

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية "تصور مقترح"

د. ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب الموسى (1)

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف فلسفة وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأسس تطبيقها كأحد الأساليب والمنهجيات المعاصرة في تقييم الأداء المؤسسي، في إطار الاهتمام بالاعتماد على مؤشرات واضحة لقياس الأداء. كما تتضمن أهم أهداف البحث الوقوف على واقع تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، وعناصر القوة التي تتسم بها، ونواحي الضعف والقصور التي تعوق كفاءتها وفعاليتها.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ حيث تم إعداد وتطبيق استطلاع رأي على عينة من خبراء الإدارة التعليمية، وقيادات التدريب التقني في المملكة العربية السعودية، وبلغ عددهم (39) خبيراً؛ بهدف الوقوف على رؤاهم حول مدى ملاءمة المؤشرات المقترحة لتقييم الأداء المتوازن للكليات التقنية.

وتشير أهم نتائج البحث وفق التصور المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى أن هناك منظومة من مؤشرات الأداء الأساسية المتكاملة التي تستند إليها أساليب ونظم التقييم المعاصرة، وذلك وفق أربعة أبعاد، وهي: المستفيدون، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمنظور أو البعد المالي، هذا بالإضافة إلى ضرورة اتباع عدد من المراحل المنهجية؛ لتحسين جاهزية واستعداد الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية لتطبيق البطاقة بكفاءة وفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، الكليات التقنية، المملكة العربية السعودية.

(1) أستاذ مشارك الإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية.

## ***Evaluating the performance of technical colleges in KSA using balanced scorecard: a proposed perspective***

***Dr. Nahed Abdulla Almoosa (2)***

### **Abstract**

*The objective of this research is to explore the philosophy and dimensions of the Balanced Scorecard and its application as one of the contemporary methodologies in evaluating the institutional performance in the context of the interest in drawing on clear performance indicators. The main objectives of the research also includes assessing the performance of technical colleges in Saudi Arabia, Weaknesses and inefficiencies that hinder their efficiency and effectiveness*

*The research was based on a descriptive method, and a survey was conducted on a sample of educational management experts and technical training leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. Their number reached 39 experts in order to identify their views on the suitability of the proposed indicators to evaluate the balanced performance of the technical colleges.*

*The main results of the research according to the proposed perspective for the application of Balanced Scorecard indicate that there is a system of integrated basic performance indicators on which contemporary evaluation methods and systems are based on four dimensions: beneficiaries, learning and growth, internal processes, and financial dimension. In addition to that, there is a need to follow a number of methodological stages to improve readiness of technical colleges in the Kingdom of Saudi Arabia to apply the card efficiently and effectively.*

***Keywords:*** *Balanced Scorecard, Technical Colleges, Saudi Arabia*

---

(2) Associate Professor of educational administration, College of education, King Faisal University, Al-Ahasa, Saudi Arabia.

## تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية "تصور مقترح"

د. ناهد بنت عبد الله عبد الوهاب الموسى (3)

### مقدمة:

يعد تقييم الأداء من أهم الأسس التي توفر منطلقات مهمة في إحداث التطوير وتصحيح المسار الإستراتيجي للمؤسسات على أنماطها كافة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك. وإذا كانت عملية تقييم أداء مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات المعاصرة ضرورية باعتبارها أحد الأساليب الفنية لقياس الكفاءة والفاعلية؛ فإن خصوصية مؤسسات التدريب التقني وفلسفتها الرامية إلى التنمية المتكاملة للجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية للمتدرب بما يتوافق ومتطلبات مجتمع المعرفة تستوجب رفع مستوى الاهتمام بهذه المؤسسات، وقياس أدائها وتقييمه؛ من أجل إحداث النقلة النوعية في مخرجاتها.

ويعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والحصول على رضا المستفيدين، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع، كما يخلص الفكر الإداري إلى أنه إذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وفي ظل تعدد المتغيرات المؤثرة على أداء مختلف أنواع المؤسسات، تزايد التوجه نحو تبني أساليب حديثة لقياس وتقييم الأداء، مع السعي إلى صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء المعبرة عن النواتج والمخرجات التي يجب تحقيقها.

وقد أدى ذلك إلى تزايد التوجه نحو أساليب تقييم مشتقة من الإستراتيجيات الموجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر، ويأتي في مقدمتها بطاقة الأداء المتوازن. (Philbin, 2011, p.36)؛ وذلك لتمييز هذا الأسلوب بإيجاد إطار، يمكنه إحداث التوازن بين الإستراتيجيات والعمليات، ووجود أطر مقاييس تتسم بالفعالية

(3) أستاذ مشارك الإدارة التعليمية كلية التربية. جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية.

والكفاءة، ولا تقف عند حدود جمع البيانات؛ وإنما تدعم تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها. (Ahmadi, et.al, 2012, p.2267)

ولقد تزايد الاهتمام بنظم التقييم المؤسسي، لدعم متابعة وتوجيه الخطط والسياسات التعليمية؛ إذ يتم ترجمة الخطة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، يمكن قياسها في ضوء مستويات للأداء؛ لمعرفة مدى تحقق تلك الأهداف. (المغربي وغربية، 2006، ص198)

كما يمكن القول: إن تقييم الأداء المؤسسي هو عملية يتم من خلالها الحكم الموضوعي على نتائج عمل المؤسسات، في إطار تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وذلك في ضوء مؤشرات ومقاييس محددة؛ للتعرف على الفروق بين النتائج المحققة، والأهداف الموضوعية مسبقاً، وتحديد التقدم نحو تلك الأهداف، ومحاولة تصحيح الانحرافات، والارتقاء بأداء تلك المؤسسات إلى مستوى أفضل.

وتناولت العديد من الدراسات الأجنبية أهداف وأبعاد ومتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فلقد تناولت دراسة (Karathanos 2005) أوجه الشبه والاختلاف بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الأعمال، واستخدامها في قطاع التعليم. واستعرض المقال ثلاثة نماذج من المؤسسات التعليمية التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم (مؤسستين للتعليم قبل الجامعي، وإحدى الجامعات). وتمثل الهدف الأساسي لدراسة (Chavan 2009) في التركيز على إحدى الإستراتيجيات المعروفة ببطاقة الأداء المتوازن . BSC، إذ تناقش الأهمية المتزايدة لنظم قياس الأداء باستخدام BSC، مع الكشف عن القضايا التي تواجهها المنظمات في بناء وتطبيق تلك النظم، وتبادل الدروس المستفادة من المنظمات الأسترالية. بينما استهدفت دراسة (Liao & Chen 2010) المساهمة في بناء نظام موضوعي لتقييم أداء مؤسسات التربية الاجتماعية في مرحلة التحول في تايوان، وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC.

ودراسة (Al-Zwyalif, 2012) التي هدفت إلى إظهار مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التربوية، والتعرف على مدى وعى الجامعات الأردنية الخاصة بأهمية استخدام BSC في تقديم الأداء. وتمثل هدف دراسة Brown,

(2012) في تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع المنظمات غير الهادفة للربح، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي، وقد عرضت المبادئ الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، ومدى تحقيقها للتوازن بين عناصر الأداء المختلفة. أما دراسة (Taylor & Baines) 2012 فقد اهتمت بتطبيق أحد مداخل إدارة الأداء في جامعات المملكة المتحدة، والتطور الذي حدث في أساليب قياس الأداء في أواخر القرن الماضي، وعقدت مقارنة بين خصائص الأساليب التقليدية والحديثة.

من ناحية أخرى تزايدت الدراسات العربية التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن ومبررات تطبيقها في مجال التعليم، فسعت دراسة عشبية (2011) إلى محاولة تطبيق التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما حددت الدراسة أهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق هذا النموذج. ودراسة حسن وأحمد (2011) التي دارت حول قياس أداء جامعة الموصل، وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: بروز رأس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة، ووجود فروق معنوية لمنظور العملاء. كما تمثل الهدف الرئيسي لدراسة جادو (2013) في إبراز مدى أهمية تفعيل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات بهدف تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي. أما دراسة عبد الحميد (2013) فقد تمثل الهدف الأساسي لها في تقييم أداء وحدات الإدارة المحلية باستخدام مقاييس الأداء المتوازن في ظل نظام التكلفة على أساس الأنشطة. وهدفت دراسة همام (2013) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد مدخل بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم قبل الجامعي متمثلاً في مدارس التعليم الثانوي العام في الطائف، وتعكس نتائج الدراسة علاقات (السبب - النتيجة) بين محددات الأداء، والأداء الكلي للمدرسة. كما سعت دراسة عيسان والعامري (2013) إلى الاستفادة من تجارب دولتي الإمارات العربية المتحدة وقطر لتطوير إستراتيجيات التقييم المؤسسي المدرسي في سلطنة عمان.

وفي هذا السياق هدفت دراسة عبد العزيز (2014) إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC بجوانبها الأربعة: المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعميل، في تعزيز الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي.

ويتضح مما سبق تزايد التوجه لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن سواءً أفي المنظمات الهادفة للربح أم المنظمات غير الهادفة للربح كالمؤسسات التعليمية بشكل عام، إذ تتسم تلك المنهجية بالقدرة على ربط التوجه الإستراتيجي للمنظمات بنظم تقييم الأداء، كما توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى أن تطبيق هذا الأسلوب أو الأداة قد حقق نتائج جيدة سواءً في المؤسسات الربحية أم غير الربحية ومنها الجامعات؛ مما جعل العديد من المؤسسات تتجه نحو تطبيقه سواءً في التخطيط أو تقييم الأداء.

ويعد التدريب التقني ممثلاً في مؤسساته من أهم المساقات التعليمية في عالم اليوم، وتأتي هذه الأهمية لهذا النمط من التعليم؛ لارتباطه المباشر بتلبية حاجات السوق متسارعة التغيير، وقد دخلت المملكة العربية السعودية تجربة التعليم والتدريب التقني ما فوق الثانوي عن طريق برامج الكليات التقنية التي تشرف عليها المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (الفقيه، 2015، ص 62).

وتعد الكليات التقنية إحدى الدعامات الأساسية في بنية النظام التعليمي السعودي، وإمداد سوق العمل بالكفاءات الوطنية المؤهلة والمدرّبة تدريباً عالياً في جميع المجالات الفنية والتقنية؛ لتحقيق متطلبات التنمية الشاملة في القطاعين الحكومي والأهلي. (صائغ، 1999م، ص 156).

#### مشكلة البحث:

لقد طبقت الطرائق التقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع. وتوصلت جهود الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات التربوية، وتُعنى بمجالات مختلفة، تم تجميعها في أربعة محاور وأطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن". (يحيائي ولدري، 2011، ص 77).

ونتيجة للتحديات المعاصرة التي تواجه التعليم الفني والتدريب التقني ومؤسساته بشكل عام؛ فلم تعد نظم تقييم الأداء التقليدية قادرةً على إعطاء صورة متكاملة وشاملة عن الأداء؛ وذلك لأن تقييم أحد الأداءات أو البرامج التربوية لمؤسسة ما دون تناولها

كمنظومة متكاملة، يفنقد مصداقيته في غالب الأحيان، بما يفرض التوجه نحو تبني مقاييس ونماذج تقييم، تعطي صورة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة، بالشكل الذي يعين على اتخاذ القرارات، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف.

وفي المملكة العربية السعودية، وعلى الرغم من السعي الحكومي الرسمي لتطوير نظم وأساليب تقييم المؤسسات التعليمية؛ من خلال إنشاء وحدات وهيئات؛ وأحدثها هيئة تقييم التعليم، وصدور قرارات وزارية، والاهتمام بجوانب التقييم في إعداد الخطط الإستراتيجية؛ إلا أن هناك العديد من التقارير والدراسات التي كشفت عن جوانب الضعف والقصور في منظومة تقييم أداء الكليات التقنية.

فقد أشارت دراسة (الشثري، 1434) أنه نتيجة لضعف اهتمام التعليم العالي بعملية التقييم المؤسسي التي تتم على جميع مستويات العمل؛ فإن الجامعات والكليات تعاني بعض التحديات، أهمها: الحاجة إلى تطوير الخطط الإستراتيجية وفقاً لنتائج التقييم المؤسسي، ونقص الكوادر البشرية المتخصصة في عملية التقييم المؤسسي، وضعف نظم المتابعة والرقابة التي يتم من خلالها الحكم على مدى فعالية وكفاءة الأداء في تحقيق الأهداف الموضوعية له.

كما أشارت دراسة (الفيهي، 2015) أن الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية تواجه مشكلات إدارية وتنظيمية، واتضح تأثيرها على الأداء التنظيمي بجوانبه المختلفة؛ الإداري، والأكاديمي، والفني، وظهر بوضوح في انخفاض مستواها العلمي، وضعف المستوى القيادي فيها، وضعف مخرجاتها وحاجتها إلى التحسين والتطوير والتجويد في الأداء، وأساليب التقييم.

وأشارت دراسة (آل مرعي، 2011) أن واقع الكليات التقنية في المملكة ووفقاً لعدد من المؤشرات لا يواكب التطورات المتسارعة في التعليم التقني العالي في العالم، مما يدعو إلى ضرورة طرح تقييم واقع الكليات التقنية فيما يتعلف بآلية العمل ومخرجات الكليات.

وباستقراء الباحثة للأدبيات الواردة في هذا المجال، وتأسيساً على ما تشير إليه التقارير الرسمية والدراسات من نتائج حول الاهتمام الواضح بالتقييم المؤسسي

في الفكر الإداري التربوي المعاصر، وما أبرزته من سليات تتعلق بأسلوب التقييم المتبع، بالإضافة إلى وجود العديد من جوانب القصور، التي يتمثل أهمها فيما يلي:

- قصور أنظمة الرقابة وصورتها؛ مما يؤثر سلبيًا على تقييم الأداء.
- افتقار الإدارة إلى عديد من الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لعمليات تقييم الأداء.
- افتقار عمليات تقييم الأداء المتبعة إلى البعد الإستراتيجي والمستقبلي؛ لأنها تركز فقط على وصف ما هو قائم، مما أدى إلى غياب وضع إستراتيجيات مناسبة بعيدة المدى، وخطط قصيرة المدى في مجال تطوير الخدمة التربوية.
- ويتضح مما سبق، أن عملية تقييم الأداء المتبعة في مؤسسات التدريب التقني لا تستند إلى إستراتيجية شاملة واضحة المعالم، ولا تتضمن جوانب الأداء كافة، ولا تهتم بالبعد المستقبلي لتلك الجوانب؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة البحث عن أساليب وأدوات حديثة لتقييم الأداء؛ لتتناسب مع الفكر الإستراتيجي، وتحاول إصلاح جوانب القصور في الواقع الحالي.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة؟**

وينتزع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أسس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ضوء الفكر الإداري والتربوي المعاصر؟
2. ما واقع تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما التصور المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية؟

**أهداف البحث:**

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تطوير ممارسات وأساليب تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:



1. استكشاف الأسس والأطر المنهجية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الفكر الإداري المعاصر.
2. معرفة الوضع الراهن لتقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، وما يتضمنه من عناصر قوة وتميز، أو نواحي الضعف والقصور.
3. بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث فيما يلي:

1. يقدم البحث إضافة نظرية للفكر الإداري المعاصر في مجال التقييم المؤسسي، ومدخل قياس الأداء المتوازن.
2. يقدم للمسؤولين ولأجهزة صنع القرار وللمخططين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تصورًا مقترحًا يعتمد على تطوير نظم تقييم الأداء المؤسسي للكليات التقنية من خلال مؤشرات قياس أداء متكاملة وشاملة.

### حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

1. **حدود موضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح.
2. **حدود مكانية:** الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية (بنين، وبنات).
3. **حدود زمنية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1438/1437 هـ.
4. **حدود بشرية:** 39 خبيرًا من مختلف مناطق المملكة، من القيادات في الكليات التقنية، ومن الأكاديميين من أساتذة الجامعات السعوديين.

### مصطلحات البحث:

### • بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

يشير مصطلح بطاقة الأداء المتوازن إلى أداة تستند إلى مجموعة من المقاييس، وتقدم للمديرين في الإدارة العليا رؤية سريعة ولكنها شاملة عن العمل، إذ تتضمن المقاييس المالية التي تصف نتائج الأعمال الماضية، كما تستكمل المقاييس المالية بمقاييس إجرائية مرتبطة برضا العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التحسين والابتكار في المنظمة. ((Kaplan & Norton 1992, p.71).

كما تعدّ أداة إستراتيجية إدارية تطورت في العلوم الإدارية في جامعة هارفارد، وتهدف إلى مساعدة المنظمة في التركيز على إستراتيجيات العمل؛ لتحقيق أهدافها الرئيسية، وتتحقق تلك الأهداف عبر ترجمة الإستراتيجيات إلى أهداف واضحة، ومقاييس قابلة للمتابعة. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 783).

**وبناء على ما سبق، يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن إجرائيًا بأنها:** "أداة أو أسلوب لتقييم الأداء، في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها، وفي ضوء مؤشرات أداء محددة، تعبر عن النواتج والمخرجات التي يجب تحقيقها وفق أربعة أبعاد، تتضمن: المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي".

#### • الكليات التقنية:

تمثل الكليات التقنية أحد أنماط التعليم العالي في المملكة، ومسارًا مهمًا فيه؛ لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي من الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة المتطورة، من خلال تقديمها للعديد من التخصصات التقنية والفنية. وترجع الكليات التقنية في ارتباطها التنظيمي والإداري في المملكة العربية السعودية إلى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (الفقيه، 2015، ص 62-63).

ويبلغ عددها للعام الدراسي 1437 / 1438هـ (86) كلية 51 بنين، و35 بنات، موزعة على مناطق المملكة العربية السعودية، ومدة التدريب لا تقل عن سنتين بعد المرحلة الثانوية. (الهيئة العامة للإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي لعام 2016 (<https://www.stats.gov.sa/ar/867>)).

#### منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يستند إلى مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادًا على جمع الحقائق

والبيانات، وتحليلها تحليلاً دقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج، أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. كما يستعين البحث باستطلاع رأي الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والتقييم المؤسسي؛ للتوصل إلى اتفاق عام حول أبعاد ومرتكزات التصور المقترح، وما يمكن أن تستند إليه بطاقة الأداء من مؤشرات لقياس وتقييم أداء مؤسسات التدريب التقني.

وعلى ضوء الأهداف والمنهج، يسير البحث وفق المحاور التالية:

### **أو : بطاقة الأداء المتوازن؛ الماهية، والأهمية:**

#### **أ. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:**

لقد نشأت فكرة بطاقة الأداء المتوازن على يد روبرت كابلان، وديفيد نورتون (Kaplan & Norton, 1992) ونشرت في مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review خلال التسعينيات، وارتكز التقييم المتوازن على قياس أداء المنظمة من خلال أربعة جوانب، هي: الجانب المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

وقد تطور ذلك المفهوم من كونه أداة شاملة للتقييم إلى نظام إداري يربط بين الخطط وعمليات تقييمها، ويعرف كل من كابلان ونورتون ( Kaplan & Norton, 2001) بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على الأداء المالي ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها للعاملين فيها للتعلم والنمو، وبذلك يصبح التنافس قائماً على أساس الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة".

ولقد تزايد تناول مفهوم الأداء المتوازن في الكتابات العربية، فقد عرفها (المغربي 2007، ص333) بأنها: "النظام الإداري الذي يترجم الرؤية لأداة فعالة ترتبط بالإستراتيجية، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية من خلال قياس الأداء، وتساعد في تطبيق الخطط بطريقة تربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية، وهي: المحور المالي، ومحور العميل، ومحور العمليات الداخلية، والموارد البشرية والمقاييس البيئية". كما اعتمد (دودين، 2010، ص26) في تعريفه على معالجة Kaplan & Atkinson, "2001" وُجِّدَت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، ويتم

بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة؛ لتقييم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".

ومن ثم تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوباً متكاملًا يساعد المنظمات على تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي؛ عن طريق استخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية. (عبد الرحمن، 2012، ص261). كما تُعرف بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة أو المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، إذ لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها، ورسم تحركاتها المستقبلية". (محمد، 2014، ص257).

وتمثل بطاقة الأداء أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، إذ ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط، وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة، تجمع فيها الأهداف الإستراتيجية كافة. ويقصد بعبارة بطاقة الأداء المتوازن أن التقييم يجب أن يعكس توازنًا. (رضوان، 2013، ص70).

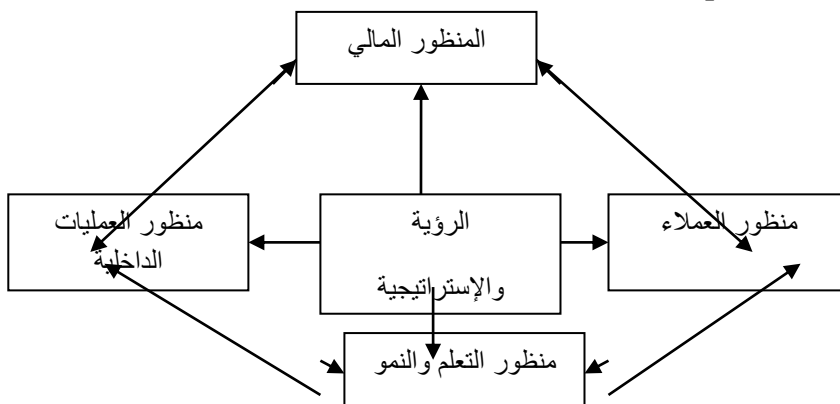
وينظر لبطاقة الأداء المتوازن من منظور متعدد؛ فهي بمثابة نظام لقياس الأداء من خلال ترجمة الرؤية إلى أهداف ومؤشرات ونظام للإدارة الإستراتيجية للأداء ومن خلال ربط المستهدفات قصيرة الأجل مع الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل، على أن يتحقق الترابط في إطار منهجية منتظمة، مع مراعاة الفصل بين نوعين من الأبعاد، الأول: يركز على المنظور الداخلي والذي يتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم. ويركز البعد الثاني على المنظور الخارجي، من خلال بعد العملاء والبعد المالي، على أن يتم تحديد المبادرات والمقاييس اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. (زغلول، 2006، ص22).

ونتيجة للاختلاف بين مجال الأعمال والتعليم، حيث يركز الأداء للمنظمات الهادفة للربح على النتائج المتعلقة بالسوق والجوانب المالية، بينما يركز أداء المؤسسات التعليمية غير الهادفة للربح عمومًا على النتائج المتعلقة بتعلم الطلاب، بينما تمثل الجوانب الأخرى عوامل دعمٍ ومساندةٍ للتعلم، كما أن الأمور المتعلقة بالإنفاق والميزانية والجوانب المالية والسوق تختلف في السياق التعليمي؛ إذ يتم التركيز في مقاييس الأداء على كفاءة العمليات الداخلية الأساسية، كما أنه من

منظور العميل فإن النتائج المتعلقة بالطلاب والمستفيدين تركز بشكل أساسي على جوانب الرضا عن البرامج التعليمية ومستوى الخدمات. (Isorait, 2008, p.21). وبناء على ما سبق، يمكن القول: إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطارًا عامًا لتقييم الأداء وإدارته، ويتم ذلك من خلال صياغة رسالة ورؤية المنظمة، استنادًا إلى تحليل منظم للبيئة الداخلية والخارجية، لتحديد الإستراتيجية الملائمة والأهداف والمؤشرات، لمعرفة مدى التقدم من خلال المتابعة والتقييم والرقابة بما يضمن تنفيذ تلك الأهداف مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### ب. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الشكل التالي بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها الأربعة (Chavan, 2009, p. 397)



شكل (1) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الشكل السابق علاقة التفاعل بين منظورات أو أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وتتبع هذه الأبعاد من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. وترتكز هذه المنهجية على أربعة أبعاد، تشمل: (Chen, 2006 P.73) (Taylora & Bainesb, 2012, pp.111-124)

- العلاقة بالمستفيدين والشركاء Customer perspective.
- كفاءة وفعالية العمليات الداخلية Internal Processes Perspective.
- فعالية توظيف الموارد المالية Financial perspective.
- عناصر التعلم والنمو Learning & Growth perspective.

وتتنوع المصطلحات المتعلقة بأبعاد الأداء المتوازن الأربعة بين المؤسسات، فيسمى **البعد الأول**: الطلاب، أو المستفيدين، أو الأطراف ذات العلاقة، كما يسمى **بعد التعلم والنمو** بالمنظور المستقبلي أو التطوير التنظيمي، أو الابتكار والتعلم، إلا أن هناك شبه اتفاق على أن بعد الطلاب والمستفيدين يأتي على قمة هرم النموذج وأهم أولوياته وفق هدف ورسالة المنظمات غير الهادفة للربح كافة كالجامعات، بينما **المنظور المالي** يأتي في نهاية ترتيب الأولويات. (Sayed, 2013, p.211)

ويتميز مدخل قياس الأداء المتوازن في كونه يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة وإستراتيجية المنظمة؛ لدفع الجهود تجاه تحقيق الأهداف، ومن ثم يعتبر تقييم الأداء المتوازن أداة قياس إستراتيجية، وليس نظامًا لمراقبة الأداء بعد حدوثه، استنادًا إلى استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات؛ لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن، من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية: ((Galloway, 2010, pp.41-42)؛ Kaplan, 2010, P.17)

### 1- منظور العملاء أو المستفيدين Customer Perspective:

يعكس بعد المستفيدين الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها والتي يترتب عليها رضا المستفيد، كتقديم خدمات جديدة، أو تنوع الخدمات وغيرها من العوامل المؤدية لرضا المستفيدين. ووفق هذا المنظور، يجب على المؤسسات أن تسعى لإرضاء عملائها الداخليين (الطلاب، والعاملين)، وعملائها الخارجيين (مؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية، وهيئاته الخدمية الإنتاجية، وأولياء الأمور)؛ مما يتطلب دراسة احتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

### 2- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:

يهتم هذا البعد بتحديد مدى كفاءة العمليات ذات العلاقة وفعاليتها، وإجراء التحسينات؛ لتقديم الخدمة بشكل أفضل، ويركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز، كما يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها. ويوجد نوعان من العمليات في المؤسسة، **النوع الأول**: يمثل العمليات

الأساسية التي تستهدف تحقيق مهمة المؤسسة على المستوى الإستراتيجي، والنوع الثاني: يمثل العمليات المساندة، أو الروتينية التنظيمية.

### 3- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

يتضمن تدريب العاملين وتفعيل برامج التنمية المهنية للأفراد في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وكذلك تعديل اتجاهاتهم وقيمهم حتى يمكنهم من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير، على أن تتوافق هذه البرامج مع متطلبات العمل في المستقبل، ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، مع وجود نظام للحوافز يميز الأفراد وفقاً لأدائهم، بالإضافة إلى تعزيز القيم والأخلاقيات المهنية والوظيفية.

### 4- المنظور المالي Financial Perspective:

من الملاحظ أن البعد المالي يمثل المنظور الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن للمؤسسات الهادفة للربح، بينما يمثل المنظور الأخير للمؤسسات التعليمية؛ فهي غير هادفة للربح بطبيعة رسالتها، ويتضمن المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي تعدُّ ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خطتها الإستراتيجية، كما أن هذا المنظور يرتبط في السياق التعليمي بجوانب ترشيد الإنفاق، وتطوير الميزانية، والتمويل الذاتي.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول: إن بطاقة الأداء المتوازن تعبر عن أداة قياس إدارية منهجية لتقييم الأداء في ضوء الأهداف الإستراتيجية، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، وبشكل متوازن؛ للتأكد من توظيف الموارد والإمكانات المتاحة كافة بكفاءة وفعالية.

### ج. أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودواعي استخدامها:

إن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية؛ لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة، لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها، أو تأكيد مساراتها الفعلية، إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين؛ الأولى: محاولة دفع الأنشطة في

الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية: تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء. (رضوان، 2013، ص10).

وهناك اتجاه متزايد للنظر إلى قياس الأداء المؤسسي على أنه أمر بالغ الأهمية في أوساط مديري المنظمات غير الساعية للربح، وراء أهداف المصلحة الاجتماعية، كما هو الحال في العديد من المنظمات الحكومية. كما أن هذه المنظمات معنية بأنواع معايير الأداء نفسها، مثل: فعالية البرامج، وكفاءة التشغيل، وجودة الخدمات، ورضا العميل. ويتميز الجيل الحالي من نظم القياس بالتركيز على المهمة والنتائج، وفي معظم الأحيان يتم ربط قياس الأداء المؤسسي في إطار إستراتيجي يقوم بالتركيز على منظور العملاء، ويقاس الأداء بالمقارنة مع الأهداف. (المرجوشي، 2008، ص16).

ولقد قدم (كابلان ونورتون) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة ومركبة لقياس الأداء الإستراتيجي وإدارته، نتيجة لقصور النظام التقليدي في قياس الأداء عن الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية: (زغلول، 2010، ص13)، (الهالي وآخرون، 2010، ص53) Kaplan & Norton, 1992, pp.72, 73

1. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على وجود المؤشرات المالية وغير المالية؛ بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية نوعياً وكمياً.
2. تتميز بطاقة الأداء المتوازن بوجود عدد محدد من مؤشرات الأداء الأساسية، مع تجنب كثرة وتضارب المعلومات لمتخذ القرار.
3. تمثل بطاقة الأداء المتوازن إطاراً رباعي الأبعاد وهي: منظور الأداء المالي، ومنظور العلاقات مع العملاء، ومنظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.
4. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من العلاقات السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبين مؤشرات الأداء التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.



5. يمكن تغيير أو تعديل محاور بطاقة الأداء المتوازن حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي تتبناها، وذلك في ضوء إستراتيجية المؤسسة.

وفي هذا السياق يشير كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2010, p.21) إلى أنه أصبح من الطبيعي وصف العلاقات السببية بين الأهداف الإستراتيجية، على سبيل المثال: قد تكون هناك سلسلة سببية بسيطة بين الأهداف الإستراتيجية التالية: إن تدريب العاملين بصورة أفضل على أدوات إدارة الجودة يؤدي إلى تخفيض الزمن المستغرق في تنفيذ دورة العمليات، وتقليل جوانب القصور فيها، وعلى ذلك ترتبط الأهداف كافة بعلاقات السبب والنتيجة، وتؤدي فكرة العلاقات السببية بين أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن إلى بناء الخريطة الإستراتيجية التي تبدأ بتحديد الأهداف الإستراتيجية أولاً، ثم تتجه بعد ذلك إلى اختيار المقاييس المناسبة لكل هدف إستراتيجي.

وبالإضافة إلى ذلك تشير دراسة (Wake, 2015, p.592) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية للتقييم تحقق التناغم بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس ومؤشرات الأداء، مع تحقيق عدد من المزايا في إجراء عملية التقييم أهمها الدقة، والشمولية، والتنوع، والتكامل.

كما أن هناك العديد من **الدوافع والمبررات** التي أدت إلى تبني المنظمات سواء الحكومية وغير الحكومية فكرة التوجه نحو قياس الأداء المتوازن، ومن أهم تلك الدوافع:

(Heavey & Murphy, 2012, p.112)

1. تشجيع المديرين على الأخذ في الاعتبار لكل المقاييس التشغيلية، والتأكد من أن التحسين والتطوير في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.
2. تحول المنظمات من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على توظيف الأصول غير الملموسة، مثل: علاقات العميل، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتطوير تكنولوجيا المعلومات.

3. تستخدم بطاقة الأداء المتوازن الخرائط الإستراتيجية التي تبين العلاقات السببية، وهي تفيد في توضيح كيفية تكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى، لخلق قيمة للعميل، وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.
4. يترجم قياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
5. تعد بطاقة الأداء المتوازن نظامًا للمعلومات أكثر منها أسلوبًا للرقابة التقليدية، لأن المقاييس المستخدمة فيها هي نتيجة لترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. ومن هنا يمكن القول: إن استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن يفيد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والرقابة التنفيذية على الأداء؛ مما يساعد على اكتساب الخبرات الجديدة، والتشجيع على الاتصال والتكيف مع المناخ المحيط بالمنظمة، وبناء القدرات والمهارات المستقبلية للأفراد. (عطا، 2014، ص 279).
- ويعني هذا أن تقييم أداء أي مؤسسة تعليمية يتطلب وجود نظام لمؤشرات الأداء، يمد المؤسسة التعليمية بمعلومات صحيحة عن أدائها خلال فترات زمنية متتالية، كما يتطلب توشي الحذر عند تفسير المعلومات الخاصة بنظام مؤشرات الأداء الخاص بها لارتباطها بمستويات الأداء المخطط للوصول إلى مستويات أداء عالية، ومن ثم تحسين إنتاجية النظام التعليمي.
- ويضاف إلى ذلك أن معظم النظم التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي تركز على الأداء المالي للمنظمة، إلا أن المدخل المالي لقياس الأداء يعتبر غير متوازن ويتسم بالمحدودية؛ فالبيانات المالية تعكس الأداء الماضي للمنظمة، ومن ثم فهي قد لا تمثل الحالة الراهنة، أو ما قد يحدث للمنظمة في المستقبل. Isoraite, 2008, p. (19).

ولعل ذلك يبين ضرورة الاعتماد على مقاييس تقييم حديثة، تعطي صورة عامة شاملة ومتوازنة عن أداء المؤسسة، بالشكل الذي يعين على اتخاذ القرارات، ورسم سياسات التطوير والمنافسة. (Taylora & Bainesb, 2012, P.116)

نموذج لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن في بعض المؤسسات التعليمية العربية:

نموذج (العامري والغالبي) لقياس الأداء المتوازن في الجامعات الخاصة: (العامري والغالبي، ص 149-150)

ويحدد الإطار العام في النموذج كالاتي:

1. البعد المالي : وتم اعتماد المقاييس الأكثر شيوعاً:

- العائد على الاستثمار.
- قيمة السهم.
- القيمة المضافة.
- صافي الربح.
- (أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد)

2. البعد الخاص بالزبائن (الطلاب بالدرجة الأساس):

- عدد الطلاب المقبولين.
- استقرار الطلاب في الجامعة (عدم انتقالهم إلى جامعات أخرى).
- رضا الطلاب عن العملية التعليمية.
- رضا الطلاب عن التسهيلات المادية والإدارية.
- (أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد).

3. بعد التطوير والتعلم والإبداع:

- مبدأ التحسين المستمر في كل العمليات.
- التركيز على البحث والتطوير.
- تعزيز قيم الإبداع والابتكار.
- تكوين مخزون معرفي للجامعة، وتعظيم قيمة الأصول المعرفية ورأس المال البشري في الجامعة.
- (أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد).

4. بعد المسؤولية الاجتماعية:

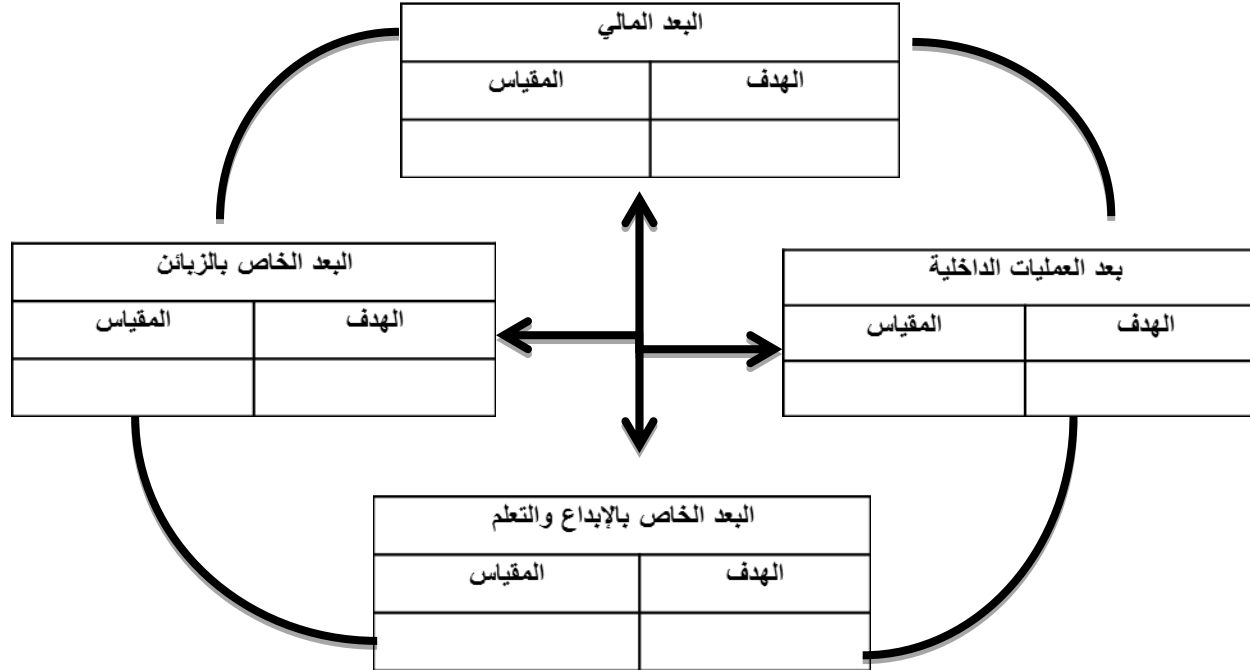
- المساهمة في الأنشطة الاجتماعية.
- المحافظة على البيئة.
- التعليم المستمر والإسهام العلمي الاجتماعي.

- ترقية القيم العليا في المجتمع من خلال الإعلان الصادق، والعدالة في التوظيف، وتكافؤ الفرص.

#### 5. بعد العمليات الداخلية:

- الجودة في العمل وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM.
- المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- إنتاجية عالية وعدم الهدر في الموارد.
- خفض كلفة العمليات وترشيد الإنفاق.
- (أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد).

ويتمثل النموذج في الشكل (2) التالي:



شكل (2) نموذج العامري والغالي لقياس الأداء المتوازن في الجامعات الخاصة

ومن خلال استعراض مفهوم الأداء المتوازن، وأهميته، وفلسفته، وأبعاده الأربعة يتضح، أن الاهتمام بتقييم الأداء المتوازن مر بعدة مراحل منذ البداية؛ بغرض عدم التركيز في عملية تقييم المؤسسة على البعد المالي فقط، إلا أنه سرعان ما تطور ليستخدم في الربط بين إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وتقييمها، ومن ثم تزايدت المبررات لتوجه العديد من المؤسسات التعليمية وغير التعليمية حول العالم نحو تطبيق هذا المدخل الحديث في تقييم الأداء، كما أنه يساعد المؤسسات في تحقيق الترابط بين وحداتها المختلفة، ومع بيئتها ومجتمعها المحيط.

### ثانياً : واقع تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة:

يعبر الأداء عن المخرجات وذلك من حيث علاقتها بالنتائج التي تم تحقيقها من خلال البرامج، وما تتضمنه من عمليات وخدمات يتم تقييمها مقارنة بالأهداف والمعايير، ومن الممكن أن يتم التعبير عن الأداء بطريقة كمية أو نوعية. والتعليم الفني والتدريب التقني بمفهومه العام هو جزء من عملية إعداد القوى العاملة بعد المرحلة الثانوية، ويقوم بإعداد هذه القوى للقيام بوظائف محددة. والهدف من كل هذه المؤسسات التقنية ينصب تحت مسمى واحد؛ وهو تغذية سوق العمل بكوادر فنية ذات قدرة على القيام بمهام وظيفية محددة، بشرط أن يكون ذلك بأعلى كفاءة ممكنة، وقدرة على التوافق مع متطلبات الوظيفة في أقل وقت ممكن. (الموسى، 1435هـ، ص 146).

ويرجع اهتمام المملكة بالتعليم الفني منذ بدايات التعليم في المملكة عندما أفتتحت أول مدرسة صناعية متوسطة في جدة عام 1369هـ الموافق 1949م. ومنذ ذلك التاريخ وجميع مشروعات التعليم الفني (التدريب التقني والمهني حالياً) تحظى بالأولوية في جميع خطط التنمية العامة للدولة وذلك إيماناً منها بأن التعليم الفني يعتبر من أهم وسائل إعداد القوى العاملة في المملكة، فكلما نما المجتمع وتقدم؛ ارتفعت نسبة القوى العاملة المعدة بواسطة التعليم والتدريب. (السلوم، 1985، ص 325-326).

وتعود بدايات التدريب التقني والمهني في المملكة إلى فترة زمنية مبكرة إذ كان موزعاً بين ثلاث جهات حكومية آنذاك، فوزارة المعارف كان لديها الثانوي الفني

(الصناعي، والزراعي، والتجاري)، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية كان لديها التدريب المهني (مراكز التدريب المهني)، ووزارة الشؤون البلدية والقروية كان لديها معاهد المساعدين.

ولاهتمام الدولة بإعداد القوى البشرية في المجالات التقنية والمهنية، وتزايد الحاجة لتأهيل الشباب السعودي في المجالات التقنية والصناعية، رُئي أن تكون جميع مجالات التدريب التقني والمهني تحت مظلة واحدة، وصدر الأمر الملكي رقم 30/م وتاريخ 1400/8/10هـ والقاضي بإنشاء المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وضم المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهني تحت مظلة المؤسسة. وبإنشاء الكليات التقنية تكون المؤسسة قد وضعت مسارات التدريب التقني والمهني في منظومة متدرجة لإعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلاً فنياً وبمستويات مختلفة، تلبي حاجة السوق المحلية من الأيدي التقنية والمهنية والعمالة الماهرة بمستوياتها المختلفة.

(المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، عن المؤسسة

<http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/TrainingUnits/Pages/Default.aspx>

ويعتبر التدريب خياراً إستراتيجياً لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. (الثمالي 2013، ص 90). ولقد أولت المملكة اهتماماً بالغاً لقضية تنمية الموارد البشرية، وجعلت منها هدفاً إستراتيجياً منذ البدايات الأولى لتأسيس هذا الكيان، على الرغم من شح الموارد آنذاك، ومنذ بداية عهد التخطيط التنموي بدءاً بالخطة الأولى. كما أن مخرجات مؤسسات التدريب التقني من الكوادر الوطنية المؤهلة عبارة عن مدخلات لسوق العمل في حال توظيفها أو إحلالها بدلاً من العمالة الوافدة. (صائغ، 2003، ص 4).

برامج للاستفادة من التدريب التقني والمهني في سوق العمل السعودي:

1- برنامج نطاقات: يحرص البرنامج على إيجاد مجموعة متكاملة من الحوافز للمؤسسات التي تعمل على زيادة نسبة السعوديين العاملين فيه.

2- برنامج حافز: يدعم الباحثين عن العمل، ويعزز فرصهم في الحصول على وظائف مناسبة.

3- برنامج التوظيف المباشر: ويسعى إلى توفير فرص عمل للسعوديين.

4- مراكز طاقات: مراكز حديثة متخصصة في مجال التدريب وتمتية الموارد البشرية، تدار من قبل صندوق تنمية الموارد البشرية، وتقوم هذه المراكز على مساعدة طالب العمل من السعوديين على الاستفادة من العديد من البرامج التدريبية. (الموسى، 1435هـ، ص 146-148).

أما أحدث تلك البرامج وبالرجوع إلى موقع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني؛ يعد "ريادة" وهو تنظيم وطني مؤسسي مستقل غير ربحي، أسس بمبادرة من: وزارة البترول والثروة المعدنية والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني تحت مسمى: (معهد ريادة الأعمال الوطني). ويقوم بمساعدة الراغبين من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الجنسين من خلال التدريب والتأهيل، وممارسة العمل الحر، وتقديم الاستشارات والإرشاد، واحتضان المشاريع، والمساعدة في الحصول على التمويل، وتسهيل الإجراءات الحكومية بواسطة نخبة من المتخصصين، وباعتماد أحدث الأساليب والتقنيات لتقديم النموذج المميز محلياً وإقليمياً في ريادة الأعمال ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة. (معهد ريادة الأعمال الوطني <http://www.riyadah.com.sa/Index.aspx>)

وفيما يلي استعراض كمي لمؤسسات التدريب التقني في المملكة، ويمثل

الجدول التالي الوحدات التدريبية للعام 1436هـ-1437هـ:

جدول (1) الوحدات التدريبية التابعة للمؤسسة للعام 1436هـ-1437هـ

الكلية التقنية			معاهد تدريب			العام
الجملة	الكلية التقنية/ التقني/ بنات	الكلية التقنية/ بنين	الجملة	معاهد الشراكات الإستراتيجية	التدريب الأهلي	التدريب المهني الحكومي
86	35	51	1058	24	969	65

ويمثل الجدول (2) التالي أعداد الملتحقين بالوحدات التدريبية للمؤسسة

(ذكور/إناث) للعام 1436هـ-1437هـ:



## جدول (2) أعداد الملتحقين بالوحدات التدريبية بالمؤسسة (ذكور/إناث) للعام

1436هـ-1437هـ:

الجملة	الكلية		الجملة		معاهد الشراكات الإستراتيجية		التدريب الأهلي		التدريب المهني الحكومي		العام
	التقنية بنات	التقنية بنين	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	
	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	1436هـ-1437هـ
125689	21885	103804	65218	144714	0	8988	65218	118473	0	17253	

(الهيئة العامة للإحصاء، المملكة العربية السعودية، الرئيسية، الكتاب الإحصائي، الكتاب الإحصائي السنوي لعام 2016 العدد 52، الفصل الثالث التعليم والتدريب.

<https://www.stats.gov.sa/ar/867>)

ويبدو أن ما حققته المؤسسة في مجال الالتحاق الكمي بمؤسسات التعليم مثيراً فعلاً للإعجاب إلا أنه لا يمنع من القول: إن هناك الكثير من الظواهر التي ترتبط بهذا التعليم في فعالية المخرجات في سوق العمل.

ومن الجهود الرسمية التي سعت لتعزيز عمليات تقييم أداء مؤسسات التدريب

التقني والمهني في المملكة:

## 1-إنشاء "الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي":

بموجب الموافقة السامية الكريمة رقم 6024/ب/7 وتاريخ 1424/2/9هـ من أجل تحقيق التطوير المستمر لنظام التعليم فوق الثانوي، وإجراء عمليات التقويم الموضوعية والشاملة لمخرجات المؤسسات التعليمية، وضمان الجودة في أقسامها وبرامجها العلمية وفي أساليب الأداء، والإجراءات الإدارية من خلال الالتزام بأطر ومناهج ومعايير علمية، تؤكد على صحة المسيرة التعليمية في المملكة العربية السعودية، ولا تقل كفاءة عن تلك الطبقة عالمياً. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي الكتاب التعريفي، 2009م، ص 7). ولقد تم مؤخراً تغيير مسماتها إلى هيئة تقويم التعليم.

## 2-وثيقة معايير ومقاييس الجودة في الأداء في مؤسسات التعليم العالي Quality

Standards for Post-Secondary Institutions:

هي أحد وثائق النظام الأساسية التي تركز على التعريف بمفهوم معايير الجودة في الأداء. وهي أيضاً تلك المعايير التي تحدد المعايير العامة للممارسات

الجيدة (Good Practices). وهذه الوثيقة تصف الممارسات الجيدة في أحد عشر مجالاً من الأنشطة المختلفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة؛ ومنها الكليات التقنية. كما تقدم هذه الوثيقة نماذج لمساعدة مؤسسات التعليم العالي في إجراء عمليات التقييم الذاتي. وتتضمن الوثيقة عددًا من الجوانب التي يمكن قياسها وفق مقاييس متدرجة لكل عبارة مستخدمة في المعايير. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي الكتاب التعريفي، 2009م، ص 22).

وفيما يخص حجم الإنفاق فقد بلغت مخصصات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في ميزانية الدولة للعام 1437 / 1438 هـ 4.005 مليون ريال، وبلغت المخصصات لهيئة تقويم التعليم 36 مليون ريال. (الهيئة العامة للإحصاء: الكتاب الإحصائي السنوي لعام 2016 <https://www.stats.gov.sa/ar/867> الدراسات السابقة (تقيب عام):

قبل البدء في عرض الدراسة الميدانية ونتائجها تجدر الإشارة إلى أن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة العربية والأجنبية (التي تمت الإشارة إليها سابقاً في متون البحث) وذلك في اقتراح تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة لتقييم الأداء على مؤسسات تربوية تتمثل في كليات التقنية في المملكة؛ وأهمها دراسة **Liao & Chen (2010)** التي أسهمت في بناء نظام موضوعي لتقييم الأداء، ودراسة **Karathanos (2005)** التي أظهرت أوجه الشبه والاختلاف بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الأعمال واستخدامها في قطاع التعليم، ودراسة **AI (2012)** التي هدفت إلى إظهار مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التربوية، ودراسة **Brown, (2012)** التي عرضت المبادئ الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ومدى تحقيقها للتوازن بين عناصر الأداء المختلفة في تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع المنظمات غير الهادفة للربح، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي، وأيضاً دراسة **عشبية (2011)** التي سعت إلى محاولة تطبيق التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وحددت أهم المتطلبات اللازمة لنجاح التطبيق.

كما استفادت الباحثة من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع ولكن اختلفت في مجال التطبيق حيث طبقت على التعليم الثانوي (قبل الجامعي) كدراسة همام (2013) التي سعت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد مدخل بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم قبل الجامعي متمثلاً في مدارس التعليم الثانوي العام في الطائف، وعكست نتائج الدراسة علاقات (السبب - النتيجة) بين محددات الأداء، والأداء الكلي للمدرسة، كما سعت دراسة عيسان والعامري (2013) إلى الاستفادة من تجارب دولتي الإمارات العربية المتحدة وقطر لتطوير إستراتيجيات التقييم المؤسسي المدرسي في سلطنة عمان. وفي هذا السياق هدفت دراسة عبد العزيز (2014) إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC بجوانبها الأربعة: المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعميل، في تعزيز الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي.

### ثالثاً : الدراسة الميدانية:

في ضوء أهداف البحث ومنهجيته، تم الاعتماد على استطلاع رأي الخبراء كإحدى أدوات جمع المعلومات، والوقوف على المقترحات ووجهات النظر لمجموعة من ذوي الخبرة في الجامعات وقيادات التدريب التقني. وقد قامت الباحثة بصياغة مفردات الاستطلاع المعبرة عن المؤشرات المقترحة في صورتها الأولية في ضوء الإطار النظري، وما يتضمنه من أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة، في مجال بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التعليمية، حيث تضمن الاستطلاع (33) مؤشراً وفق الأربعة أبعاد لتقييم الأداء المتوازن، وهي (المستفيدون، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمنظور المالي).

وللتأكد من الصدق الداخلي؛ تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات السعوديين وعلى عدد من قيادات التدريب التقني في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتم التعديل بناء على الملاحظات.

#### • الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- 3- التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد العينة.  
4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.

• طريقة حساب المقياس (الخماسي)

$$\text{أكبر قيمة للمقياس} = 5 / \text{أصغر قيمة للمقياس} = 1$$

$$0.80 = 5/4$$

$$1.80 = 1+0.80$$

$$2.60 = 0.80+1.80$$

$$3.40 = 0.80+2.60$$

$$4.20 = 0.80+3.40$$

$$5 = 0.80+4.20$$

جدول (3) المتوسطات الحسابية ودرجة الملاءمة

المتوسط	درجة الملاءمة
5 - 4.21	عالية جداً
4.20 - 3.41	عالية
3.40 - 2.61	متوسطة
2.60 - 1.81	منخفضة
1.80 - 1	منخفضة جداً

• ثبات أداة الدراسة:

- تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول (4) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستطلاع.

جدول (4) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.926	منظور المستفيدين (المتدربين والمجتمع المحلي)
0.898	منظور التعلم والنمو
0.900	منظور العمليات الداخلية
0.939	المنظور المالي
0.973	كامل الاستطلاع

- ويتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستطلاع يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## • صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه نقوم بقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

## جدول (5) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية

## للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط				م
رابعاً	ثالثاً	ثانياً	أولاً	
**0.832	**0.803	**0.796	**0.774	1
**0.812	**0.908	**0.722	**0.702	2
**0.838	**0.810	**0.725	**0.812	3
**0.907	**0.801	**0.812	**0.826	4
**0.930	**0.695	**0.850	**0.738	5
**0.713	**0.899	**0.741	**0.750	6
**0.733	**0.647	**0.628	**0.786	7
**0.859	**	**0.869	**0.899	8
**0.750			**0.849	9

(\*\*) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول (5)، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الاستبانة تم عرضها وتطبيقها على مجموعة الخبراء، وبلغ عددهم (39) خبيراً من مختلف مناطق المملكة؛ فئة الخبراء من القيادات في الكليات التقنية وبلغ عددهم (28) خبيراً في مناطق؛ (الرياض،

والشرقية، والأحساء، ومكة المكرمة، وجدة، والمدينة المنورة، وبريدة)، وفئة الخبراء من الأكاديميين من أساتذة الجامعات السعوديين. وبلغ عددهم (11) خبيراً من أساتذة الجامعات من جامعة: الملك سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فيصل، وجامعة المجمعة برتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد.

• النتائج الإحصائية:

فيما يلي النتائج التفصيلية للمحاور الأربعة:

## أولاً - منظور المستفيدين (المتدربين، والمجتمع المحلي):

جدول (6) يبين رأي الخبراء حول منظور المستفيدين (المتدربين، والمجتمع المحلي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبارة	م	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
3	1.22	3.36	3	7	10	11	8	ك	معدل النجاح والإكمال للمتدربين.	1
			7.7	17.9	25.6	28.2	20.5	%		
2	1.14	3.44	3	3	15	10	8	ك	نسبة المتدربين المستجدين إلى الخريجين.	2
			7.7	7.7	38.5	25.6	20.5	%		
5	1.47	3.31	5	9	7	5	13	ك	نسبة خريجي الكلية بسوق العمل الذين يمارسون أعمالاً في مجال تخصصاتهم.	3
			12.8	23.1	17.9	12.8	33.3	%		
1	1.31	3.54	2	9	7	8	13	ك	نسبة خريجي الكلية المستمرين في سوق العمل.	4
			5.1	23.1	17.9	20.5	33.3	%		
9	1.35	3.05	5	11	8	7	8	ك	معدل الرسوب السنوي.	5
			12.8	28.2	20.5	17.9	20.5	%		
6	1.27	3.28	4	6	13	7	9	ك	معدل التسرب أو الانقطاع	6

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
			10.3	15.4	33.3	17.9	23.1	%	عن التدريب سنوياً.
7	1.31	3.28	4	8	9	9	9	ك	معدل الزيادة في برامج الشراكة مع مؤسسات العمل سنوياً.
			10.3	20.5	23.1	23.1	23.1	%	
8	1.41	3.18	5	9	10	4	11	ك	معدل رضا المتدرب/ة عن الخدمات الأكاديمية والإدارية.
			12.8	23.1	25.6	10.3	28.2	%	
4	1.34	3.31	3	10	9	6	11	ك	معدل رضا المجتمع وأولياء الأمور عن أداء الكلية.
			7.7	25.6	23.1	15.4	28.2	%	
المتوسط الحسابي العام = 3.30، الانحراف المعياري العام = 1.04									

من الجدول (6) يتضح لنا أن منظور المستفيدين (المتدربين، والمجتمع المحلي) لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- 1- نسبة خريجي الكلية المستمرين في سوق العمل؛ بلغ المتوسط الحسابي (3.54)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.
- 2- نسبة المتدربين المستجدين إلى الخريجين، بلغ المتوسط الحسابي (3.44)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.



- 3- معدل النجاح والإكمال للمتدربين، بلغ المتوسط الحسابي (3.36)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 4- معدل رضا المجتمع وأولياء الأمور عن أداء الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.31)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 5- نسبة خريجي الكلية في سوق العمل الذين يمارسون أعمالاً في مجال تخصصاتهم، بلغ المتوسط الحسابي (3.31)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 6- معدل التسرب أو الانقطاع عن التدريب سنوياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28) مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 7- معدل الزيادة في برامج الشراكة مع مؤسسات العمل سنوياً، بلغ المتوسط الحسابي (3.28)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 8- معدل رضا المتدرب/ة عن الخدمات الأكاديمية والإدارية، بلغ المتوسط الحسابي (3.18)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 9- معدل الرسوب السنوي، بلغ المتوسط الحسابي (3.05)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- ومن الجدول (6) تشير النتائج الإحصائية أيضاً إلى أن أكبر المؤشرات الدالة في تقييم أداء هذا المحور هو توظيف الكليات التقنية للخريجين، واستمراريتهم في سوق العمل، يليه مؤشر نسبة المتدربين إلى الخريجين؛ مما يدل على أن العامل الحاسم في نجاح الكليات التقنية هو: التوظيف، ونجاح الخريج في سوق العمل واستمراريته، وتتفق هذه النتيجة في تركيزها على هذا الجانب الذي يعاني ضعفاً وقصوراً ملموساً مع نتائج الدراسات المحلية كدراسة (المسلم، 2010) والتي أظهرت نتائجها قصوراً في الكفاءة الخارجية النوعية لخريجي الكليات التقنية. ودراسة (السهلاوي، 2005) التي أشارت إلى قصور أو ضعف مؤسسات التدريب التقني في المملكة في تحقيق أهدافها، وإمداد سوق العمل بالكوادر المؤهلة من مخرجات الكليات التقنية بنين وبنات؛ إذ يعاني خريجوها من البطالة.

أما بقية المؤشرات: النجاح والإكمال، ورضا المجتمع والمتدربين وأولياء الأمور، ونسبة الذين يعملون في غير تخصصاتهم، والهدر، مثل: الرسوب، والتسرب، والانقطاع، والشراكة مع مؤسسات العمل، فقد أظهرت درجة ملائمة متوسطة بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.05) و(3.36)؛ مما يدل أيضًا على أهمية هذه المؤشرات في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة.

وبشكل عام يتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.30)، أن درجة الملاءمة على عبارات هذا المحور متوسطة. ويستخلص من ذلك توافق الخبراء حول تلك المؤشرات، وأهمية تضمينها في تقييم الأداء المتعلق بمنظور المتدربين والمجتمع، مع أهمية استطلاع رأي الطلاب؛ لتحديد مستوى تقديرهم ورضاهم عن جودة المناخ التعليمي، ومستوى الخدمات المقدمة كافة.

وبتحليل ما سبق، يتضح للباحثة أن بعد المستفيدين يمثل أحد أهم الأبعاد لبطاقة تقييم الأداء، فالهدف النهائي لأي مؤسسة تعليمية أو تدريبية يتمثل في تحقيق رضا عملائها عن الأداء والخدمات، وذلك بخلاف قطاع الصناعة ومؤسساته التي تهدف إلى الربح كمحور ذي أولوية في بطاقة الأداء، وعلى ضوء ذلك لا بد من توجيه أي منحى لتطبيق بطاقة الأداء نحو الاهتمام بمنظور المستفيدين ومؤثراته، التي يجب أن تعبر عن قياسات قادرة على إعطاء صورة صادقة عن رضا المستفيدين.

## ثانياً – منظور التعلم والنمو:

جدول (7) يبين رأي أفراد العينة حول منظور التعلم والنمو

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبرة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
5	1.11	3.23	1	10	14	7	7	ك معدل المدرب/ة لكل متدرب/ة.	1
			2.6	25.6	35.9	17.9	17.9		
2	1.14	3.54	3	3	11	14	8	ك معدل العيب التدريبي للمدربين.	2
			7.7	7.7	28.2	35.9	20.5		
7	1.48	3.18	8	5	8	8	10	ك المعدل الشهري لغياب المدربين عن العمل.	3
			20.5	12.8	20.5	20.5	25.6		
4	1.35	3.49	4	6	8	9	12	ك معدل الإنتاجية العلمية على مستوى الكلية.	4
			10.3	15.4	20.5	23.1	30.8		
3	1.18	3.49	1	8	12	7	11	ك معدل العجز في المدربين والاداريين في الكلية.	5
			2.6	20.5	30.8	17.9	28.2		
8	1.41	2.90	8	8	11	4	8	ك معدل العقوبات التأديبية (الجزاءات) الموقعة على الهيئة التدريسية والإدارية.	6
			20.5	20.5	28.2	10.3	20.0		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبرة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
							5		
1	1.31	3.62	3	5	10	7	14	ك	معدل الدورات التدريبية المقدمة للهيئة التدريسية والإدارية سنوياً.
			7.7	12.8	25.6	17.9	35.9	%	
6	1.42	3.23	6	7	8	8	10	ك	معدل رضا الهيئة التدريسية والإدارية عن الخدمات المقدمة لهم بالكلية.
			15.4	17.9	20.5	20.5	25.6	%	
المتوسط الحسابي العام = 3.33، الانحراف المعياري العام = 1.01									

من الجدول (7) يتضح لنا أن منظور التعلم والنمو لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- 1- معدل الدورات التدريبية المقدمة للهيئة التدريسية والإدارية سنوياً، بلغ المتوسط الحسابي (3.62)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.
- 2- معدل العبء التدريبي للمدرسين، بلغ المتوسط الحسابي (3.54)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.
- 3- معدل العجز في المدرسين والاداريين في الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.49)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.
- 4- معدل الإنتاجية العلمية على مستوى الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.49)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.
- 5- معدل المدرب/ة لكل متدرب/ة، بلغ المتوسط الحسابي (3.23)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.

6- معدل رضا الهيئة التدريسية والإدارية عن الخدمات المقدمة لهم في الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.23)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.

7- المعدل الشهري لغياب المدربين عن العمل، بلغ المتوسط الحسابي (3.18)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.

8- معدل العقوبات التأديبية (الجزاءات) الموقعة على الهيئة التدريسية والإدارية، بلغ المتوسط الحسابي (2.90)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.

وأيضاً من الجدول (7) تشير المؤشرات الإحصائية على ملاءمة المؤشرات من وجهة نظر الخبراء في منظور التعلم والنمو هو "معدل الدورات التدريبية المقدمة للهيئة التدريسية والإدارية" وحصل على درجة ملاءمة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62). كما حصلت (3) مؤشرات أخرى على درجة ملاءمة عالية؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي لمؤشر "معدل العبء التدريبي للمدربين" (3.54) وحصل المؤشران: "معدل العجز في المدربين والإداريين بالكلية" و "معدل الإنتاجية العلمية على مستوى الكلية" على متوسط حسابي (3.49)؛ وتدل هذه النتيجة على أهمية وأثر التدريب، وكفاءة المدربين، والإنتاجية العلمية في الارتقاء بأداء الكليات التقنية.

أما بقية المؤشرات في هذا المحور وهي: "معدل المدرب/ لكل متدرب/ة"، و "معدل رضا الهيئة التدريسية والإدارية عن الخدمات المقدمة لهم"، و "المعدل الشهري لغياب المدربين"، و "معدل العقوبات التأديبية الموقعة على الهيئة التدريسية والإدارية"؛ فقد أظهرت درجة ملاءمة متوسطة بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2.90)، و (3.23)؛ مما يدل أيضاً على أهمية هذه المؤشرات وأهمية منظور التعلم والنمو في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **حسن وأحمد (2011)** إذ دارت هذه الدراسة حول قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: بروز رأس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة.

وبشكل عام، يتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.33) أن درجة الملاءمة على عبارات هذا المحور متوسطة. ويستخلص من ذلك توافق الخبراء حول تلك المؤشرات، وأهمية تضمينها في تقييم الأداء المتعلق بمنظور التعلم والنمو، مع ملاحظة تركيز هذا المنظور على ممارسات، وجوانب التنمية المهنية المستمرة للموظفين، وتطوير الإنتاجية العلمية، وتعزيز الرضا لدى الموارد البشرية.

**ثالثاً - منظور العمليات الداخلية:**

جدول (8) يبين رأي أفراد العينة حول منظور العمليات الداخلية

م	العبرة	درجة الملاءمة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
1	مدى توفر خطة تحسين سنوية على مستوى الكلية.	ك	15	7	6	8	3	3.59	4
		%	38.5	17.9	15.4	20.5	7.7		
2	مدى توفر المرافق والتجهيزات التدريبية.	ك	18	5	12	1	3	3.87	2م
		%	46.2	12.8	30.8	2.6	7.7		
3	معدل رضا قيادات الكلية عن الجودة الإدارية في الكلية.	ك	17	9	6	5	2	3.87	2م
		%	43.6	23.1	15.4	12.8	5.1		
4	مدى توفر خطة لإدارة الأزمات الطارئة في الكلية.	ك	11	11	4	8	5	3.38	6
		%	28.2	28.2	10.3	20.5	12.8		
5	مدى توفر خدمات الإنترنت في الممارسات الإدارية والتدريبية.	ك	20	9	4	2	4	4	1
		%	51.3	23.1	10.3	5.1	10.3		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبارة	م	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
5	1.50	3.51	5	7	6	5	16	ك	6	مدى مناسبة إجراءات الصيانة الدورية للمعامل والتجهيزات.
			12.8	17.9	15.4	12.8	41	%		
7	1.53	2.95	11	4	9	6	9	ك	7	نسبة الحوادث المتعلقة بالأمن والسلامة سنوياً.
			28.2	10.3	23.1	15.4	23.1	%		
المتوسط الحسابي العام = 3.59، الانحراف المعياري العام = 1.10										

من الجدول (8) يتضح أن (4) عبارات في منظور العمليات الداخلية حققت توافقاً لدى الخبراء بدرجة ملاءمة عالية وفقاً للترتيب التالي:

- 1- مدى توفر خدمة الإنترنت في الممارسات الإدارية والتدريبية، بلغ المتوسط الحسابي (4).
  - 2- مدى توفر المرافق والتجهيزات التدريبية، ومعدل رضا قيادات الكلية عن الجودة الإدارية في الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.87).
  - 3- مدى توفر خطة تحسين سنوية على مستوى الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.59).
  - 4- مدى مناسبة إجراءات الصيانة الدورية للمعامل والتجهيزات، بلغ المتوسط الحسابي (3.51).
- أما بقية عبارات هذا المحور فقد حققت درجة ملاءمة متوسطة كالتالي:
- 1- مدى توفر خطة لإدارة الأزمات الطارئة في الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.38).
  - 2- نسبة الحوادث المتعلقة بالأمن والسلامة سنوياً، بلغ المتوسط الحسابي (2.95).

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.59) أن درجة الملاءمة على عبارات هذا المحور عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Zwyalif, 2012) في إظهار مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التربوية، وتتشابه مع دراسة (Brown, 2012) في تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قطاع المنظمات غير الهادفة للربح، وبخاصة مؤسسات التعليم العالي. كما تتشابه أيضًا مع دراسة عبد الحميد (2010) والتي هدفت لتقييم أداء وحدات الإدارة المحلية باستخدام مقاييس الأداء المتوازن في ظل نظام التكلفة على أساس الأنشطة. والدراسة الحالية طبقت على التعليم العالي، وبهذا تختلف عن دراسة عبد العزيز (2014) التي سعت لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC بجوانبها الأربعة، بما يتضمن العمليات الداخلية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي. ويستخلص من ذلك، توافق الخبراء حول تلك المؤشرات، وأهمية تضمينها في تقييم الأداء المتعلق بمنظور العمليات الداخلية، مع التركيز على تلك العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية التي تحقق الكفاءة والفاعلية، وتعزز من القدرات التنافسية للكليات؛ بما يحقق بدوره معدلاً مرتفعاً من الرضا لدى القيادات وأعضاء هيئة التدريب والموظفين والأطراف ذات العلاقة كافة.

#### رابعًا - المنظور المالي:

جدول (9) يبين رأي أفراد العينة حول المنظور المالي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
1	1.48	3.54	4	8	7	3	17	مدى توفر الميزانية السنوية	ك



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
			10.3	20.5	17.9	7.7	43.6	%	المناسبة المطلوبة لصيانة المرافق والتجهيزات.
3	1.26	3.36	2	10	9	8	10	ك	معدل الإنفاق السنوي لكل متدرب/ متدربة.
			5.1	25.6	23.1	20.5	25.6	%	
8	1.46	3.15	8	4	11	6	10	ك	نسبة الموارد المالية من القطاع الخاص والشركات المجتمعية.
			20.5	10.3	28.2	15.4	25.6	%	
6	1.54	3.31	7	7	5	7	13	ك	نسبة الميزانية السنوية المخصصة للمكتبة والمعامل.
			17.9	17.9	12.8	17.9	33.3	%	
2	1.44	3.44	4	10	3	9	13	ك	نسبة الميزانية السنوية المخصصة للأنشطة الطلابية.
			10.3	25.6	7.7	23.1	33.3	%	
5	1.38	3.36	5	7	6	11	10	ك	نسبة الإيرادات السنوية الواردة من البرامج التدريبية التطبيقية المسائية.
			12.8	17.9	15.4	28.2	25.6	%	
7	1.38	3.23	5	8	9	7	10	ك	معدل العجز السنوي في ميزانية الكلية.
			12.8	20.5	23.1	17.9	25.6	%	
9	1.45	3.05	7	9	7	7	9	ك	نسبة التمويل الذاتي من خلال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الملاءمة					العبارة	م
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
			17.9	23.1	17.9	17.9	23.1	%	أنشطة ومشروعات الكلية.
4	1.34	3.36	5	6	7	12	9	ك	معدل رضا القيادات العليا عن الأداء المالي للكلية.
			12.8	15.4	17.9	30.8	23.1	%	
المتوسط الحسابي العام = 3.31، الانحراف المعياري العام = 1.16									

من الجدول (9) يتضح لنا أن المنظور المالي لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- 1- مدى توفر الميزانية السنوية المناسبة المطلوبة لصيانة المرافق والتجهيزات، بلغ المتوسط الحسابي (3.54)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.
- 2- نسبة الميزانية السنوية المخصصة للأنشطة الطلابية، بلغ المتوسط الحسابي (3.44)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة عالية.
- 3- معدل الإنفاق السنوي لكل متدرب/ متدربة، بلغ المتوسط الحسابي (3.36)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 4- معدل رضا القيادات العليا عن الأداء المالي للكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.36)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 5- نسبة الإيرادات السنوية الواردة من البرامج التدريبية التطبيقية المسائية، بلغ المتوسط الحسابي (3.36)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 6- نسبة الميزانية السنوية المخصصة للمكتبة والمعامل، بلغ المتوسط الحسابي (3.31)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.

- 7- معدل العجز السنوي في ميزانية الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.23)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 8- نسبة الموارد المالية من القطاع الخاص والشراكات المجتمعية، بلغ المتوسط الحسابي (3.15)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- 9- نسبة التمويل الذاتي من خلال أنشطة ومشروعات الكلية، بلغ المتوسط الحسابي (3.05)؛ مما يدل على أن درجة الملاءمة متوسطة.
- ويتضح مما سبق، أن هناك مؤشرين في المنظور المالي حققا درجة ملاءمة عالية من الخبراء هما: "مدى توفر الميزانية السنوية المناسبة المطلوبة لصيانة المرافق والتجهيزات"، ومؤشر "نسبة الميزانية السنوية المخصصة للأنشطة الطلابية"؛ مما يدل على أهميتهما وأثرهما في الارتقاء بأداء الكليات التقنية، ويدعو إلى التركيز على جانب الصيانة والأنشطة الطلابية في التخطيط لإعداد الميزانيات، وتخصيص المبالغ المناسبة لذلك. كما حقق مؤشرا: "نسبة التمويل الذاتي من خلال أنشطة ومشروعات الكلية" ومؤشر "نسبة الموارد المالية من القطاع الخاص والشراكات المجتمعية" أقل درجات الموافقة في هذا المحور وبدرجة متوسطة. وقد يرجع ذلك كونها منظمات غير هادفة للربح. يضاف لذلك كفاية الميزانيات المخصصة للكليات التقنية في المملكة إذ لا يشكل تنوع مصادر التمويل أهمية كبيرة في الارتقاء بأداء الكلية. وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (Brown, 2012) في تناولها تقييم أداء المنظور المالي لمؤسسات التعليم العالي غير الهادفة للربح، وتختلف عن دراسة عبد العزيز (2014) BSC التي سعت لمعرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC بجوانبها الأربعة، بما يتضمن المنظور المالي في تعزيز الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي بينما الدراسة الحالية طبقت على التعليم العالي.
- وأيضًا يتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.31) أن درجة الملاءمة على عبارات هذا المحور متوسطة. ويستخلص من ذلك درجة متوسطة من توافق الخبراء حول تلك المؤشرات وأهمية تضمينها في تقييم الأداء المتعلق بالمنظور المالي، حيث يرتبط هذا المنظور

بالجوانب المتعلقة بترشيد الإنفاق وفق الأولويات التعليمية كافة، وتنويع مصادر التمويل لدعم الإيرادات الذاتية للكليات، مع ملاحظة أن الكليات تمثل مؤسسة غير هادفة للربح؛ بما يجعل هذا المنظور في قاعدة هرم تقييم الأداء المتوازن، بخلاف الوضع في المؤسسات الهادفة للربح.

جدول (10) يوضح المؤشرات الإحصائية لمحاور الاستطلاع:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	منظور الطلاب والمستفيدين	3.30	1.04
2	منظور التعلم والنمو	3.33	1.01
3	منظور العمليات الداخلية	3.59	1.10
4	المنظور المالي	3.31	1.16

يوضح الجدول (10) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية التي تعبر عن نسب اتفاق الخبراء على مجمل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ فيتضح أن المتوسط الأعلى جاء لمنظور العمليات الداخلية، ثم التعلم والنمو، والمالي، ثم منظور المستفيدين. ويتفق ذلك مع

الفكر الإداري والأدبيات المتعلقة بطاقة الأداء حيث تكون النسبة الأكبر للعمليات الداخلية بنسبة 34%، وإن كانت تتساوى باقي المحاور بنسبة 22% وفق التوزيع المثالي لمحاور البطاقة. وقد يرجع الاختلاف لرؤية الخبراء بناء على خصوصية التدريب التقني في الكليات التقنية التي يجب أن تعتمد في جزء كبير من تمويلها على أنشطتها وخدماتها المقدمة للمجتمع وارتباطها ببعض مؤسسات العمل والإنتاج.

ومن خلال النتائج السابقة للدراسة الميدانية، والتي استهدفت استطلاع رأي الخبراء حول مجموعة من المؤشرات المقترحة التي يمكن أن يركز عليها بناء التصور المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى ما تم استعراضه بالرصد والتحليل للواقع النظري المتعلق بجوانب القوة والضعف التي يتسم بها تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، للوقوف على الفجوات بين أطر الفكر الإداري المعاصر، وواقع نظم التقييم في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، يمكن بناء منطلق علمي ومنهجي للتصور المقترح، ويمكن استعراض ذلك في سياق ما يلي:

#### رابعاً : التصور المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية:

انطلاقاً من الإطار النظري للبحث، والذي تضمن استعراضاً تحليلياً لتقييم الأداء المتوازن، والأبعاد أو المنظورات الأربعة التي يتميز بها، ومبررات أو دواعي التوجه نحو تبنيه وتطبيقه في العديد من مؤسسات القطاع الخاص أو الحكومي، واستناداً إلى التحليل النظري لواقع تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج من منظور الخبراء، يمكن طرح نموذج مقترح لتطبيق هذا المدخل في تقييم أداء الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، ويمكن تناول ذلك في سياق ما يلي:

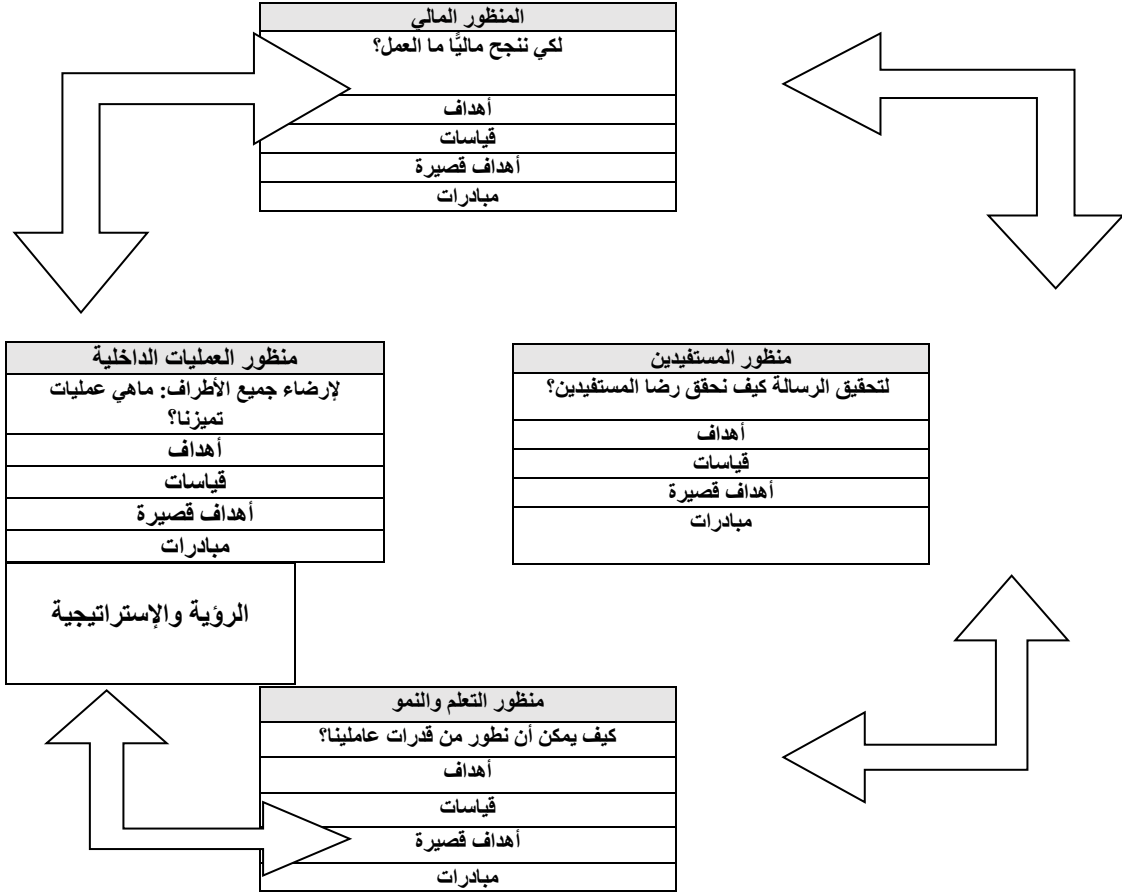
##### (أ) منطلقات التصور:

يستند التصور المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية على المنطلقات التالية:

- تنامي الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية على مستوى العديد من الدول، بعد أن ثبت نجاح تطبيقه في المجالات الأخرى، بهدف تطوير أساليب ونظم تقييم الأداء، إذ تمثل بطاقة الأداء المتوازن عملية تقييم شاملة تقوم على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة الى أربع مجموعات أساسية من المقاييس، فضلاً عمَّا تحقَّقه من التوازن بينها في إطار مؤشرات أداء واضحة ومحددة لجوانب الأداء كافة.
- مراعاة بطاقة الأداء المتوازن للمؤشرات غير المالية، مثل: رضا المستفيدين، والمجتمع، والتطوير المهني للعاملين. كما أنها تدفع القائمين على التخطيط والمتابعة إلى تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء.
- تزايد اهتمام الكثير من الهيئات والمنظمات الدولية بالمؤشرات التعليمية من منظور مقارن؛ للوقوف على مستوى تنافسية النظم التعليمية، بما أدى إلى البحث عن منهجيات فعالة للتقييم المؤسسي المتكامل مثل منهجية الأداء المتوازن التي تتميز بإمكانية صياغة عدد محدد من المؤشرات.
- تنوع فوائد بطاقة الأداء المتوازن ومقاييسها المختلفة، إذ لا تستخدم بهدف الرقابة أو تقييم الأداء فقط؛ إنما بهدف إدارة الأداء أيضًا، والربط بين الخطط الإستراتيجية، ورسالة المؤسسات، ونظم تقييمها.
- تزايد التحديات التي تواجه الكليات التقنية على مستوى المملكة، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، والفجوة بين مخرجات الكليات وحاجات سوق العمل وغيرها، التي تزيد من أهمية استخدام مدخل الأداء المتوازن.
- السعي لتحقيق التوافق والملاءمة بين بطاقة الأداء المتوازن ومعايير التقييم والاعتماد المؤسسي التي تختص بها هيئة تقييم التعليم، والتي تتضمن 11 معيارًا للتقييم.
- التوجه الإصلاحية لمستقبل التدريب التقني والمهني على مستوى المملكة، في ضوء الاهتمام بالترتيب والتصنيف المحلي.

## (ب) بنية التصور المقترح:

من خلال الإطار النظري للبحث، وما تم استخلاصه من مقومات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وفي إطار التحليل النظري والميداني لواقع تقييم الكليات التقنية، يمكن استعراض العناصر والأبعاد التي يتشكل منها التصور المقترح في سياق ما يلي:



شكل رقم (4) مخطط أو تصور البطاقة ومنظوراتها الأربعة

يوضح الشكل السابق (4) المخطط أو تصور البطاقة ومنظوراتها الأربعة بما يشتمل عليه كل منظور من: أهداف، ومقاييس، ومؤشرات، ومبادرات. كما أن هناك عددًا من المتطلبات والمراحل التي ينبغي الالتزام بها لفعالية عملية التطبيق، ويشمل ذلك ما يلي:

### 1. تحليل الواقع ومدى جاهزية الكلية:

تعتمد هذه المرحلة على تحليل الأداء الداخلي؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية؛ للتعرف على الفرص والتحديات التي تفرضها التغيرات، ومحاولة التوفيق بين الإمكانيات والمتطلبات، مع دراسة اللوائح والقوانين التي تحكم عمل الكليات التقنية والأهداف الوطنية للتعليم وتوجهات الخطط التنموية. ويمثل ذلك أهم متطلبات الاستعداد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إذ تعد هذه المرحلة من أهم المراحل، بما يساعد في اقتناع الأطراف كافة بملاءمة وضرورة البطاقة للتقييم والتطوير، مع شرط توافر القيادة التربوية التي تقود عملية التحول داخل المؤسسة من المفهوم التقليدي للتقييم الراسخ منذ فترة زمنية طويلة، إلى تقييم الأداء المتوازن.

### 2. تحديد الأهداف العامة والتفصيلية:

يتم ترجمة رؤية الكلية ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، وتحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، والتي تصف القواعد الإجرائية للتحول من حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، وبالتالي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم مع رؤية الكلية ورسالتها. ويجب أن يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشمل على أهداف خاصة لكل بعد من أبعاد مدخل الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات، وتكامل الأهداف مع بعضها في تحقيق هذه الإستراتيجيات، فيما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة. وتكون مصفوفة الأهداف وفق المحاور الإستراتيجية الأربعة:

- العلاقة بالمستفيدين والشركاء
- البيئة التنظيمية الملائمة وعناصر النمو والتعلم
- كفاءة وفعالية العمليات الداخلية
- فعالية توظيف الموارد المالية

### 3. رسم الخريطة الإستراتيجية:



تعتمد هذه المرحلة على بناء نموذج يربط الأهداف المختلفة بعضها ببعض من خلال علاقات سببية، بحيث يتدرج هذا النموذج في سياق منطقي من النشاطات المختلفة، التي تقوم بها مختلف أقسام ووحدات الكلية، ويتم ذلك من خلال صياغة مخطط الخريطة الإستراتيجية، والتي تقدم رسماً تخطيطياً مبسطاً، لوصف أهداف الكلية بشكل تسلسلي، يوضح علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية، وتقييم المستفيدين، والنتائج المالية المؤثرة على الأداء.

#### 4. بناء منظومة مؤشرات الأداء:

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس والمؤشرات الرئيسية؛ بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة لذلك، ويجب أن تتضمن مقاييس الأداء مقاييس كمية وكيفية في ضوء نتائج دراسة واقع الكلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما يجب أن يتم تخفيض عدد المؤشرات قدر الإمكان، بما لا يحدث خللاً في تحقيقها لأهدافها، وبما يضمن نجاح تطبيق مدخل الأداء المتوازن.

#### 5. تطوير فنيات إعداد تقارير المتابعة:

لتحقيق الكفاءة والفعالية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لا بد من الاهتمام بفنيات إعداد التقارير المتعلقة بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء، بما يساعد في إبراز أي انحرافات في الأداء، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية للكلية، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف تعوق الأداء العام.

#### (ج) مقومات نجاح التصور المقترح:

1- تشكيل فريق متنوع التخصصات لتطبيق البطاقة على مستوى الكلية وأقسامها، ليضم هذا الفريق ممثلين عن الأقسام والإدارات المختلفة، مع الاستعانة بالخبراء والمستشارين في مجال التقييم المؤسسي وبطاقة الأداء.

- 2- توجيه المؤسسة العامة للتدريب التقني قيادات الكليات لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن من خلال تشكيل اللجان المتخصصة والفرق متعددة الخبرات، وإصدار القرارات الإدارية اللازمة، وتذليل المعوقات والصعوبات التي قد تواجه الكليات.
- 3- تطبيق مراحل تجريبية وتمهيدية لتقييم نواحي الاستعداد والجاهزية لدى الكليات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مدى شمولها، ودقة بنائها، ومدى صلاحيتها للتطبيق، وإدخال التعديلات اللازمة، ثم على مستوى المؤسسة ككل، وتقديم التغذية المرتدة والتعديلات المترتبة عليها قبل تطبيقها العام.
- 4- تبني أسلوب النظم في عمليات التقييم؛ حيث يتوقف نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي بأبعاده كافة على معالجته كمنظومة متكاملة، مع الدمج الكامل للأبعاد الأربعة في تلك المنظومة.
- 5- مراجعة الأهداف الإستراتيجية بصورة دورية، والالتزام بسياسات: وزارات التعليم، والتخطيط، والعمل، والمؤسسة العامة للتدريب التقني وقيمها المؤسسية؛ لتحقيق الانسجام والتناغم بين المستهدف من خطط التحسين والتطوير والجودة.
- 6- معالجة جوانب مقاومة التغيير لدى بعض قيادات الكليات التقنية، إذ إن الانتقال والتحول في أي مؤسسة من وضع مألوف إلى نظام جديد حتى ولو امتلك مقومات النجاح يقابل بمقاومة بالغة؛ خوفاً من التغيير، وخشية من التحدي، ويمكن الاستفادة من أساليب تتضمنها إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وتعديل السلوك التنظيمي.
- 7- تطوير قواعد البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية تقييم الأداء المتوازن، مع العمل على تفعيل نظام التخطيط وتقييم الأداء بالكامل، وتوافر وحدة للمعلومات، ودعم القرار تختص بمعالجة الإحصاءات، وإعداد التقارير الدورية عن الأداء.
- 8- استثمار التغذية العكسية للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إذ يعتمد نجاح تطبيق مدخل الأداء المتوازن على عمليات المتابعة، والمراجعة الدورية والمستمرة والتي تقتضي ضرورة فحص وتقييم الأبعاد الأربعة والعلاقات الارتباطية على مستوى الكلية ومع مجتمعها وبيئتها المحيطة.

9- تعظيم عناصر النجاح والاستدامة، ومعالجة نواحي القصور التي تظهر خلال عملية التطبيق ضمن كل مرحلة أو بعد من أبعاد مدخل الأداء المتوازن بما يدعم التطبيق الناجح والفعال.

#### (د) معوقات تطبيق بطاقة الأداء وسبل التغلب عليها:

1- ضعف فهم وإدراك القائمين على تقييم الأداء في الكليات التقنية بمعايير ومتطلبات بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن التغلب على ذلك من خلال استخدام أدلة تعريفية، وإقامة الدورات التدريبية التخصصية في هذا المجال، كما يمكن تبادل الزيارات مع بعض الجامعات التي تطبق هذا النموذج للاستفادة من خبراتها، والاستعانة ببعض الخبراء في إعداد وتصميم البطاقة وتطبيقها.

2- مقاومة التغيير لدى قيادات الكليات التقنية ومنسوبيها؛ مما قد يعوق التطبيق، وينبغي معالجة جوانب مقاومة التغيير بوسائل عدة، أهمها اقتناع الإدارة العليا والعاملين بجدوى بطاقة الأداء المتوازن، وقدرتها على تحويل الكليات التقنية إلى مؤسسات قادرة على تقديم ما تقوم به من عمليات، وما تخطط لتغييره في المستقبل في صورة واضحة قابلة للقياس.

3- تتسم القطاعات الحكومية بضعف نظم المتابعة والرقابة التي يتم من خلالها الحكم على فعالية وكفاءة الأداء، وضعف الربط بين عملية التخطيط ونتائج تقييم الأداء. ويمكن التغلب على ذلك بالربط بين كل العمليات الإدارية وتقييم الأداء، وإزالة كل العوائق الإدارية التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

4- تعدد مستويات تقييم أداء الكليات التقنية، وعدم الاتفاق على مقاييس موحدة. ويمكن التغلب على ذلك بالاستفادة من دمج المؤسسة العامة مؤخراً مع وزارة التعليم. عليه فإن هيئة تقويم التعليم هي المرجعية المحددة، والجهة المخولة رسمياً لتقييم أداء الكليات التقنية.

5- قصور في موضوعية التقييم نتيجة لعدة عوامل في المستويات المتعددة للأداء الداخلي والمحلي والدولي. ويمكن التغلب على ذلك بحسن اختيار القائمين على التقييم، وموضوعية المعايير، واستخدام التقنيات الحديثة لمزيد من الحيادية والدقة.

- 6- بعض مؤشرات تقييم الأداء تحتاج إلى إعادة تقنين، ويجب أن تتضمن مقاييس الأداء مقاييس كمية وكيفية، ونتيجة للاختلاف بين مجال الأعمال والتعليم؛ حيث يركز الأداء للمنظمات الهادفة للربح على النتائج المتعلقة بالسوق والجوانب المالية، بينما يركز أداء المؤسسات التعليمية غير الهادفة للربح عمومًا على النتائج المتعلقة بتعلم الطلاب، وكل الجوانب الأخرى تمثل عوامل الدعم والمساندة للتعلم، كما أنه لا يجوز اعتماد المعايير والمؤشرات المالية التقليدية التي تعتمد في منظمات الأعمال والقطاع الخاص كونها تعكس الحالة الماضية في حين أن التعليم والتدريب التقني يتسم بكونه استثمارًا مستقبليًا.
- 7- إن القوة التنافسية للكليات التقنية ومركزها في الأوساط العلمية والتدريبية ونجاح مخرجاتها في سوق العمل واستمراريتهم لا يتحقق خلال فترة وجيزة؛ وإنما تحتاج إلى سنوات لترسيخ سمعتها وتقاليدها العلمية الأكاديمية التي تجعلها مركز جذب للراغبين في الدراسة والتدريب.

## مراجع البحث:

أولاً : المراجع العربية:

- 1- تقرير صادر عن كلية التقنية للبنين بالأحساء بعنوان "وصف لواقع تقييم أداء الكليات التقنية". (17 صفر 1439هـ)، إعداد: عميد الكلية/ عادل عبد الله المحبوب؛ ووكيل الكلية للجودة/ صالح ناصر الرزيحان، ص ص 1-2.
- 2- الثمالي، محمود ضيف الله. (2013). أهمية تطوير وسائل التدريب في كليات التقنية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، *مجلة القراءة والمعرفة - مصر*، ع144، ص ص 85 - 104.
- 3- جادو، سمام كامل موسى. (2013). مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة : جامعة عين شمس، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر*، ع 2، ص ص 1153 - 1228.
- 4- حسن، علاء أحمد؛ وأحمد، ميسون عبد الله. (2011) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة). *مجلة العلوم الاقتصادية*، ع28، مج7، آيار، ص ص 159-199.
- 5- دودين، أحمد يوسف. (2010). *بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال: The Balanced Scorecard*. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 6- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). *تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 7- زغلول، جودة عبد الرؤوف. (2006). تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع2.
- 8- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد. (2010). *استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية*، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، 8-9 مايو.

- 9- السلوم، حمد بن إبراهيم (1406هـ-1985م) *الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية، الكتاب الثاني تطور التعليم، الرياض.*
- 10- السهلوي، خالد بن عبد العزيز (2005) ملامح الاستثمار في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي، دراسة خاصة على المنشآت الصناعية بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، عدد خاص بمناسبة اختيار مكة المكرمة عاصمة الثقافة الإسلامية 1426هـ، ص 393-419.*
- 11- الشترى، عبد العزيز بن ناصر: (ذو الحجة 1435هـ أيلول 2014م). تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن، *مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، العدد 46، ص ص 1-36.*
- 12- صائغ، عبد الرحمن بن أحمد محمد: (1420هـ -1999م) *ملك بيني أمة، ط1، الرياض، مطابع الفرزدق.*
- 13- صائغ، عبد الرحمن بن أحمد محمد: (2003م -1424هـ) *التعليم وسوق العمل في المملكة العربية السعودية رؤية مستقبلية للعام 1441/40هـ (2020م)، دراسة مقدمة للقاء السنوي الحادي عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية المنعقد في رحاب جامعة الملك سعود في الفترة ما بين 1424هـ الموافق 29-30 ابريل 2003م، ص ص 1-50.*
- 14- العامري، صالح مهدي حسن، والغالبى، طاهر محسن منصور. (2003) *بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، ص ص 129-153.*
- 15- عبد الرحمن، أمجد حسن. (2012). استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس، *مجلة الفكر المحاسبي : مصر، مج 16، ع 3، ص ص 227-351.*

- 16- عبد الحميد، محمود زين العابدين. (2013). تقييم أداء وحدات الإدارة المحلية باستخدام مقاييس الأداء المتوازن في ظل نظام التكلفة على أساس الأنشطة: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* : مصر، ع 4، ص ص 451 - 481.
- 17- عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (2014). توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، مصر، السنة 71، ع 47، فبراير، ص ص 99-237.
- 18- عشبية، فحي درويش. (2011). التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، مصر، العدد 76، ج1، مايو.
- 19- عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب. (2014) أثر استخدام قياس الأداء المتوازن في تفعيل دور المنظمات الخيرية في مصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مصر، ع 1، ص ص 273-343.
- 20- عيسان، صالحة عبد الله؛ والعامري، إيمان بنت حميد. (2013). واقع التقييم المؤسسي والمدرسي في دولة الإمارات العربية المتحدة وسلطنة ودولة قطر. *دراسات تربوية واجتماعية*، مصر، المجلد 19، ع1، يناير، ص ص 223-375.
- 21- الفقيه، محمد هادي علي. (2015). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب فيها، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي - اليمن*، مج8، ع20، ص ص 57 - 89.
- 22- محمد، محمد هاني. (2014). *إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن*. عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- 23- المرجوشي، ايتن محمود سامح. (2008). *تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية*، ط1، القاهرة، دار النشر للجامعات.

- 24- آل مرعي، محمد بن عبد الله. (2011). الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بين الأهداف والوظائف (دراسة تحليلية). مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج 18، ع 74، ص ص 9 - 82.
- 25- المسلم، سليمان بن ناصر. (2010) تقييم الكفاءة الخارجية النوعية لخريجي الكليات التقنية دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بور سعيد، مصر، ع 1، ص ص 122 - 172.
- 26- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح وغربية، رمضان فهم. (2006). التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المنصورة، المكتبة العصرية.
- 27- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007) الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مصر، المكتبة العصرية للنشر.
- 28- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة.
- 29- الموسى، ناهد عبد الله. (1435هـ) النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، ط1، الأحساء، مطبعة الأحساء الحديثة.
- 30- الهلالي، الهلالي الشربيني؛ وغبور، أماني السيد؛ ومحمود، أحمد فريد (2010). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر السنوي العربي الخامس، الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، في الفترة من 14-15 أبريل 2010، كلية التربية النوعية، المنصورة، مصر، مج 1، ص ص 38-62.
- 31- همام، أشرف يوسف سليم. (2013). إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية قياس وإدارة الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي بمدينة الطائف. مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال، مصر، ع 1، ص ص 226-253.
- 32- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي الكتاب التعريفي (2009م-1430هـ) الصادر عن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، المملكة العربية السعودية.



33- الوهبي، حمد بن ناصر حمد. (2009). تقويم أهداف الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، سوريا، مج 7، ع 1، ص ص 261 - 264.

34- يحيوي، نعيمة؛ ولدرع، خديجة. (2011). مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر يومي 22 و 23 نوفمبر، ص ص 77-93.

#### ثانياً : المراجع الإنجليزية:

- 35-Ahmadi, Parviz, et.al (2012) Using the balanced score card to design organizational comprehensive performance evaluation model", African Journal of Business Management Vol.6 pp.2267- 2277, February
- 36-Al-Zwyalif, Inaam M.(2012) "The Possibility Of Implementing Balanced Scorecard in Jordanian Private Universities", *International Business Research*, Vol. 5, No.11.
- 37-Brown, Cindy (2012) "Application of the Balanced Scorecard in Higher Education Opportunities and Challenges", *Planning for Higher Education*, July-September, www.Scup.org/phe.html.
- 38- Chavan, Meena (2009("The Balanced Scorecard: A New Challenge", *Journal of Management*, Vol. 28, No.5.
- 39-Chen, S.H. (2006). The application of a Balanced Scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, 18(2), 190-205
- 40-Galloway, Dominique L. (2010) Achieving accurate metrics usinig balanced scorecards and dashboards", *Performance Improvement*, vol. 49, no. 7
- 41-Heavey, Colm and Murphy, Eamonn (2012) " Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma", *The TQM Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 108-122

- 42-Isoraite, Margarita (2008) "The balanced scorecard method: from theory to practice", *Intellectual Economics*, No. 1(3), p. 18–28
- 43-Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), "Leading change with the balanced scorecard", *Financial Executive*, Vol. 17, pp. 64-70
- 44-Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001b), "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1", *Accounting Horizons*, Vol. 15 No. 1, pp. 87-104.
- 45-Kaplan, Robert S & Norton, David P (1992) "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January- February
- 46-Kaplan, Robert S. (2010) *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Working Paper Harvard Business School, Harvard University*
- 47-Karathanos Demetrius & Karathanos, Patricia (2005) "Applying the Balanced Scorecard to Education", *Journal of Education for Business*, March/April 2005, p. 223, Vol. 18, No. 2, April, p. 257
- 48-Liao, Sen-Kuei and Chen, Su Fen (2010) "Evidence-Based Study On Performance Evaluation of Social Education Institutions With Balanced Scorecard", *Journal of Social Sciences*, 6 (3).
- 49-Philbin, Simon P(2011) "Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute", *Measuring Business Excellence*, VOL. 15 NO. 3, pp. 34-45,
- 50-Sayed, Naqi (2013) "Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities", *International Journal of Educational Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 203-220
- 51-Taylor, John and Baines, Claire (2012) "Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard", *Journal of Higher Education Policy and Management* Vol. 34, No. 2, April, 111–124
- 52-Wake, Nicholas John (2015) "The use of the balanced scorecard to measure knowledge work", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 4, pp. 590-602

## ثالثاً - المراجع الإلكترونية (مواقع الانترنت):

- 53-معهد ريادة الأعمال الوطني <http://www.riyadah.com.sa/Index.aspx>  
تم استرجاعه في 21-9-2017م.
- 54-المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني -عن المؤسسة  
<http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/TrainingUnits/Pages/Default.aspx>  
( تم استرجاعه في 18-8-2017م.
- 55-وزارة التعليم -الإدارة العامة للتخطيط والسياسات  
<http://www.dppedu.gov.sa/archives/>- تم استرجاعه في 18-8-2017م.
- 56-الهيئة العامة للإحصاء -المملكة العربية السعودية -الرئيسية - الكتاب الإحصائي -الكتاب الإحصائي السنوي لعام 2016 العدد 52 -الفصل الثالث التعليم والتدريب.  
<https://www.stats.gov.sa/ar/867> تم استرجاعه في 27-7-2017.