تلك الأداة خلال الصفحات التالية.

اعتبارات تقييم الأداء المؤسسي:

Considerations of an Institutional Performance Evaluation:

تؤكد العديد من الدراسات من الدراسات Tari (2010؛ أبو علام (٢٠١١)؛ مجيد والزيادات (٢٠٠٨)، أن هذا النمط من التقييم بمثابة بحث منظم يتم تخطيطه ويشترك فيه جميع قطاعات المؤسسة، حيث يكون الغرض الأساسي له هو تحديد جوانب القوة والضعف في ضوء أهداف ومسئوليات المؤسسة، إلا أنه ينبغي مراعاة العديد من الاعتبارات لكي يتم إجراء تقييم الأداء المؤسسي الجامعي، نذكر منها:

- تحديد الفئات المعنية والمؤثرة في المؤسسة ممن لديهم الرغبة والاهتمام الكافي لبذل الوقت والجهد في تحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تشكيل فرق عمل من تلك الفئات لتحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة، ومن ثم توعية باقي أفراد المؤسسة بنطاق هذه المشكلات ومنظورها الصحيح.
- اختيار ممثلين من كافة قطاعات المؤسسة للقيام بالدراسة المتعمقة لهذه المشكلات، ووضع آليات للتغلب عليها من وجهة نظرهم.
- توعية جميع أفراد المؤسسة بأهمية التغيير الإيجابي المنشود، مع أهمية خلق مناخ مؤسسي يسمح بإمكانية تحقيق هذا التغيير.

وفي ضوء تلك الاعتبارات الهامة، فإنه يتعين علي القيادات المسؤولة عن نجاح كليات التربية للطفولة المبكرة في تحقيق أهدافها أن تضع عوامل نجاح عملية تقييم الأداء المؤسسي صوب اهتمامها وتعطيه أولوية قصوى، لتضمن الوصول إلى أهداف المؤسسة بالنجاح والفعالية المطلوبين.

ومن تلك العوامل:

- عملية التقويم الناجحة تتطلب شفافية مؤسساتية، ليتمكن المقومون من فتح الصناديق السوداء لكافة أنشطة الكلية، لرصد كل سلبيات وإيجابيات الكلية للتوصل إلى رؤية واضحة ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية.
- الاستفادة من آراء ومقترحات كافة الفئات المعنية بالكلية، ومنهم: (الطلاب، الخريجات، أولياء الأمور، أعضاء من الجهاز الإداري، مديريات التربية والتعليم، ممثلين عن أصحاب الروضات الخاصة... وغيرهم).
- رصد كافة الاحتياجات المؤسساتية وتحديد الأولويات منها، ثم وضع خطط العمل التي تساهم في قياس الأداء المستقبلي للكلية.

منهجية تقويم الأداء المؤسسي:

Methodology of an Institutional Performance Evaluation

تتفق العديد من الدراسات الحديثة على آلية التقويم المؤسسي للكليات الجامعية ومنها دراسات كعواشي (٢٠٠٧)؛ الحريري (٢٠٠١)؛ Vencenzi (2011) والتي حددت تلك العملية الهامة في مراحل منظمة تكمل إحداها الأخرى، ويمكن تحديد تلك المنهجية من خلال المرحلتين التاليتين:

المرحلة الأولى: مرحلة التقييم الداخلي Internal Assessment:

وهي عملية فحص دقيق تقوم به المؤسسة بهدف تقييم عملياتها وأنشطتها، وهو نوع من التقييم الذاتي ويُطلق عليه في بعض الأدبيات "خط الأساس" Base Line، وتشارك فيه مجموعة ممثلة لكافة الفئات المعنية بالمؤسسة، ومن ثم يتم بناء قاعدة بيانات Data Base تشتمل على كل البيانات والمعلومات والمؤشرات ذات الصلة بالأداء المؤسسي ويطلق عليها ملف التقييم الداخلي.

المرحلة الثانية: مرحلة التقييم الخارجي External Assessment:

وتقوم به لجنة خارجية من الخبراء المتخصصين في عملية التقويم المؤسسي، حيث تقوم بتحليل ملف التقييم الداخلي في ضوء المعلومات المتوفرة حول المؤسسة والتي تم الحصول عليها عبر زيارات ميدانية دورية لهذه المؤسسة، وتأسيساً على

ذلك تقوم اللجنة بوضع تقرير يتضمن خلاصات وتوصيات موجهة إلى المؤسسة، لتحسين صورتها وتقادي السلبيات، وتشرف علي عملية التقييم الخارجي الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسات التعليمية المختلفة.

في ضوء ما سبق، فإن عملية تقويم أداء كليات التربية للطفولة المبكرة قد تواجه العديد من الصعوبات بسبب الخصائص التي تميز تلك الكليات عن غيرها، إضافة إلى التحديات والضغوطات المصاحبة لموجة العولمة القائمة علي سلطة المعرفة والعلم والتقنيات الحديثة.

واستجابة لذلك فإنه من الهام أن تقوم تلك الكليات بالتطوير اللازم لتقديم منتج تعليمي متميز وتلبي احتياجات سوق العمل، لتبتكر وتطور تفكيراً استراتيجياً معتمدة في ذلك علي أطر وأساليب وأدوات أثبتت كفاءتها ونجاحها.

ومن بين أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تم استعارتها من تجارب القطاع الخاص هو مدخل الأداء المتوازن، الذي يعد من أكثر المداخل والأدوات الإدارية تأثيراً من ناحية تطوير مستوى الأداء المؤسسي والذي أحدث قفزة نوعية وثورة في تجديد نظم الإدارة.

وعليه سيقوم البحث الحالي بعرض أهم ملامح مدخل الأداء المتوازن، باعتباره أداة سهلة الاستخدام من جهة، ومرنة وقابلة للتطبيق مع المداخل الإدارية الأخرى بشكل متكامل من جهة أخرى، بالإضافة إلى كونها تهدف إلى تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية للطفولة المبكرة في ضوء بعد استراتيجي وفي مجالات متعددة بشكل متزامن.

المبحث الثاني: مدخل الأداء المتوازن Balanced Scorecard

:Approach

لكي تتمكن أي مؤسسة من تحقيق التوافق بين متطلبات البيئة الخارجية وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، كان لابد من التعرف وبشكل متواصل علي ما تم تحقيقه من أداءات وإنجازات، وعليه كان من الضروري أن يكون نظام تقويم الأداء المؤسسي قادراً علي تطوير مؤشرات تدل علي تطورات الأداء

المستقبلية، والتي يمكن مقارنتها بالأهداف المرجوة، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء إذا ما انحرف عن مساره الصحيح.

وفي هذا الإطار، فقد ظهر تطور كبير في أسلوب التقويم المؤسسي وذلك من خلال مدخل الأداء المتوازن، والذي يُعد أحد أهم تقنيات تقويم الأداء، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب الخاصة بالرقابة والتقويم في الجمع بين مقاييس للأداءات المالية ومقاييس للأداءات غير المالية.

وعليه سيتم عرض أهم ملامح مدخل الأداء المتوازن، وذلك على النحو التالي:

خصائص مدخل الأداء المتوازن:

Characteristics of Balanced Scorecard Approach:

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء قصير وطويل الأجل، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. وفي هذا الإطار أشارت دراسات كلاً من (Chuck and Other (2007)؛ Paul (2014) أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، نذكر منها:

- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية، بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كفاً وكماً ومالياً.

- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية المؤسسة ككل.

- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية.

- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة قيادة المؤسسة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

مميزات مدخل الأداء المتوازن:

Advantages of Balanced Scorecard Approach:

انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية بين المؤسسات بأنواعها المختلفة، ونتيجة لقصور النظم التقليدية لقياس الأداء من الوفاء بالكم المعلوماتي اللازم لإدارة الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فإن بطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة متكاملة لتقويم الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية، وذلك لوجود العديد من المميزات التي ترتبط باستخدام البطاقة، نذكر منها (Erik and Stefan, 2012, 21):

- تمكين قيادة المؤسسة من تحديد الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
 - تقديم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، والتي بدورها تنعكس في صورة مقياس الأداء المؤسسي للاستراتيجية.
 - تتضمن العديد من التوازنات حيث تشتمل علي موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية، وكذا المقاييس الداخلية والخارجية.
 - ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تتضمن كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.
- وتؤكد دراسات Niven (2008؛ الموسوي (٢٠١٣)، Christian and Irv (2007) أن كل هذه المميزات التي يمنحها مدخل الأداء المتوازن عن غيره جعله يحتل مكانة مهمة في مجال الاستخدام في العديد من المؤسسات، وذلك نظراً للنتائج المحققة منها، خاصة علي المستوى الاستراتيجي.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard Perspectives**:

ترتبط مكونات بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية، ولهذا فقد أكد كل من Kaplan & Norton (2005) علي أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، كما تتضمن تلك البطاقة المتميزة مقاييس للمخرجات ومحركات الأداء ترتبط معاً في مجموعة من العلاقات السببية، ومن هذه العلاقات السببية يتكون ما يُعرف بالخرائط الاستراتيجية Map Strategy. وفي هذا الإطار، فإنه يمكن عرض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن علي النحو التالي:

١- البعد المالي **Finantial Perspective**:

يعتبر البعد المالي من محاور تقويم الأداء المؤسسي وتمثل نتائجه موجّهات نحو تحقيق الأهداف، ويركز علي حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد والقيمة المضافة، ويهتم هذا البعد بالنتائج المالية لبقية أبعاد البطاقة الأخرى، وعليه يجب ربط أهداف ومقاييس الأبعاد الأخرى بالأهداف المالية (Horngren et. Al., 2015, 478).

والتحدي القائم هنا هو كيفية صنع ارتباطات وثيقة بين العمليات والنتائج المالية، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتمثل هذه المراحل في التالي (Kaplan & Norton, 2005, 69):

- **مرحلة النمو Growth**: ويتم التركيز خلالها علي زيادة دخل وإيرادات المؤسسة، والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق علي عمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم.
- **مرحلة الاستقرار Sustain**: وفيها يتم اجتذاب المزيد من الدخل المالي، ويتم التركيز خلالها علي المقاييس المالية التقليدية والدخل الناتج من التشغيل والقيمة الاقتصادية المضافة.
- **مرحلة النضج Harvest**: وهي مرحلة حصاد نتائج المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية علي تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة.

٢- بعد المستهدف (العميل) Beneficiary Perspective:

يركز هذا البعد علي الفئات المستفيدة من خدمات المؤسسة، وتتركز مقاييس هذا البعد حول رضا المستفيد Beneficiary Satisfaction، كما ترتبط هذه المقاييس بمحددات ترتبط بالمستفيد من الخدمة ذات العلاقة بالوقت والجودة والأداء. ويساعد هذا البعد في التعرف علي الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للمستفيد حيث تشكل جزءاً مهماً من المقاييس، فإذا أخفقت المؤسسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الفئات المستهدفة سيؤدي ذلك إلى تدهور وضع المؤسسة الحالية والمستقبلية (Schaltegger and Freund, 2001, 7).

٣- بعد العمليات الداخلية Internal Process Perspective:

يتم التركيز هنا علي العمليات الداخلية الهامة التي تجعل المؤسسة علي مستوى متميز ولها أثر كبير في رضا الفئات المستهدفة وتحقيق الأهداف المالية وغير المالية للمؤسسة، إذ يتعين علي المؤسسة أن تحدد العمليات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة. وتؤكد دراسات كلاً من الغالي وإدريس (٢٠٠٥)؛ Ashosheh et al. (2010)، أن هذا البعد يهتم أيضاً بقياس مستوى الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال تحديد وعرض كافة الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، ويكون محدّدات ذلك هي الحداثة والابتكارية والتطوير الممنهج في ضوء محدّدات مجتمعية وفي ضوء احتياجات الفئات المستهدفة من خدمات المؤسسة.

٤- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective:

يتم التركيز هنا علي تحليل قدرة العاملين بالمؤسسة علي التطور والبحث وتحسين القدرات التنافسية مقارنة بالمؤسسات المناظرة، وكذا مدى قدرة المؤسسة علي توظيف المعرفة والخبرات التراكمية والتعلم من الأخطاء، ويوضح هذا البعد الفجوات بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها ومن ثم تقليل أثر تلك الفجوات لتحقيق الأداء المطلوب، والتحفيز المستمر والتحسين المرتبط بالموارد البشرية (جواد، ٢٠١١، ٢٩).

وتؤكد دراسات Figge et al. (٢٠٠٢)، Kairu (٢٠١٣)، جواد (٢٠١١)، السعد (٢٠١٢) أنه في هذا البعد يتم استخدام عدد من المقاييس التي تستهدف الموارد البشرية علي وجه الخصوص، نذكر منها:

• **رضا العاملين Employees Satisfaction:** يمكن التعرف علي رضا العاملين عن المؤسسة من خلال مقاييس استطلاع آرائهم وذلك من خلال عدة محاور، منها: المكاسب التي تعود عليهم، وطبيعة وظروف العمل، والتنمية المهنية، ومدى المشاركة والعدالة.

• **الحفاظ علي العاملين Employees Maintenance:** حيث أنه كلما انخفض معدل دوران العاملين كان ذلك دليلاً علي كفاءة المؤسسة في الاحتفاظ بعاملها، وارتفاعه إنما يدل على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمؤسسة، حيث يتم احتسابه من قسمة عدد العاملين الذين تركوا المؤسسة علي العدد الكلي.

• **إنتاجية العاملين Employees Productivity:** ويعد مقياساً للمخرجات المرتبطة بقدرة العاملين بالمؤسسة علي تحسين الأداء والتطوير المستمر والإبداع وكافة أنواع السلوك التي تساهم بطريقة مباشرة في رضا الفئات المستهدفة.

٥- **بعد المسؤولية المجتمعية Social Responsibility Perspective:**

أصبح الأداء المرتبط بالمجتمع نوع من الالتزام الأخلاقي للمؤسسات وأحد الأهداف التي تسعى لتحقيقه، بما يقوي الروابط بين المؤسسات والمجتمع ومن ثم تعزيز مكانتها بين الفئات المستهدفة في المجتمع بشكل عام، والذي قد ينعكس بدوره علي نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي.

وتؤكد دراسة الموسوي (٢٠١٣) أن تلك المؤسسات جزء هام ومؤثر في المجتمع الموجودة فيه، الأمر الذي يتطلب منها المساهمة في رفاهية المجتمع، كما أن عليها التأكد من أنها تساهم في استمرار ذلك من خلال توفير خدمات بجودة عالية، فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة علي صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث، وتحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المؤسسات في الوفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها.

وفي هذا الإطار، فإن هذا البعد يركز علي الخدمات التي يحتاجها المجتمع، وأن وفاء المؤسسة بتلك الخدمات والالتزامات يعطي انطباعاً ذي أثر جيد لدى أفراد المجتمع.

تعقيب:

من خلال العرض السابق لمبثني الإطار المفاهيمي نستنتج أن مدخل الأداء المتوازن يقوم علي فلسفة تحسين جوانب الأداء المؤسسي من خلال آلية بطاقة الأداء المتوازن، بهدف تحقيق رضا الفئات المستهدفة، اعتماداً على العمليات الداخلية التي تنطلق من تنمية وتحسين مهارات كافة العاملين بالمؤسسة.

وتضمن هذه الفلسفة تحسين جوانب أداء المؤسسة معاً، وفي نفس الوقت عدم تحسين جانب من جوانب الأداء علي حساب جانب أو جوانب أداء أخرى، فلا يترتب على تحسين نتائج المؤسسة تأثيرات سلبية علي جوانب الأداء الأخرى.

كما يتضح أيضاً أن بطاقة الأداء المتوازن ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فقط، بل تنطلق من إعداد بناء استراتيجي للمؤسسة، ومن ثم تقييم نتائجه المتوقعه مستقبلاً، فضلاً عن كونها نظام للرقابة الإدارية والاستراتيجية في المؤسسة يساعد علي تقديم خطة شاملة للعمل متفق عليها في كل المستويات التنظيمية، إضافة إلى تحديد مواضع الخلل ومعالجتها والمساعدة على تحقيق التوازن بين العمليات على المدى القصير والبعيد.

وعليه سيتم خلال الدراسة الميدانية التالية دراسة واقع جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وكذا رصد معوقات هذا الأداء، ومن ثم التوصل إلى توصيات إجرائية لتطبيق مدخل الأداء المتوازن لتحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة في جمهورية مصر العربية.

الدراسة الميدانية:

أولاً: عينة الدراسة: يرى حمدي عطيفة (٢٠١٢، ٢٧٣) أن العينة هي مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي، ويفترض فيها أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً. وتكونت عينة البحث الأساسية من (١٦٤) فرداً من أعضاء

الجهازين الأكاديمي والإداري بكليات التربية للطفولة المبكرة، ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات البحث:

جدول (١)

وصف أفراد العينة بحسب متغيرات البحث (ن = ١٦٤)

متغيرات البحث	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
١- الوظيفة الحالية	عضو هيئة تدريس	٧٤	%٤٥.١
	إداري	٩٠	%٥٤.٩
٢- عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٤٨	%٢٩.٣
	١- أقل من ٢٠ سنة	٦٧	%٤٠.٨
	٢٠ سنة فأكثر	٤٩	%٢٩.٩
٣- عدد الدورات في مجال الجودة	٣ دورات فأقل	٦٠	%٣٦.٦
	٤- ٦ دورة	٥٧	%٣٤.٧
	٧ دورات فأكثر	٤٧	%٢٨.٧

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة: يشير محمد البسيوني (٢٠١٠، ٢٤٢) إلى أن الأداة تعتبر صادقة "إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه". وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١- الصدق الظاهري: Face Validity

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (١١) محكمًا، وذلك بهدف استطلاع آرائهم حول مدى السلامة اللغوية والدقة العلمية لعبارات الاستبانة، ومدى انتماء كل منها للمحور الذي تمثله، وحذف أو إضافة أو تعديل ما يروونه مناسبًا. ولقد تم التعديل في ضوء آرائهم وبذلك حصل الباحث على الصورة النهائية من الاستبانة.

٢- صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency Validity

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من غير المشاركين في العينة الأساسية للبحث، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون"

(Person Correlation) فى حساب مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية

للاستبانة، وجاءت النتائج كما يعرضها الجدول الآتى:

جدول (٢)

نتائج صدق الاتساق الداخلى للاستبانة (ن = ٣٠)

معايير الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معايير الارتباط بالمحور	أبعاد الاستبانة	محاور الاستبانة
** ٠.٩٠٥	** ٠.٨٨٦	أولاً: البعد المالى	المحور الأول: واقع الأداء المؤسسى بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
** ٠.٨٢٥	** ٠.٨٩٨	ثانياً: بعد المستهدفين	
** ٠.٨٥٧	** ٠.٩٠١	ثالثاً: بعد العمليات الداخلية	
** ٠.٨٩٣	** ٠.٩٢٢	رابعاً: بعد التعليم والنمو	
** ٠.٨٣٦	** ٠.٨٥٧	خامساً: بعد المسئولية المجتمعية	
** ٠.٩٣٤		الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الأداء المؤسسى	
** ٠.٧٧٢		المحور الثانى: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة	

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتبين من الجدول رقم (٢) النتائج الآتية:

- معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية للمحور الأول بدرجة الكلية تراوحت بين (٠.٨٥٧ - ٠.٩٢٢)، ومعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية تراوحت بين (٠.٨٢٥ - ٠.٩٠٥) وكانت هذه القيم دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلى.
- معاملي ارتباط محوري الاستبانة بدرجة الكلية بلغا على الترتيب (٠.٩٣٤)، (٠.٧٧٢)، وكانت هذه القيم دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد على أن محوري الاستبانة يتمتعان بدرجة كبيرة من الصدق الداخلى.

ثبات الاستبانة:

يشير محمد البسيونى (٢٠١٠، ٢٤٢) إلى أن الأداة تعتبر ثابتة "إذا كانت تعطى نفس النتائج تقريباً باستمرار، إذا ما تقرر تطبيقها على نفس المبحوثين وتحت نفس الشروط". وتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال ما يلي:

١- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach's

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة ودرجتها الكلية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للبيانات التي تم جمعها من العينة الاستطلاعية، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

جدول (٣)

نتائج ثبات الإستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

معايير الثبات	عدد العبارات	أبعاد الإستبانة	محاور الإستبانة
٠.٨٧٣	٨	أولاً: البعد المالي	المحور الأول: واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
٠.٩٠٢	٨	ثانياً: بعد المستهدفين	
٠.٨٩٦	٨	ثالثاً: بعد العمليات الداخلية	
٠.٠٨٨١	٦	رابعاً: بعد التعليم والنمو	
٠.٩١٤	٧	خامساً: بعد المسؤولية المجتمعية	
٠.٩٢٦	٣٧	الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الأداء المؤسسي	
٠.٨٧٥	٩	المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة	
٠.٩١٨	٤٦	الدرجة الكلية للاستبانة	

يتضح من الجدول رقم (٣): أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية للاستبانة تراوحت بين (٠.٨٧٣ - ٠.٩١٤)، ومعامل الثبات لمحوري الاستبانة بلغا على الترتيب (٠.٩٢٦)، (٠.٨٧٥)، وللدرجة الكلية للاستبانة بلغ معامل الثبات (٠.٩١٨)، وتؤكد جميع هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: معيار الحكم على درجة الاستجابة:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الاستجابة بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة أوافق بشدة، الدرجة (٤) للاستجابة أوافق، الدرجة (٣) للاستجابة لا أدري، الدرجة (٢) للاستجابة لا أوافق، والدرجة (١) للاستجابة لا أوافق بشدة، وتم الاعتماد على المحك التالي عند الحكم على قيم المتوسطات في جداول النتائج:

- إذا كان المتوسط (من ١ - ١.٨٠) يكون بدرجة ضعيفة جداً.
- إذا كان المتوسط (أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠) يكون بدرجة ضعيفة.
- إذا كان المتوسط (أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠) يكون بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط (أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠) يكون بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط (أكبر من ٤.٢٠ - ٥) يكون بدرجة كبيرة جداً.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

- تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSSv25) في تنفيذ الأساليب الإحصائية الآتية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لوصف استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
 - اختبار "ت" للمجموعات غير المرتبطة (Independent Samples T. Test)، للتعرف على دلالة الفروق بين أفراد العينة والتي تُعزى لمتغير (الوظيفة الحالية).
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للتعرف على دلالة الفروق بين أفراد العينة والتي تُعزى لمتغيري: (عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات).
 - اختبار "شيفيه" (Scheffe Post Hoc Test) للمقارنات البعدية، لتحديد مصدر الفروق ذات الدلالة بين أفراد العينة بعد إجراء اختبار "تحليل التباين الأحادي".
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson's coefficient)، للتأكد من صدق الاستبانة.
 - معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، للتأكد من ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة الميدانية:

يقدم الباحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لما كشفت عنه المعالجات الإحصائية، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

وقد سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما واقع جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟
 - ما معوقات جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات العينة على أداة البحث يمكن أن تُعزى لمتغيرات: (الوظيفة، سنوات الخبرة، عدد الدورات في مجال الجودة)؟
 - ما متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن لتحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟
- ويعرض الباحث نتائج كل تساؤل كما يلي:

نتائج التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على: "ما واقع جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟".

وللإجابة عن التساؤل الأول، تم حساب المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة من أعضاء الجهازين الأكاديمي والإداري بكليات التربية للطفولة المبكرة على المحور الأول من أداة البحث، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية التي اشتمل عليها المحور، مع ترتيب هذه المحاور تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (٤)

النتائج الإجمالية لاستجابات أفراد العينة حول تقدير واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(ن = ١٦٤)

الرتبة	درجة التوافر	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	المحور الأول: واقع الأداء المؤسسي
٣	متوسطة	%٦٧.٠	٣.٣٥	٨	أولاً: البعد المالي
١	كبيرة	%٦٨.٤	٣.٤٢	٨	ثانياً: بعد المستهدفين
٢	متوسطة	%٦٧.٤	٣.٣٧	٨	ثالثاً: بعد العمليات الداخلية
٤	متوسطة	%٦٦.٢	٣.٣١	٦	رابعاً: بعد التعليم والنمو
٥	متوسطة	%٦٦.٠	٣.٣٠	٧	خامساً: بعد المسؤولية المجتمعية
	بدرجة متوسطة	%٦٧.٠	٣.٣٥	٣٧	الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي

يتضح من الجدول رقم (٤): أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول بلغ (٣.٣٥) وبوزن نسبي (٦٧.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن جودة الأداء المؤسسي تتوافر بدرجة متوسطة بكليات التربية للطفولة المبكرة، وقد احتل "بعد المستهدفين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وبوزن نسبي (٦٨.٤%) وبدرجة توافر كبيرة، في حين جاء "بعد المسئولية المجتمعية" المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وبوزن نسبي (٦٦.٠%) وبدرجة متوسطة.

ولعرض النتائج التفصيلية الخاصة بكل بُعد فرعي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد، ثم رتبنا عبارات كل بُعد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: نتائج البعد المالي:

جدول (٥)

الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقدير واقع البعد المالي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ١٦٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	يتم استغلال الموارد المالية المتنوعة في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الكلية.	٣.٣٧	١.١٠	٦٧.٤%	متوسطة	٤
٢	تغطي الرسوم الدراسية وباقي الموارد المالية كل مصروفات العام الدراسي.	٣.٣٨	١.٢٢	٦٧.٦%	متوسطة	٣
٣	تعتمد الكلية في ميزانيتها على الدعم الوارد من الجامعة.	٣.٤٩	١.١٥	٦٩.٨%	كبيرة	٢
٤	تقوم الكلية بعمل الحساب الختامي بعد المراجعة في نهاية العام المالي.	٣.٥٠	١.١٣	٧٠.٠%	كبيرة	١
٥	تستخدم الكلية التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.	٣.٣١	١.٢١	٦٦.٢%	متوسطة	٥
٦	تتناسب ميزانية الكلية مع مستوى أنشطتها.	٣.١٩	١.٢٧	٦٣.٨%	متوسطة	٨
٧	يتم تعيين الكفاءات المؤهلة من الموظفين في الإدارة المالية.	٣.٢٩	١.٢٩	٦٥.٨%	متوسطة	٦
٨	توجد إدارة مستقلة بالكلية للمراجعة الداخلية على الموارد المالية.	٣.٢٧	١.٢١	٦٥.٤%	متوسطة	٧
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٥	١.٢٠	٦٧.٠%	بدرجة متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بلغ (٣.٣٥) ويوزن نسبي (٦٧.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن: البعد المالي يتوافر بدرجة متوسطة بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد جاءت العبارة رقم (٤): " تقوم الكلية بعمل الحساب الختامي بعد المراجعة في نهاية العام المالي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٠) ويوزن نسبي (٧٠.٠%) وبدرجة كبيرة، في حين حصلت العبارة رقم (٦): "تناسب ميزانية الكلية مع مستوى أنشطتها" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٩) ويوزن نسبي (٦٣.٨%) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج بعد المستهدفين (العملاء):

جدول (٦)

الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقدير واقع بعد المستهدفين بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ١٦٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	تسعي إدارة الكلية للتعرف على آراء الطلاب في الأداء الأكاديمي والإداري.	٣.٤٢	١.١٦	٦٨.٤%	كبيرة	٤
٢	تعمل إدارة الكلية على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.	٣.٣٧	١.٢٥	٦٧.٤%	متوسطة	٦
٣	تعمل إدارة الكلية على توفير خدمات طلابية بجودة عالية.	٣.٣٥	١.٢٢	٦٧.٠%	متوسطة	٧
٤	تتم معاملة كل الطلاب بعدالة ودون تمييز.	٣.٥٢	١.٢٣	٧٠.٤%	كبيرة	٢
٥	تبدأ المحاضرات والسكاثن العملية وتنتهي في مواعيدها المحددة سلفاً بالجدول الدراسي.	٣.٥٥	١.١٤	٧١.٠%	كبيرة	١
٦	خطة المقررات واضحة ومحدد بها الأهداف والمراجع والتطبيقات العملية وطرق التقويم.	٣.٤٨	١.١٦	٦٩.٦%	كبيرة	٣
٧	الساعات المكتبية المخصصة لاستقبال ومساعدة وإرشاد الطلاب كافية.	٣.٣٩	١.١٥	٦٧.٨%	متوسطة	٥
٨	تتوافر الأجهزة والتقنيات الحديثة المستخدمة في المحاضرات والسكاثن العملية.	٣.٢٩	١.٢١	٦٥.٨%	متوسطة	٨
	المتوسط الحسابي العام	٣.٤٢	١.١٩	٦٨.٤%	بدرجة كبيرة	

يظهر من الجدول رقم (٦): أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني بلغ (٣.٤٢) ويوزن نسبي (٦٨.٤%)، وهي قيم تؤكد على أن: بعد المستهدفين يتوافر

بدرجة كبيرة بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حصلت العبارة رقم (٥): "تبدأ المحاضرات والسكاشن العملية وتنتهي في مواعيدها المحددة سلفاً بالجدول الدراسية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وبوزن نسبي (٧١.٠%) وبدرجة كبيرة، في حين شغلت العبارة رقم (٨): "تتوافر الأجهزة والتقنيات الحديثة المستخدمة في المحاضرات والسكاشن العملية" المرتبة الثامنة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وبوزن نسبي (٦٥.٨%) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: نتائج بعد العمليات الداخلية:

جدول (٧)

الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقدير واقع بعد العمليات الداخلية بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ١٦٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	تعمل إدارة الكلية للتعرف علي تحديد احتياجات المجتمع وسوق العمل.	٣.٣٣	١.٢٠	٦٦.٦%	متوسطة	٦
٢	تعمل إدارة الكلية على توجيه البحث العلمي لخدمة احتياجات المجتمع المحلي.	٣.٤٤	١.٢٥	٦٨.٨%	كبيرة	٣
٣	تحرص إدارة الكلية على تشجيع روح الفريق بين كافة العاملين لإنجاز الأهداف بكفاءة.	٣.٣٧	١.٢١	٦٧.٤%	متوسطة	٤
٤	تسعى إدارة الكلية إلى توفير جو أكاديمي وإداري يسهم في نجاح العملية التعليمية.	٣.٤٦	١.٢٤	٦٩.٢%	كبيرة	١
٥	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور مع الجهات المختصة داخل وخارج الكلية وبمشاركة الفئات المعنية.	٣.٣٤	١.٢٣	٦٦.٨%	متوسطة	٥
٦	تعمل إدارة الكلية على تطوير الخدمات وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلاب عنصرى الاستقرار والانسجام في الدراسة.	٣.٤٥	١.٢١	٦٩.٠%	كبيرة	٢
٧	يتم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وفق النمط الديمقراطي.	٣.٢٤	١.٢٦	٦٤.٨%	متوسطة	٨
٨	تعمل إدارة الكلية علي عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلاب وتهيئة أوضاعهم للانتماج في سوق العمل بنجاح.	٣.٣١	١.٢٢	٦٦.٢%	متوسطة	٧
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٧	١.٢٣	٦٧.٤%	درجة متوسطة	

يُلاحظ من الجدول رقم (٧): أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث بلغ (٣.٣٧) ويوزن نسبي (٦٧.٤%)، وهي قيم تؤكد على أن: بعد العمليات الداخلية يتوافر بدرجة متوسطة بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حازت العبارة رقم (٤): "تسعى إدارة الكلية إلى توفير جو أكاديمي وإداري يسهم في نجاح العملية التعليمية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٦) ويوزن نسبي (٦٩.٢%) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت العبارة رقم (٧): "يتم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وفق النمط الديمقراطي" في المرتبة الثامنة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (٣.٢٤) ويوزن نسبي (٦٤.٨%) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: نتائج بعد التعليم والنمو:

جدول (٨)

الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقدير واقع بعد التعليم والنمو بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ١٦٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	تعمل البرامج الأكاديمية في الكلية على تطوير الكفاية المهنية والعملية للكادر الأكاديمي.	٣.٣٥	١.٠٨	٦٧.٠%	متوسطة	٣
٢	تعمل إدارة الكلية على تطوير إجراءاتها التنظيمية لتحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلاب.	٣.٣٨	١.١٥	٦٧.٦%	متوسطة	٢
٣	تقوم إدارة الكلية بتفعيل آليات متنوعة لتلقي الشكاوي من الطلاب والعاملين وتحرص على الرد عليها.	٣.٤٢	١.٢٤	٦٨.٤%	كبيرة	١
٤	تعمل إدارة الكلية على استخدام التقنيات الحديثة في كافة الأنشطة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	٣.٣٠	١.١٨	٦٦.٠%	متوسطة	٤
٥	تخصص إدارة الكلية ميزانية سنوية لتدريب العاملين وفقاً لأولويات احتياجاتهم التدريبية.	٣.١٩	١.٢٣	٦٣.٨%	متوسطة	٦
٦	تحرص إدارة الكلية على تطوير مهارات الابتكار والإبداع في حل المشكلات لدى فريق العمل.	٣.٢٤	١.٢٥	٦٤.٨%	متوسطة	٥
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣١	١.٢٠	٦٦.٢%	بدرجة متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٨): أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع بلغ (٣.٣١) ويوزن نسبي (٦٦.٢%)، وهي قيم تؤكد على أن بعد التعليم والنمو يتوافر بدرجة متوسطة بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد احتلت العبارة رقم (٣): "تقوم إدارة الكلية بتفعيل آليات متنوعة لتلقي الشكاوي من الطلاب والعاملين وتحرص علي الرد عليها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وبوزن نسبي (٦٨.٤%) وبدرجة كبيرة، في حين حصلت العبارة رقم (٥): "تخصص إدارة الكلية ميزانية سنوية لتدريب العاملين وفقاً لأولويات احتياجاتهم التدريبية" على المرتبة السادسة- والأخيرة- بمتوسط حسابي (٣.١٩) وبوزن نسبي (٦٣.٨%) وبدرجة متوسطة.

خامساً: نتائج بعد المسؤولية المجتمعية:

جدول (٩)

الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقدير واقع بعد المسؤولية المجتمعية بكلليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ن = ١٦٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الإرتاف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر	الترتيب
١	تسهم برامج وأنشطة الكلية في تطوير المجتمع المحلي والاهتمام بمتطلباته الأساسية.	٣.٢٧	١.٢٢	٦٥.٤%	متوسطة	٥
٢	تسعى الكلية إلى توسيع الدور التنموي لمؤسسات المجتمع المحلي وتساهم في تطوير قدرات تلك المؤسسات.	٣.٣٧	١.٢١	٦٧.٤%	متوسطة	٢
٣	تدعم الكلية تنفيذ أنشطة اجتماعية متنوعة تتناسب مع ثقافة المجتمع المحلي وتحقق احتياجاته.	٣.٣٥	١.٢٠	٦٧.٠%	متوسطة	٣
٤	تستجيب إدارة الكلية لاحتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة من داخل وخارج الكلية.	٣.٣٢	١.١٩	٦٦.٤%	متوسطة	٤
٥	تدعم منظمات المجتمع المحلي وبعض أصحاب الأنشطة ذات الصلة أنشطة الكلية، مساهمة منها في تحقيق رسالة ورؤية وأهداف الكلية.	٣.٢٦	١.١٦	٦٥.٢%	متوسطة	٦
٦	تقوم الكلية بإنتاج سلع وخدمات يحتاجها المجتمع المحلي بالمستوى الذي يرضى أفراد هذا المجتمع.	٣.١٦	١.٢١	٦٣.٢%	متوسطة	٧
٧	توجد تشريعات تحكم العلاقة بين الكلية ومنظمات المجتمع المحلي يتم الالتزام بها وتحمي كافة الأفراد ذات الصلة.	٣.٣٩	١.١٤	٦٧.٨%	متوسطة	١
	المتوسط الحسابي العام	٣.٣٠	١.١٩	٦٦.٠%	درجة متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (٩): أن المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس بلغ (٣.٣٠) وبوزن نسبي (٦٦.٠%)، وهي قيم تؤكد على أن: بعد المسؤولية المجتمعية يتوافر بدرجة متوسطة بكلليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حصلت العبارة رقم (٧): "توجد تشريعات تحكم العلاقة بين الكلية ومنظمات المجتمع المحلي يتم الالتزام بها وتحمي كافة الأفراد ذات الصلة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٩) ووزن نسبي (٦٧.٨%) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت العبارة رقم (٦): "تقوم الكلية بإنتاج سلع أو خدمات يحتاجها المجتمع المحلي بالمستوى الذي يرضى أفراد هذا المجتمع" في المرتبة السابعة- والأخيرة- بمتوسط حسابي (٣.١٦) ووزن نسبي (٦٣.٢%) وبدرجة متوسطة.

نتائج التساؤل الثاني:

ينص التساؤل الثاني على: "ما معوقات جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟".

وللإجابة عن التساؤل الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة المحور الثاني من أداة البحث مع ترتيب هذه العبارات تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها. وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

جدول (١٠)

الإحصاءات الوصفية لاستجابات أفراد العينة حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة (ن = ١٦٤)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة المعوقات	الترتيب
١	الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية، مما يؤدي لصعوبات في التطبيق.	٤.١٩	٠.٦٤	٨٣.٨%	كبيرة	٩
٢	نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وعدم الإحاطة بميزاته.	٤.٥٤	٠.٦٧	٩٠.٨%	كبيرة جداً	٢
٣	الحاجة لرؤية مشتركة متفق عليها عند إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.	٤.٤٩	٠.٥٦	٨٩.٨%	كبيرة جداً	٦
٤	قلة الكادر المؤهل للتعامل مع بطاقة الأداء المتوازن.	٤.٥٢	٠.٦٥	٩٠.٤%	كبيرة جداً	٤
٥	صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة في قياس أبعاد البطاقة.	٤.٤١	٠.٦١	٨٨.٢%	كبيرة جداً	٨
٦	عدم اكتراث بعض العاملين في عملية تطبيق البطاقة، مما ينتج عنه نتائج غير واقعية.	٤.٥٣	٠.٦٠	٩٠.٦%	كبيرة جداً	٣
٧	لغيوب المفروضة علي نظم المعلومات، قد تعوق التقدم نحو تحقيق أهداف تطبيق الأداة.	٤.٤٢	٠.٦٤	٨٨.٤%	كبيرة جداً	٧
٨	الصعوبات التي تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية للكلية.	٤.٥٥	٠.٥٧	٩١.٠%	كبيرة جداً	١
٩	مقاومة بعض العاملة للتغيير نتيجة كثرة البيانات المطلوبة لتطبيق الأداة.	٤.٥٠	٠.٦١	٩٠.٠%	كبيرة جداً	٥
	المتوسط الحسابي العام	٤.٤٦	٠.٦٢	٨٩.٢%	بدرجة كبيرة جداً	

يُلاحظ من الجدول رقم (١٠): أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني بلغ (٤.٤٦) وبوزن نسبي (٨٩.٢%)، وهي قيم تؤكد على أن المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتوافر بدرجة كبيرة جداً بكليات التربية للطفولة المبكرة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد احتلت العبارة رقم (٨): "الصعوبات التي تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية للكلية" المرتبة الأولى بين المعوقات وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٥) وبوزن نسبي (٩١.٠%) وبدرجة كبيرة جداً.

في حين حازت العبارة رقم (٥): "الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية، مما يؤدي لصعوبات في التطبيق" على المرتبة التاسعة- والأخيرة- بين المعوقات بمتوسط حسابي (٤.١٩) وبوزن نسبي (٨٣.٨%) وبدرجة كبيرة.

نتائج التساؤل الثالث:

ينص التساؤل الثالث على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر أفراد العينة على أداة البحث يمكن تُعزى لمتغيرات (الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات في مجال الجودة)؟".

ولإجابة عن التساؤل الثالث، تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات غير المرتبطة (Independent Samples T. Test) للتعرف على دلالة الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة والتي تُعزى لمتغير (الوظيفة الحالية).

ما قام الباحث باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة والتي تُعزى لمتغيري: (عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات في مجال الجودة).

وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج الفروق التي تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية:

جدول (١١)

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة والتي تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية

محاور الاستبانة	أبعاد الاستبانة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	أولاً: البعد المالي	هيئة تدريس	٧٤	٢٧.٠٠	٧.٣٢	٠.٢٨٠	٠.٧٨٠	غير دالة إحصائياً
		إداري	٩٠	٢٦.٦٢	٩.٥١			
	ثانياً: بعد المستهدفين	هيئة تدريس	٧٤	٢٨.٣٩	٧.٨٨	١.٣٨	٠.١٦٨	غير دالة إحصائياً
		إداري	٩٠	٢٦.٥٢	٩.١٦			
	ثالثاً: بعد العمليات الداخلية	هيئة تدريس	٧٤	٢٧.٧٤	٨.٢٣	١.٠٥	٠.٢٩٥	غير دالة إحصائياً
		إداري	٩٠	٢٦.٢٦	٩.٦٤			
	رابعاً: بعد التعليم والنمو	هيئة تدريس	٧٤	٢٠.٧٠	٥.٨٤	١.٤٥	٠.١٤٨	غير دالة إحصائياً
		إداري	٩٠	١٩.٢٠	٧.١٣			
	خامساً: بعد المسؤولية المجتمعية	هيئة تدريس	٧٤	٢٣.٨٨	٧.٠٩	١.١٤	٠.٢٥٥	غير دالة إحصائياً
		إداري	٩٠	٢٢.٤٩	٨.٢٥			
	الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الأداء المؤسسي	هيئة تدريس	٧٤	١٢٧.٧٢	٣٤.٤٣	١.٠٧	٠.٢٨٢	غير دالة إحصائياً
		إداري	٩٠	١٢١.٠٩	٤٢.٦٤			
لمحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة	هيئة تدريس	٧٤	٣٨.٩٦	٥.٣٠	٣.٢٠	٠.٠٠٢	دالة عند ٠.٠٥	
	إداري	٩٠	٤١.١٢	٣.٢٦				

يتضح من الجدول (١١) النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: البعد المالي، بعد المستهدفين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، وبعد المسؤولية المجتمعية) تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية، وكانت الفروق لصالح أعضاء الجهاز الإداري بكليات التربية للطفولة المبكرة.

ثانياً: نتائج الفروق التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٢)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي "لدلالة الفروق بين جهات نظر أفراد العينة والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = ١٦٤)

محاور الاستبانة	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: واقع الأداء المؤسسي	أولاً: البعد المالي	بين المجموعات	٢٣٤.١٤٤	٢	١١٧.٠٧٢	١.٦٦٦	٠.٢٠٤	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	١١٧٣٢.٨٠٧	١٦١	٧٢.٨٧٥			
		التباين الكلي	١١٩٦٦.٩٥١	١٦٣				
المحور الثاني: واقع الأداء المؤسسي	ثانياً: بعد المستهدفين	بين المجموعات	٢٢٢.٠٠٦	٢	١١١.٠٠٣	١.٤٩٩	٠.٢٢٦	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	١١٩٢٢.٠٤٣	١٦١	٧٤.٠٥٠			
		التباين الكلي	١٢١٤٤.٠٤٩	١٦٣				
المحور الثالث: بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	ثالثاً: بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	٣٤٦.٥٠٣	٢	١٧٣.٢٥٢	٢.١٥٢	٠.١٢٠	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	١٢٩٦٠.٦١٩	١٦١	٨٠.٥٠١			
		التباين الكلي	١٣٣٠٧.١٢٢	١٦٣				
المحور الرابع: استخدام بطاقة الأداء المتوازن	رابعاً: بعد باستخدام التعليم والنمو	بين المجموعات	١٥٦.٩٠٣	٢	٧٨.٤٥٢	١.٨١٨	٠.١٦٦	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	٦٩٤٨.٦٥٨	١٦١	٤٣.١٥٩			
		التباين الكلي	٧١٠٥.٥٦١	١٦٣				
المحور الخامس: بعد المسؤولية المجتمعية	خامساً: بعد المسؤولية المجتمعية	بين المجموعات	١٥٥.٣٧٤	٢	٧٧.٦٨٧	١.٢٩٧	٠.٢٧٦	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	٩٦٤٥.٤٢٥	١٦١	٥٩.٩٠٩			
		التباين الكلي	٩٨٠٠.٧٩٩	١٦٣				
الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الأداء المؤسسي	بين المجموعات	داخل المجموعات	٥٣٤٦.٩٩٦	٢	٢٦٧٣.٤٩٨	١.٧٥٩	٠.١٧٦	غير دالة إحصائياً
		التباين الكلي	٢٤٤٧٣.٩٧٤	١٦١	١٥٢.٠٠٩			
			٢٥٠٨١.٩٧٠	١٦٣	٣			
المحور الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة	بين المجموعات	داخل المجموعات	٣٤٠.٩٨٤	٢	١٧٠.٤٩٢	٩.٦٥٣	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٥
		التباين الكلي	٢٨٤٣.٥٠٤	١٦١	١٧.٦٦٢			
			٣١٨٤.٤٨٨	١٦٣				

يتبين من الجدول (١٢) النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جهات نظر أفراد العينة حول تقدير واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: البعد المالي، بعد المستهدفين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، وبعد المسؤولية المجتمعية) تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولتحديد مصدر الفروق الدالة بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe Post Hoc Test) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار "شيفيه" لتحديد مصدر الفروق والتي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

اتجاه الفروق	٢٠ سنة فأكثر	١٠ - أقل من ٢٠ سنة	أقل من ١٠ سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	محاور الاستبانة
لصالح ٢٠ سنة فأكثر	-	-	-	٣٨.٢٧	أقل من ١٠ سنوات	الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
	-	-	١.٨٥	٤٠.١٢	١٠ - أقل من ٢٠ سنة	
	-	١.٩٠	* ٣.٧٥	٤٢.٠٢	٢٠ سنة فأكثر	

* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الأفراد ذوي سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) وبين الأفراد ذوي سنوات الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة، وكانت الفروق لصالح ذوي سنوات الخبرة (٢٠ سنة فأكثر).

ثالثاً: نتائج الفروق التي تُعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الجودة:

جدول (١٤)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" لدلالة الفروق بين وجهات نظر أفراد
العينة والتي تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الجودة

(ن = ١٦٤)

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد الاستبانة	محاور الاستبانة
غير دالة إحصائياً	٠.٥٧١	٠.٥٦٣	٤١.٥٢٣	٢	٨٣.٠٤٥	بين المجموعات	المالي	المحور الأول: واقع الأداء المؤسسي
			٧٣.٨١٣	١٦١	١١٨٨٣.٩٠٦	داخل المجموعات		
				١٦٣	١١٩٦٦.٩٥١	التباين الكلي		
غير دالة إحصائياً	٠.١٩٩	١.٦٣١	١٢٠.٥٥٠	٢	٢٤١.١٠١	بين المجموعات	المؤسسي	كليات التربية للطفولة المبكرة
			٧٣.٩٣١	١٦١	١١٩٠٢.٩٤٨	داخل المجموعات		
				١٦٣	١٢١٤٤.٠٤٩	التباين الكلي		
غير دالة إحصائياً	٠.٢٦٥	١.٣٤٠	١٠٨.٩٣٧	٢	٢١٧.٨٧٤	بين المجموعات	التعليم والنمو	بطاقة الأداء المتوازن
			٨١.٣٠٠	١٦١	١٣٠٨٩.٢٤٨	داخل المجموعات		
				١٦٣	١٣٣٠٧.١٢٢	التباين الكلي		
غير دالة إحصائياً	٠.٢٨١	١.٢٧٨	٥٥.٥٢٤	٢	١١١.٠٤٩	بين المجموعات	التعليم والنمو	بطاقة الأداء المتوازن
			٤٣.٤٤٤	١٦١	٦٩٩٤.٥١٢	داخل المجموعات		
				١٦٣	٧١٠٥.٥٦١	التباين الكلي		
غير دالة إحصائياً	٠.٢٧٠	١.٣١٩	٧٨.٩٧١	٢	١٥٧.٩٤٣	بين المجموعات	المسئولية المجتمعية	الدرجة الكلية للمحور الأول: واقع الأداء المؤسسي
			٥٩.٨٩٤	١٦١	٩٦٤٢.٨٥٦	داخل المجموعات		
				١٦٣	٩٨٠٠.٧٩٩	التباين الكلي		
غير دالة إحصائياً	٠.٢٨٣	١.٢٧٣	١٩٤٦.٦٢٥	٢	٣٨٩٣.٢٤٩	بين المجموعات	التعليم والنمو	بطاقة الأداء المتوازن
			١٥٢٩.١٢٢	١٦١	٢٤٦١٨٨.٧٢١	داخل المجموعات		
				١٦٣	٢٥٠٠٨١.٩٧٠	التباين الكلي		
دالة عند ٠.٠٥	٠.٠٣٤	٣.٤٤٩	٦٥.٤١٩	٢	١٣٠.٨٣٧	بين المجموعات	التعليم والنمو	بطاقة الأداء المتوازن
			١٨.٩٦٧	١٦١	٣٠٥٣.٦٥١	داخل المجموعات		
				١٦٣	٣١٨٤.٤٨٨	التباين الكلي		

يظهر من الجدول (١٤) النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير واقع الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (كدرجة إجمالية، وكأبعاد فرعية: البعد المالي، بعد المستهدين، بعد العمليات

الداخلية، بعد التعليم والنمو، وبعد المسؤولية المجتمعية) تُعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الجودة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة تُعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الجودة. ولتحديد مصدر الفروق الدالة بين وجهات نظر أفراد العينة حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تُعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الجودة، تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe Post Hoc Test) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

جدول (١٥)

نتائج اختبار "شيفيه" لتحديد مصدر الفروق التي تُعزى لمتغير عدد الدورات

محاور الاستبانة	عدد الدورات في مجال الجودة	المتوسط الحسابي	٣ دورات فأقل	٤ - ٦ دورة	٧ دورات فأكثر	اتجاه الفروق
الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	٣ دورات فأقل	٣٩.٢٠	-	-	-	لصالح ٧ دورات فأكثر
	٤ - ٦ دورة	٤٠.٠٩	٠.٨٩	-	-	دورات فأكثر
	٧ دورات فأكثر	٤١.٤٣	* ٢.٢٣	١.٣٤	-	

* دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتبين من الجدول رقم (١٥): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين أفراد العينة الحاصلين على (٣ دورات فأقل) وبين الأفراد الحاصلين على دورات (٧ دورات فأكثر) حول تقدير التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة، وكانت الفروق لصالح الأفراد الحاصلين على (٧ دورات فأكثر) في مجال الجودة.

نتائج التساؤل الرابع

ينص التساؤل الرابع على: "ما متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن لتحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة؟".

من خلال ما تم رصده من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وكذا نتائج الدراسة الميدانية سيتم الإجابة على هذا التساؤل حيث تبين وجود إجماع يؤكد حتمية

تقويم الأداء المؤسسي باستخدام أدوات ومقاييس متطورة وصادقة وثابتة قدر الإمكان، وفي هذا الإطار فإن كليات التربية للطفولة المبكرة تمثل منظومة متكاملة تتفاعل فيها عدة مكونات يجب دراستها وتقييمها وقياسها وفق منظور شامل. حيث برزت هنا بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نموذج مثالي يتم من خلاله تقويم التطور المؤسسي لتلك الكليات بشكل شامل وفعال. وعلي ذلك فإنه يمكن تحديد متطلبات تطبيق مدخل الأداء المتوازن لتحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: مبررات ودواعي تطبيق مدخل الأداء المتوازن لتحسين جودة الأداء المؤسسي بكليات التربية للطفولة المبكرة:

- الاهتمام بمستوى الأداء المؤسسي لكليات التربية للطفولة المبكرة من خلال المتابعة الفاعلة، وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، ومن ثم تقديم أفضل الخدمات بالعملية التعليمية.
- وضوح الرؤية والرسالة والأهداف والغايات المستقبلية لكافة عناصر الموارد البشرية بالكلية، وكذا الفئات المستهدفة من خدمات الكلية.
- توفير جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين عناصر الموارد البشرية بالكلية علي كافة المستويات.
- رفع مستوى الوعي العام لدى المستفيدين من كافة الخدمات والأنشطة التي تقدمها الكلية.
- تطوير النظام الإداري في الكليات نتيجة وضوح الأدوار وتحديد كافة المسؤوليات.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي قد تواجه كليات التربية للطفولة المبكرة، ومن ثم وضع الحلول المناسبة.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المؤسسي للكليات يمنح تلك الكليات احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية إيجابية، فهي أداة تسويقية تمنح تلك الكليات القدرة التنافسية.

ثانياً: القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة:

- دعم الإدارة العليا لتطبيق الأداة، مع ضرورة أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل فئات الموارد البشرية بالكلية، حتى يؤدي ذلك إلى التزام الجميع بمعايير العمل.
- تحديد وفهم استراتيجية الكلية إنما هي نقطة البداية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، لأن ذلك يؤدي إلى اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع استراتيجية الكلية وتعكس مدى النجاح في تنفيذ الأهداف المحددة.
- التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل المساهمين في تطبيق البطاقة، لأن ذلك يمثل دافعاً قوياً للتطبيق بنجاح.
- الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم الإداري بالكلية، بهدف إدراك التغييرات المستمرة، وضمان عدم مقاومة العاملين لهذا النوع من التغيير.
- يجب أن يدرك الجميع بالكلية أنه لا توجد حلول معيارية يمكن أن تناسب كل الكليات المناظرة، بسبب العوامل البيئية المختلفة سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- يجب أن تكون مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي للكلية قليلة العدد وتتوافق مع السمات المميزة لكل كلية، لأن ذلك سيقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات التي تفوق القدرة التحليلية لها، وما يترتب على ذلك من إعاقة العمل المؤسسي.

ثالثاً: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكليات التربية للطفولة المبكرة:

- تحديد رؤية ورسالة الكلية: والغرض الأساسي في هذه المرحلة هو إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمات التي تقدمها الكلية، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها مع تلك الخدمات في المستقبل.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة: من خلال وضع مخطط تفصيلي للنشاطات اللازم القيام بها، حيث تمر هذه المرحلة بخطوتين هما:
 - صياغة الاستراتيجيات المناسبة: وفيها يتم تحليل الكلية من خلال مواردها وهياكلها والتجهيزات، وكذلك تحليل السياق المجتمعي من خلال سوق العمل والمنافسين والشركاء.
 - وضع الأهداف الاستراتيجية: انطلاقاً من الاستراتيجيات التي تم صياغتها، فيتم تحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، بحيث يتم وضع عدداً من الأهداف مقابل كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- **تحديد عوامل النجاح:** ويتم خلال ذلك الانتقال من وصف وتحديد الاستراتيجيات إلى مناقشة احتياجات نجاح الرؤية والعوامل التي سيكون تأثيرها أكبر على النتيجة، من خلال ترجمة هذه الاستراتيجيات في أهداف استراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- **تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية:** وهنا يتم صياغة عدد من المقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج، وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة.
- **تطوير خطة العمل:** حيث يتم تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال:
 - صياغة الأهداف: ويتم صياغة الأهداف النهائية تمهيداً للموافقة الرسمية عليها من جانب الإدارة العليا. وهنا يجب وضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج الكلية إلى أهداف قصيرة وطويلة المدى، حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
 - وضع خطة العمل: وتقوم بإعدادها وحدة الجودة، حيث يتم تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها والاتفاق عليها، ويجب أن تشمل الخطة علي المسؤولين والجدول الزمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية لقياس الأداء.
- **تحديد الأنشطة التنفيذية:** وتهدف هذه المرحلة الانتقال بالخطة إلى واقع التنفيذ الفعلي، وهذا يتطلب توزيع الموارد وتحديد المسؤوليات وربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، ويتم في هذه المرحلة تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

• **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** وذلك للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية للكلية، ويتم استخدامها في العمليات اليومية وعلى كل المستويات الإدارية بالكلية، وذلك من خلال المقاييس المعدة لذلك، والحرص على اللجوء لها بشكل مستمر لتسجيل قياس الأداء المتوازن بصورة يومية.

رابعاً: توصيات لضمان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وفعالية بكليات التربية للطفولة المبكرة:

- صياغة استراتيجية واضحة المعالم، مع التركيز على التوجهات المستقبلية.
- اختيار فريق عمل يتميز بالابتكارية والإبداع والحماسة والقدرة على استشراف المستقبل.
- عقد لقاءات وندوات مع كل الفئات المعنية والمستهدفة بما فيها الأطراف الخارجية في مختلف خطوات تصميم وتطبيق البطاقة.
- معدلات ومؤشرات الأداء يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة.
- المراجعة الدقيقة خاصة لأساليب توفير البيانات وتطويرها، ومن ثم الاعتماد على أحدث النظم التكنولوجية لإجراء عمليات التحليل والمقارنة بكفاءة وفعالية.
- دراسة سوق العمل وتحديد المزايا التنافسية مع الكليات المناظرة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح.

المراجع:

- أحمد بدح (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانيات تطبيقه في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- أنعام محسن حسن، ميسون عبدالله أحمد (٢٠١١). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٧)، العدد (٢٨).
- توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٤). تقويم الأداء "مداخل جديدة لعالم جديد". دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة.
- حسن صديق (٢٠١٢). تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية. مجلة جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (٢٨)، العدد الأول.
- حمدي أبو الفتوح عطيفة (٢٠١٢). منهجيات البحث العلمي في التربية وعلم النفس. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- رافدة الحريري (٢٠١١). التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية. دار الفكر، عمان، الأردن.
- رجاء أبو علام (٢٠١١). مدى مناهج البحث في العلوم النفسية. دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- سوسن مجيد، محمد الزيادات (٢٠٠٨). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. دار صفاء، عمان، الأردن.
- صلاح الدين محمد (٢٠١٠). نموذج إجرائي مقترح للتخطيط الاستراتيجي. الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو.
- صلاح مهدي جواد (٢٠١١). دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الثامن والعشرون.
- ظاهر الغالي، وائل إدريس (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد العالي كعواشي (٢٠٠٧). نموذج تقييم مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الرابع، ص ٥٠١-٥٢٥.

- علي حمود علي (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة مؤسسة التعليم العالي "التحديات الراهنة ونموذج التطبيق". المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الخرطوم، كلية التربية.
- عماد أبو الرب وآخرون (٢٠١٠). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كامل أحمد أبو محسن (٢٠١٥). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- مارتن الكولفن (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي. ترجمة: أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد سعيد سلطان (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- محمد سعيد سلطان (٢٠٠٩). أثر استخدام نظم مساندة القرارات في تطوير الأداء "دراسة تطبيقية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد سويلم البسيوني (٢٠١٠). أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد يوسف (٢٠٠٥). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مدني سوار الذهب عبد الرحمن (٢٠١٤). تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن. مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة أفريقيا العالمية، العدد الرابع.
- مسلم علاوي السعد (٢٠١٢). بطاقة الأداء المتوازنة. دار الكتب العلمية، الطبعة الثانية، لبنان، ص ٦ - ٣٢.
- منير نوري، فريد كورتل (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ندى أسعد العبيدي (٢٠٠٩). تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
- هدى مؤيد السعدون (٢٠١٧). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- يحيى علي حمادي الموسوي (٢٠١٣). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء. مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد الثاني والعشرون.

- A., Turyahebwa. (2015). Institutional Efficiency in Selected Universities in Uganda. Journal of Education and Practice. 16 (10): 90- 97.
- Ashosheh, et al. (2010). "Information Technology Project Evolution: An Integrated Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach",
- Christian C. Johnson and Irv Beiman. (2007). Balanced Scorecard for State- Owned Enterprises, Asian Development Bank, Philippines, 2007.
- Chuck, Hannabarger and Other. (2007). Balanced Scorecard Strategy for Dummies, Wiley Publishing, Inc, Canada.
- Collin J., Porras J. (2011). Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies, Harper Collins, New York.
- D., Karathanos. (2005). Applying the balanced scorecard to education, Journal of Education for Business, Vol. 80, No. 4.
- Daoanis, Liza Estino. (2012). "Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance ", International Journal of Economic and Management Sciences, College of Administrative and Financial sciences, University of Bahrain, Vo (2), No (3).
- Erik, G. Hansen and Stefan, Schaltegge. (2012). Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisationr. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität, Germany, June, P.p 4- 9.
- Figge, Frank et al., (2002). The Sustainability Balanced Scorecard- Theory and Application of a Tool for Value- Based Sustainability Management", University of Lauenburg.
- Frank, Medel and Other. (2016). Sustainability Performance Measurement with Analytic Network

Process and balanced Scorecard: Cuban Practical Case. Production <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.189315>, Mar, P.p 3- 6.

- Horngren, Charles T. et al. (2015). Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 15ed, New York, prentice Hall.
- Kairu, Esther and others. (2013). "Effect of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector", European Journal of Business and Management, University of Science Technology, Kenya.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). "The Strategy Focused Organization", UK, Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2011). Having Trouble with Your Strategy Then Map it?, Harvard business review, May, p.p. 167- 176.
- Morisawa, T. (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balance Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.
- Mueller, F. (2011). Sales Management Control Strategies in Banking: Strategic Fit and Performance Impact, Gabler Verlag, Heidelberg.
- Nigel, Slack and Michael, Lewis. (2011). Operations Strategy, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education Limited, Third Edition, England.
- Oyewobi, Luqman et al., (2015). "Measuring Strategic Performance in Construction companies: A proposed integrated model", Journal of Facilities Management, Vol (31), No (2), 2015.
- Paul, R. Niven. (2014). Balanced Scorecard Evolution, John Wiley & Sons, Inc, Second Edition, USA.
- R., Buckman. (2004). Building Knowledge in Organization Performance. McGraw- Hill, Boston Publishing Co, P.p 14- 21.

- R., Paul. (2016). **Balanced Scorecard Diagnostics- Maintaining Maximum Performance-**, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Schaltegger, Stefan & Freund, Florian. (2011). "The Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport", *Ssrn Electronic Journal*, Leuphana of Lueneburg.
- Tari, J. (2010). "Self- Assessment Processes, the Importance of follow up for Success. Quality assurance in education. Vol.18, No.1, pp.19- 33
- Vencenzi, A. (2011). **Institutional Assessment and Educational Improvement in Universities. A Paper Presented to the INQAAHE Conference in Madrid. From 4- 7 April.**