

"تصور مقترح لمنظومة قياس أداء كليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن"

أ.م.د/ محمود صديق عبدالواحد

مقدمة ومشكلة البحث

تعد مؤسسات التعليم العالي إحدى المؤسسات المجتمعية التي تسهم بشكل كبير في صنع التقدم والرخاء، وبناء القوة السياسية والاقتصادية، وذلك بما تملكه من إمكانيات علمية وبشرية مؤهلة لقيادة حركة المجتمع، والمساهمة في عملية التنمية الشاملة وتوجيهها، وإعداد القوى البشرية المدربة، حيث لا يرجع التفاوت الاقتصادي بين الدول إلى اختلاف الثروات التي تحوزها، بل إلى التفاوت في امتلاك المعرفي والقدرة على الاستفادة منها، حيث يساهم التعليم العالي في تطوير المجتمع وتنميته، ولذلك تعد الجامعة أهم المؤسسات الاجتماعية التي يتم من خلالها صناعة القيادات، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها، لمواكبة التطور بكفاءة وفاعلية، ولذلك ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء الجامعات، لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير المستمر.

وأصبحت الجامعات في وقتنا مطالبة ومسئولة عن أي تقصير يحدث في مهمتها، ويجب أن تكون جاهزة في كل وقت لكي تبرهن لكل من لهم علاقة بها بأن سياساتها الأكاديمية والإدارية والمالية سليمة، وأنها تستطيع بالفعل أن تلبي احتياجات الشرائح الاجتماعية المختلفة من خلال تقديم الخدمات الجامعية المختلفة. ومما تجدر الإشارة إليه، تواجه جامعتنا، بل ونظامنا التعليمي كله، ظروفًا تتسم بالتغير السريع في ظل ظروف التحول السياسي والاقتصادي والاجتماعي التي يمر بها بلدنا العزيز في المرحلة الراهنة، ويعد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وأحد أهم القطاعات العلمية والتربوية، إذ إنه يتعامل مع قطاع واسع من الأفراد والمنظمات، وقد تأثر هذا القطاع إلى حد بعيد بما يحدث من تطورات علمية وتكنولوجية. وحيث إن الجامعات تعمل في بيئة متطورة بشكل مستمر في تكنولوجيا المعلومات، لذلك تأثرت أهدافها واستراتيجياتها وزاد اهتمامها بعامل الوقت والجودة وإرضاء العملاء (الطلبة) وتحقيق النمو والتطور، وكان نتاجاً لذلك ضرورة صياغة مقاييس أداء جديدة لتقييم الأداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في الجامعة مع ضرورة أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دراسة وتحليل الأسباب أو المحركات المؤثرة في الأداء حتى يمكن اتخاذ قرارات محسنة بشكل صحيح، وهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة، بل هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧).

وقد حظى قياس كفاءة العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فقد لوحظ الإهدار الكمي المرتفع في كثير من الجامعات، وما

^١ مدرس الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية بالوادي الجديد - جامعة الوادي الجديد.

ترتب عليه من زيادة التكلفة، مما أدى إلى زيادة الشك لدى كثير من الدول والمؤسسات التي تنفق معدلات عالية من ميزانيتها على مؤسسات التعليم الجامعي حول كفاءة العملية التعليمية وفعاليتها في تلك المؤسسات (الهالي، ٢٠٠٧، ص: ١٣٧) والتعليم الجامعي في حاجة ماسة إلى تكوين أستاذ من طراز خاص، فتحسين أداء المتعلم مرهون بتحسين كفاءة الأستاذ الجامعي أولاً، والتقويم يعدّ عنصراً أساسياً لقياس مستوى الكفاءة والتأكد من درجة تأديتها.

والتقويم عملية تقييم للأداء الفعلي للأفراد، أو المؤسسات مقارنة بالأهداف والنواتج الموجودة التي يمكن قياسها، وهو ضروري لكل تقدم، أو نمو، فلا تطوير ولا تجديد ولا إصلاح في المناهج والبرامج والمفردات والأساليب والإجراءات، فهو يهدف إلى الحصول على معلومات تستخدم في اتخاذ قرارات وتحديد نواحي الضعف والقوة والحكم على الفاعلية للمؤسسة (عبد الغني، والزند، ٢٠٠٤، ص: ١٠) وغالباً ما يتم التركيز على عنصر المتعلم، ونادراً ما يشار إلى تحسين أداء الأستاذ ورفع مستواه التعليمي (العميرة، ٢٠٠٦، ص: ١٠٣).

إن المتتبع لأداء مؤسسات التعليم العالي وخاصة العربية منها عبر مسيرتها يلاحظ في الفترة الأخيرة التدهور في مستوى جودة أدائها وخدماتها، والتي منها على سبيل المثال: - قصور مهارات الخريجين، وضعف القدرة على التعامل مع المعلومة بشكل سريع وفعال، وضعف القدرة على ربط جوانب المشكلة واقتراح الحلول، علاوة على الفجوة بين مخرجاتها وبين متطلبات سوق العمل، والتي تمثلت في ضعف مواكبة قدرات الخريجين ومهاراتهم لهذه المتطلبات، والعجز الواضح في تلبية حاجات المجتمع؛ والمساهمة في حل مشاكله نتيجة تدني مستوى البحث العلمي وبرامجه، وزيادة أعداد الراغبين في مواصلة مرحلة الدراسة الجامعية، والتطور السريع في مجالات التكنولوجيا المختلفة، وما تفرزه العولمة من تغيير متسارع ومستمر في الاقتصاد العالمي، مما جعل مؤسسات التعليم العالي في مصر أمام تحديات ومتطلبات ملحة ومتشعبة لرفع مستوى جودة أدائها لمواجهة هذه التحديات.

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين مستويات أداء مخرجاتها وبلوغها التميز، اقتناعاً منها أن الدول التي تنمي أصولها المعرفية وتديرها بفعالية تحسن من أدائها الاقتصادي والإجمالي، ولذلك بدأت مؤسسات التعليم العالي في تبني بعض النظريات والبرامج لرفع مستوى جودة أدائها، ومنها: - برامج ضبط الجودة (Quality Control) وبرامج ضمان الجودة (Quality Assurance) وبرامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) والتي حققت من خلالها أداءً متميزاً سواءً في التقليل من النفقات، أو الرفع من مستوى جودة الخدمات، أو مواكبة التغيرات وتلبية متطلبات سوق العمل، أو في النجاح في خدمة المجتمع بتفعيل عمليات البحث العلمي لديها، وقد أثرت التغيرات الاقتصادية بفعل العولمة والانفجار المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وكذلك التوسع الكمي غير المسبوق في التعليم وزيادة الطلب عليه نتيجة للنزاييد السكاني في كل بلدان العالم، مما نتج عنه زيادة في أعداد الطلاب المقبولين (آدم، ٢٠٠٧، ص: ٤٢٠).

وقد شهد المجتمع المصري بعد ثورة الخامس والعشرون من يناير تغييرات عديدة على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، والتي صاحبها موجة من ثورات التغيير في كافة قطاعات المجتمع، وخاصة قطاع التعليم الجامعي والبحث العلمي، وذلك لدوره الواضح في نهضة وتطور المجتمع ومساعدته على مواجته تلك المتغيرات التي فرضت نفسها على التعليم الجامعي، وأصبحت بذلك عملية تطوير الجامعات المصرية محط اهتمام الجميع، وخاصة فيما يتعلق بكفاءتها في تحقيق أهدافها وتطوير مجتمعتها، وهذا ما وجه الانتباه إلي ضرورة تقويم أداؤها ومحاسبتها من قبل المجتمع الخارجي وجميع الأطراف المتأثرة والجهات المعينة والمستفيدة من خدماتها، ولقد بذلت العديد من المحاولات والجهود لإحداث ذلك التطوير، وما زالت مستمرة، والتي فرضت على الجامعات المصرية العديد من المتطلبات والأدوار، والتي لا تتأتى إلا من خلال تبنى الجامعات المصرية لسياسات وإستراتيجيات التطوير الشامل لضمان جودة الأداء، واستخدامها كمقياس للحكم على الأداء الجامعة بمختلف جوانبها.

ويتطلب ذلك قيام الجامعات بصفة مستمرة بقياس وتقويم أداؤها، وتحليل أوضاعها الراهنة لأدائها الأكاديمي والمؤسسي، وتحديد الانحرافات، وأوجه القصور المختلفة التي يمكن أن تؤثر على الأداء الأكاديمي والمؤسسي بكل كلية، والتشخيص المستمر للمشكلات والصعوبات التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء التعليمي والأكاديمي لكل كلية وعلى مستوى الجامعة ككل لزيادة القدرة على مواجتها، واقتراح الطرق والوسائل والإجراءات التي تكفل التوافق مع متطلبات تقويم الأداء الجامعي، ويهدف تقويم الأداء الجامعي إلى تحسين الأداء وتوفير فرص التنمية المهنية وتوفير معايير الحكم على الأداء وقياسه.

وعادة ما يهتم تقويم الأداء بالإجابة على تلك التساؤلات، والتي منها:-
 من الذي يعمل ليقوم أداؤه؟ لماذا يتم إجراء التقويم؟ ما الذي يجب التركيز عليه في التقويم؟ من المستفيد من نتائج التقويم؟ وما القرارات التي تتخذ في ضوء نتائج التقويم؟ ومن ثم تعدد مجالات تقويم الأداء الجامعي لتشمل تعلم الطلاب، والبرامج التعليمية، الإنتاجية المؤسسية، الأداء الشخصي لجميع العاملين بالجامعة فيما يخص التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع (Ronald H. Heck, et- al., 2000).
 وأكدت دراسة (Brent D. Ruben, et-al,2007) أن تقييم الأداء بمثابة فرصة للأفراد ومجموعات العمل لمراجعة أنشطتهم اليومية، والتي تنعكس على أداء مؤسساتهم في ضوء مجالات التحسين والتطوير التي تظهرها نتائج عملية التقييم، لتحديد أولويات التحسين وتوفير مقومات التخطيط الإستراتيجي الفعال والتغيير المؤسسي.

وينبغي أن يشمل تقويم الأداء الجامعي ما يضمن متابعة المعايير القياسية، ومستويات كل مكون من مكونات المنظومة الجامعية، والإجراءات الواجبة وتوثيقها، والمراجعة المنتظمة لها للتحقق من توافرها وتشخيص الصعوبات والمشكلات أولاً بأول، واقتراح الأساليب العلاجية لنواحي القصور من ناحية، مع الاستفادة من بعض المبادرات الراهنة

لبعض الجامعات العالمية والاطلاع على تلك النماذج والأساليب المتطورة التي استخدمتها في تقويم أدائها المؤسسي.

في ظل تزايد المنافسة والطلب على التعليم الجامعي، أصبحت مؤسسات التعليم العالي مطالبة بتبني أساليب وأدوات حديثة وفعّالة تمكنها من اختيار وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات التي تتبناها، ولذُ ظهرت بطاقة الأداء المتوازن، والتي تُعد أحدث الأساليب لتقويم الأداء المؤسسي وفق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث تعمل على تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصالح ذوى الصلة بالمؤسسة (العملاء، والإدارة، والمجتمع) ثم صياغة مجموعة من المؤشرات المختلفة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية للمؤسسة، والتعلم والتطور، والمجتمع) ومن ثم فهي بمثابة إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي (يوسف، ٢٠٠٦).

وتعتبر كليات التربية الرياضية من المؤسسات التربوية التي تقوم علي أهداف واضحة تتمثل هذه الأهداف في خدمة المجتمع، والتعليم، والبحث العلمي، وللتأكد من تحقيق هذه الأهداف ينبغي أن يتم تقويم أدائها لمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف، لتحسين أدائها ورفع مستوي كفاءتها.

وأدى هذا إلى الاهتمام بالمقاييس غير المالية لتطوير وتقييم الأداء، حيث أصبحت كليات التربية الرياضية تعمل في جو من المنافسة مما يحتم عليها تجويد أدائها، ومراعاة كل الأطراف ذات المصلحة من طلاب وعاملين وسوق العمل الذي يستقطب الخريجين ذوى الكفاءة العالية، لذلك أصبحت كليات التربية الرياضية بحاجة لأسلوب جديد يمكنها من تطبيق إستراتيجياتها وتقييم أدائها، وهذا ما يوفره نموذج قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC) الذي قدمه Ropert Kaplan and David Norton عام ١٩٩٢ كأحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، ولذا يعد نموذج قياس الأداء المتوازن أسلوب متكامل يساعد المنظمات علي تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي عن طريق استخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ص: ٦١).

وتُعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير، وأداة عمل تنفيذية تُمكن المؤسسات في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معومات شاملة، تسعى المؤسسات دائماً إلي إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلي الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وهذا الانتقال يتطلب اتخاذ إجراءات إدارية معينة، بعد مرحلة قياس وتقييم أدائها، وتعتبر المقدرة علي قياس وتقييم شئٍ إحدِي مؤشرات القدرة علي إدارته.

نظام إداري يُمكن الجامعة من تعريف رؤيتها، وترجمة إستراتيجيتها إلى أهداف عملية وتنفيذية، ومقاييس وأفعال ترتبط بهذه الرؤية، وترجم في رسالتها القيم الأساسية التي تسعى إليها، علاوة علي تعرف ما يحتاجه سوق العمل (الشهري، ٢٠١٤، ص: ٨).

ولقد اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو للصناعة إلي أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد إستراتيجي محدد، حيث إن أدوات التحليل التقليدية أصبحت

بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

وقد أدى ذلك إلى الحاجة إلى تصميم منظور قياس الأداء المتوازن وتطبيقه في الجامعات؛ الذي يحتم عليها تجويد أدائها ومراعاة كل الأطراف ذات المصلحة من طلاب وعاملين وسوق العمل وهو ما يوفره نموذج قياس الأداء المتوازن كأحد مداخل قياس الأداء والإستراتيجي.

مشكلة الدراسة

وانطلاقاً مما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كليات التربية الرياضية من خلال الاهتمام بمدى توافر أبعادها الأربعة المتمثلة في: (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعليم) وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن كليات التربية الرياضية تفتقر إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يمكن أن يقيس التميز في أدائها، إذ يتمركز واقع تقويم الأداء حول تقرير كفاءة الأداء، ولعل كثيراً من معلوماته تتفقد مصداقيتها في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتغالها على مؤشرات تقويم مرنة وعلمية محكمة، وأساليب تقويم علمية توفر الثقة في صدق نتائجها وصحتها.

وظهر تطور جديد في أسلوب التقييم، وذلك من خلال تقديم ما أصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن (Le Tableau de Bord Prospectif) أو (Balance Scorecard) والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء في الإدارة الإستراتيجية، وهو أسلوب يتميز عن غيره من أساليب تقييم الأداء، في الجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية المؤسسة.

وقد أدى ذلك إلى التركيز على أساليب تدريسيه تعتمد على حفظ وتلقين المعلومات، والاهتمام بالكم دون الكيف الأمر الذي أدى إلى قتل روح الابتكار والإبداع لدي خريجي كليات التربية الرياضية، والذي أثر بدوره في قصور أدائها، لذلك تبدو الحاجة مهمة جداً إلى تصميم نظام تقويم أداء لكليات التربية الرياضية يتضمن مؤشرات تعكس رسالة واستراتيجيات كليات التربية الرياضية، وعوامل النجاح الحاسمة لتحقيق رضا الأطراف (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع) واتضح التساؤل الرئيس كالتالي:- ما التصور المقترح لقياس أداء كليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟ وتحاول الدراسة الاجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:-

(١) ما متطلبات قياس أداء كليات التربية الرياضية ؟

(٢) ما إمكانية قياس أداء كليات التربية الرياضية ؟

تساؤلات الدراسة :

(١) ما متطلبات قياس اداء كليات التربية الرياضية ؟

(٢) ما التصور المقترح لقياس مستوي اداء كليات التربية الرياضية ؟

- أهداف البحث: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:-
- ✓ تعرف مفهوم قياس بطاقة الأداء المتوازن لتطبيقها في كليات التربية الرياضية، ومن ثم يمكن تعميمها في الجامعات المصرية من خلال استخدام عناصرها الأربعة: (المالي، الطلاب، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)
 - ✓ توضيح آلية بناء قياس بطاقة الأداء المتوازن لتطبيقها في كليات التربية الرياضية، ومن ثم يمكن تعميمها في الجامعات المصرية.
 - ✓ نشر منهجيات وآليات بناء قياس بطاقة الأداء المتوازن بين منسوبي مؤسسات التعليم الجامعي.
 - ✓ تعرف إمكانيات تطبيق معايير بطاقات الأداء المتوازن في قياس أداء كليات التربية الرياضية، والتأثير الذي تحدثه بطاقة الأداء المتوازن على إستراتيجيات كليات التربية مستقبلاً.
 - ✓ وضع تصور مقترح لقياس أداء كليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بناءً على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها.
 - ✓ تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تبين مدى أهمية استخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في كليات التربية الرياضية.
- مصطلحات الدراسة: التقييم (Evaluation): هناك جدل حول الترجمة العربية للفظ (Evaluation) حيث يستعمل تقييم وتقييم، وورد في لسان العرب: في مادة: (ق . و.م) ما يلي: قوم دراه؛ أزال عوجه، وكذلك أقامه، وقوم السلعة واستقامها؛ قدرها، والقيمة: ثمن الشيء بالتقويم، وفي القاموس المحيط: أن القيمة بالكسر واحدة القيم؛ وما له قيمة، إذا لم يدم على شيء، واستقام اعتدل؛ وقومه عدلته فهو قويم ومستقيم، وقد يحدث خلط في استخدام كلمتي التقويم والتقييم؛ ورغم أنهما يفيدان بيان قيمة الشيء؛ إلا أن كلمة التقويم: تعني بالإضافة إلى بيان قيمة الشيء؛ تعديل، أو تصحيح ما اعوج منه، أما كلمة التقييم: فتدل على إعطاء قيمة للشيء فقط، ومن هنا فكلمة التقويم أعم وأشمل من كلمة التقييم؛ حيث لا يقف التقويم عند حد بيان قيمة شيء ما، بل لا بد من محاولة إصلاحه، وتعديله بعد الحكم عليه (غريب، ٢٠٠٣، ص: ١٩٥-١٩٦).
- قياس الأداء: يعرفه الغالي وإدريس بأنه: المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (الغالي، وإدريس، ٢٠٠٩، ص: ٨٧) التعريف الإجرائي: طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الخاصة بأداء المؤسسة من أجل اكتشاف الأخطاء، وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها.
- بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard) عبارة عن نظام شامل ومتوازن لقياس أداء المؤسسة المالي وغير المالي، بشكل متكامل ومتداخل، ومرتبطة برسالتها

واستراتيجيتها Robert S. Kaplan & Anthony A. (Atkinson,1998,p:368) وعرفها خليل بأنها: إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف (خليل، ٢٠١٢) وعرفها نديم بأنها: عمل نظامي يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء، وذلك بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة (نديم، ٢٠١٣، ص: ١٤).

ويعرفها المدهون، والبطنجي بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (المدهون، والبطنجي، ٢٠١٣، ص: ٤١) ويعرفها الثويني بأنها: إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية يمكنها أن تدفع الأداء والسلوك، ومن خلال التغذية الراجعة حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية (الثويني، ٢٠١٤، ص: ٥٠) التعريف الإجرائي: نظام شامل لقياس أداء كليات التربية الرياضية من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجيتها إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس، وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، لتطوير وتحسين أدائها نحو الأفضل.

خطة وإجراءات الدراسة :

إجراءات البحث :

أولاً: منهج البحث :

سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، نظراً لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه وتساولاته .

ثانياً: مجتمع البحث :

يشمل المجتمع الأصلي للبحث على السادة اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية جامعة اسيوط .

ثالثاً: عينة البحث :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للبحث من السادة اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية جامعة اسيوط والبالغ عددهم ٦٩ عضو هيئة تدريس.

أدوات جمع البيانات :

استعان الباحث في جمع بيانات البحث بالأدوات التالية :

الاستبيان

قام الباحث بتصميم عدد (١) استمارة استبيان موزعين كالتالي :-

الاستبيان: يهدف إلى قياس منظومة الاداء المتوازن لكليات التربية الرياضية .

خطوات إجراء البحث :

فيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة في إعداد وتصميم الاستبيانات وتقنيها حتى وصل إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق :

الاستبيان: بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس .

١ - تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بالرجوع إلى مصادر البيانات الأولية عن طريق الكتب والدراسات والأبحاث العلمية وهي (٤ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٧ ، ٢٥) والتي استفاد منها الباحث في التوصل إلى المحاور الرئيسية للاستبيان وجدول (١) يوضح ذلك :

جدول رقم (١) محاور الاداء المتوازن

م	المحور	م	المحور
١	مالي	٤	عمليات داخلية (طريقة العمل)
٢	عملاء (طلاب - اولياء امور)	٥	نمو وتعلمي (الاهداف الاستراتيجية)
٣	عمليات خارجية (مستوي خريج)	٦	تخطيط استراتيجي

٢- عرض المحاور على الخبراء

تم عرض المحاور التي توصل إليها الباحث على (١٠) من خبراء في مجال الإدارة الرياضية مرفق (١) وروعي في اختيار الخبراء المعايير التالية :

- أن يكون الخبير حاصل على درجة أستاذ أو أستاذ مساعد على الأقل

- أو ممن تتوافر لديه خبرة لا تقل على ١٠ سنوات في مجال الإدارة الرياضية أو الرياضات المائية

- أن يكون قائم بالتدريس الفعلي بالجامعات المصرية

وذلك بهدف تقدير صلاحية محاور الاستبيان بطاقة الاداء المتوازن بالإضافة أو الحذف أو التعديل وذلك في الفترة من ١ / ٦ / ٢٠١٧ م إلى ١ / ٨ / ٢٠١٧ م

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور استبيان
بطاقة الاداء المتوازن (ن = ١٠)

م	المحاور المقترحة	موافق	غير موافق	التكرار	النسبة المئوية
١	مالي	٨	٢	٢٦.٠٠	٨٦.٦٧
٢	عملاء (طلاب - اولياء امور)	٩	١	٢٨.٠٠	٩٣.٣٣
٣	عمليات خارجية (مستوي خريج)	٣	٧	١٦.٠٠	٥٣.٣٣
٤	عمليات داخلية (طريقة العمل)	١٠	٠	٣٠.٠٠	١٠٠.٠٠
٥	نمو وتعلمي (الاهداف الاستراتيجية)	٩	١	٢٨.٠٠	٩٣.٣٣
٦	تخطيط استراتيجي	٣	٧	١٦.٠٠	٥٣.٣٣

يتضح من جدول (٢) حصول المحاور المقترحة على نسبة مئوية تراوحت ما بين (٥٣.٣٣ % إلى ١٠٠ %) وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التي حصلت على نسبة ٦٠% فأكثر وهي النسبة المتوسطة المقبولة نسبياً .

وبذلك تم التوصل إلى المحاور الأساسية للاستبيان وعددها (٤) محاور وهي :

- مالي
- عملاء
- عمليات داخلية
- نمو وتعليم

٣- صياغة عبارات الاستبيان :

قام الباحث بصياغة عبارات الاستبيان الخاصة بكل محور على حده وبالرجوع إلى بعض المراجع العلمية السابقة (٤ ، ٥ ، ١٢ ، ١٤ ، ٢١ ، ٣٣)، وقد راعي الباحث في صياغة العبارات مايلي :

- أن تكون العبارات واضحة ومفهومة
- ألا توهي العبارة بنوع الاستجابة

- ألا تشمل العبارة على أكثر من معني

- الابتعاد عن المفردات أو العبارات الصعبة

وبذلك تم وضع الاستبيان في صورته المبدئية ، وقد بلغ عدد عبارات الاستبيان (٥٠) عبارة كما هو موضح بجدول (٣) .

جدول (٣)

عدد عبارات استبيان طرق وأساليب العمل بالاتحاد في صورته المبدئية

م	المحاور	عدد العبارات
١	مالي	١٣
٢	عملاء	١٣
٣	عمليات داخلية	١١
٤	نمو وتعليم	١٣
	الإجمالي	٥٠

من خلال الدراسات والمراجع السابقة توصل الباحث إلى ٥٠ عبارة لمحاور استبيان بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وقد راعي الباحث ماسبق في صياغة العبارات

٤- الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة ١٥ / ١٠ / ٢٠١٧ م حتى ١ / ١١ / ٢٠١٧ م على عينة قوامها (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة الأصلية ولكنها ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة ولها نفس مواصفات العينة الأصلية وذلك بهدف اختبار مدى

وضوح عبارات الاستبيان ومدى فهم عينة الدراسة لها ، واختبار درجة واقعيته ، وإيجاد المعاملات العلمية للاستمارة .

٥- المعاملات العلمية لاستبيان بطاقة الاداء المتوازن :

أ- صدق المحكمين لعبارات الاستبيان :

- قام الباحث بعرض الاستبيان الأول في صورته المبدئية ويحتوى على (٥١) عبارة على عدد (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والرياضات المائية (مرفق ١) في الفترة من ١ / ٩ / ٢٠١٧ إلى ٢٥ / ٩ / ٢٠١٧ .

ولقد استخدم الباحث حساب النسبة المئوية لأراء الخبراء ، وقد اختار الباحث العبارات التي حصلت على نسبة ٦٠ % فأكثر من مجموع أراء الخبراء والجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في العبارات المقترحة الاستبيان

الخاص بطاقة الاداء المتوازن (ن = ١٠)

نمو وتعليم		عمليات داخلية		عملاء		مالي	
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة
٩٣.٣٣	١	٨٠.٠٠	١	٨٠.٠٠	١	٨٠.٠٠	١
٧٣.٣٣	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢	١٠٠	٢
٨٦.٦٧	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣	١٠٠	٣
٥٣.٣٣	٤	٤٠.٠٠	٤	٨٦.٦٧	٤	٨٦.٦٧	٤
٩٣.٣٣	٥	٨٠.٠٠	٥	٩٣.٣٣	٥	٩٣.٣٣	٥
٨٦.٦٧	٦	٨٠.٠٠	٦	٥٣.٣٣	٦	٩٣.٣٣	٦
٥٣.٣٣	٧	١٠٠	٧	٧٣.٣٣	٧	٨٦.٦٧	٧
٩٣.٣٣	٨	٨٠.٠٠	٨	٨٠.٠٠	٨	٤٠.٠٠	٨
٨٠.٠٠	٩	٨٠.٠٠	٩	١٠٠	٩	٤٠.٠٠	٩
١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٨٠.٠٠	١٠	٨٠.٠٠	١٠
٩٣.٣٣	١١	٨٦.٦٧	١١	٤٠.٠٠	١١	١٠٠	١١
٩٣.٣٣	١٢			١٠٠	١٢	١٠٠	١٢
٤٠.٠٠	١٣			٨٦.٦٧	١٣	٨٦.٦٧	١٣

قام الباحث باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة موافقة ٦٠ % فأكثر وهي:

• تم استبعاد العبارتين أرقام ٨ ، ٩ من محور المالي

• وتم استبعاد العبارتين ٦ ، ١١ من محور العملاء

- وتم استبعاد العبارة رقم ٤ من محور العمليات الداخلية
 - وتم استبعاد العبارات ارقام ٤ ، ٧ ، ١٣ من محور النمو والتعليم
- وبذلك تصل عدد عبارات الاستبيان (٤٢) بعد حذف العبارات التي لم تحصل على نسبة موافقة ٦٠ % فأكثر وجدول (٥) يوضح عدد العبارات المقبولة .
- جدول (٥)
- عبارات استبيان طرق وأساليب العمل المقبولة والعبارات المحذوفة بعد العرض على الخبراء

م	المحاور	عدد العبارات	العبارات المحذوفة	العبارات المقبولة
١	مالي	١٣	٢	١١
٢	عملاء	١٣	٢	١١
٣	عمليات داخلية	١١	١	١٠
٤	نمو وتعليم	١٣	٣	١٠
	الإجمالي	٥٠	٨	٤٢

- ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان الأول :
- استخدم الباحث صدق الاتساق لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان .
- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان :

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحاور استبيان بطاقة الاداء المتوازن

(ن = ٣٥)

نمو وتعليم		عمليات داخلية		عملاء		مالي	
العبارة	الاتساق الداخلي	العبارة	الاتساق الداخلي	العبارة	الاتساق الداخلي	العبارة	الاتساق الداخلي
١	٠.٥٦	١	٠.٦٥٠	١	٠.٧٣٨	١	٠.٥٠٦
٢	٠.٥٣٣	٢	٠.٨٨٣	٢	٠.٧٠٦	٢	٠.٦٩٣
٣	٠.٥٦٤	٣	٠.٤١٧	٣	٠.٤١٣	٣	٠.٥٨٣
٤	٠.٤٥٥	٤	٠.٤٦٧	٤	٠.٦٥٤	٤	٠.٤٣٩
٥	٠.٤٤٨	٥	٠.٥٤٣	٥	٠.٤٨٥	٥	٠.٤٠٥
٦	٠.٦٦٨	٦	٠.٤٢٨	٦	٠.٧٥٤	٦	٠.٦٥٢
٧	٠.٥٧٠	٧	٠.٣٨٧	٧	٠.٥٨٩	٧	٠.٤٧٧
٨	٠.٨٢٤	٨	٠.٥٨٠	٨	٠.٥٨٠	٨	٠.٦٠٥

٠.٨٣٣	٩	٠.٩٣٩	٩	٠.٦٥٠	٩	٠.٧٩٥	٩
٠.٣٥٨	١٠	٠.٣٧٢	١٠	٠.٥٩٧	١٠	٠.٦٧٠	١٠
				٠.٤٢٠	١١	٠.٦٤٧	١١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

ج - ثبات استمارة استبيان بطاقة الاداء المتوازن :

استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان، وتم التطبيق على عدد (٣٥) أفراد من مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، وذلك بفواصل زمني قدره (١٥) يوماً وجدول (٧) يوضح ذلك :

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني

لاستمارة استبيان طرق وأساليب العمل والاستبيان ككل (ن=٣٥)

قيمة "ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور	م
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٠.٧٩١	١.٠١٠	٣.٩٣٨	١.١٠٩	٤.٠٠٢	مالي	١
٠.٨٣٧	٠.٩٩٧	٤.٩٦٥	١.٠٢٤	٣.٩١٩	عملاء	٢
٠.٦٨٦	٠.٩٨٩	٤.٢٤٣	٠.٩٦١	٤.٠٨٨	عمليات داخلية	٣
٠.٨٨٦	٠.٩٥٧	٤.٢٣٢	٠.٩٣٨	٤.١٢٣	نمو وتعليم	٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٢٥

يتضح من جدول (٧) وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التطبيقين الأول والثاني في استبيان الأنماط القيادية حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٧٩١ : ٠.٨٨٦) وهي اكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية "٠.٠٥" مما يعطي دلالة مباشرة على ثبات محاور الاستبيان والاستبيان ككل.

٦- تطبيق استبيان بطاقة الاداء المتوازن في صورته النهائية

بعد إجراء المعاملات العلمية للاستبيان ، والتحقق من صدق العبارات وثباتها ، واستقر الاستبيان في صورته النهائية والمشمول على (٤٢ عبارة) .

وبذلك تم تطبيق الاستبيان الأول في صورته النهائية على أفراد عينة الدراسة من حيث بلغت عينة الاستبيان من السادة اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية جامعة اسيوط ، وذلك خلال الفترة من ١ / ١٢ / ٢٠١٧ م إلى ٣ / ١٥ / ٢٠١٧ م وفقا

لميزان التقدير الثلاثي (موافق - إلى حد ما - غير موافق) ، وقد تم تصحيح عبارات الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (غير موافق) درجة واحد وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً .

عرض ومناقشة النتائج :

(٣) سوف يقوم الباحث بعرض استجابات السادة اعضاء هيئة التدريس للإجابة على التساؤل الاول والذي ينص علي : ما متطلبات قياس اداء كليات التربية الرياضية ؟

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء السادة اعضاء هيئة التدريس

(ن = ٦٩)

مالي		عملاء		عمليات داخلية		نمو وتعليم	
العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية
١	٧٩.٧١٠	١	٩٠.٣٣٨	١	١٠٠.٠٠٠	١	١٠٠.٠٠٠
٢	٨٧.٤٤٠	٢	٩١.٣٠٤	٢	١٠٠.٠٠٠	٢	٩٠.٣٣٨
٣	٧٢.٤٦٤	٣	٩٤.٦٨٦	٣	٨٨.٤٠٦	٣	١٠٠.٠٠٠
٤	٨٦.٩٥٧	٤	٩٢.٧٥٤	٤	٨٩.٣٧٢	٤	١٠٠.٠٠٠
٥	٩٢.٧٥٤	٥	٩٨.٠٦٨	٥	١٠٠.٠٠٠	٥	١٠٠.٠٠٠
٦	٩٨.٠٦٨	٦	٩٤.٦٨٦	٦	١٠٠.٠٠٠	٦	١٠٠.٠٠٠
٧	٧٠.٠٤٨	٧	٦٩.٥٦٥	٧	٨٧.٩٢٣	٧	١٠٠.٠٠٠
٨	٩١.٧٨٧	٨	٧٥.٣٦٢	٨	٨٥.٥٠٧	٨	١٠٠.٠٠٠
٩	٧١.٩٨١	٩	٩١.٣٠٤	٩	١٠٠.٠٠٠	٩	١٠٠.٠٠٠
١٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	١٠٠.٠٠٠	١٠	٩٢.٢٧١
١١	٧٩.٧١٠	١١	١٠٠.٠٠٠				

يتضح من جدول رقم (٨) ان النسبة المئوية لآراء السادة اعضاء هيئة التدريس

المحور الاول : المنظور المالي

حيث حصلت العبارة رقم ١٠ على نسبة مئوية ١٠٠.٠٠٠ مما تشير الى اتفاق عينة البحث الى وجود استثمار للبحوث العلمية الاصيلية في استثمارات ذات عوائد مرضية ويرى الباحث أن تلك الابحاث في الغالب تكون تجريبية مثل استحداث منظومة للقياس او برامج تقنيين أحمال تدريبية لاحدي المنتخبات القومية او برتوكول تعاون مع احدي الجهات الاحنبية

وحصلت العبارة رقم ٦ على نسبة مئوية ٩٨.٠٦٨ مما تشير الي وجود سعي لتطوير اليات المشاركة المجتمعية في تمويل المشاريع الدراسية حيث يكون ذلك ضمن خطة البحوث بالجامعة في توفير موارد مالية لبعض الابحاث العلمية الهامة في المجال التطبيقي .

وحصلت العبارة رقم ٥ علي نسبة مئوية ٩٢.٧٤٥ مما تشير الي اتفاق عينة الدراسة الي ضرورة توفير مصادر تمويل تؤدي الي تحسين ايرادات الكلية مثل النادي الصفي واستغلال الملاعب في اوقات غير عمل الكلية للاندية والفرق الرياضية .

بينما حصلت العبارة رقم ٩ علي نسبة مئوية ٧١.٩٨١ مما تشير الي حد ما وجود خطة تنظم الصرف وفقا للاولويات المتاحة ولكن مع التطورات في استخدام الموارد المالية يجعل من الصعب التاكيد على بنود الصرف المالي طول العام الدراسي .

وتؤكد دراسة كلا من علي ناصر شتوي (١٤٢٥ هـ) (٥) ومختار عبدالنور الحيص (٢٠١٥) (١١) على ضرورة وجود مرونة في استخدام مصادر الدخل المالي داخل المؤسسة في المتغيرات المتاحة .

المحور الثاني : منظور العملاء

حيث حصلت العبارتين ارقام ١٠ و ١١ علي نسبة مئوية ١٠٠.٠٠ مما تشير الي وجود معايير لقياس مستوي رضا الطلاب عن البرامج والخدمات لجذب المتفوقين رياضياً وتولي ادارة الكلية الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلاب ،

وحصلت العبارة رقم ٥ علي نسبة مئوية ٩٨.٠٦٨ ما تشير اظهار ادارة الكلية اهتمام صادقاً لحل مشكلات الطلاب و العمل على غرس الثقة لدي الطلاب والباحثين .

بينما حصلت العبارة رقم ٧ علي نسبة مئوية ٦٩.٥٦٥ مما تشير الي حد ما استقطاب الكفاءات من اعضاء هيئة التدريس والموظفين للعمل بالكلية .

وتؤكد دراسة مني راشد الزيني (٢٠١٥) (١٤) ومصطفى جباري (٢٠٠٧) (٩) من ضرورة الاهتمام بالطلاب في توفير كافة الامكانات التدريسية والتعليمية لاجراء طالب متميز في الانشطة المطلوبة في ضوء متطلبات التخصص .

المحور الثالث : العمليات الداخلية

حيث حصلت كلا من العبارات ارقام ١ ، ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١٠ على نسبة مئوية مما تشير ضرورة تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تنشدها الكلية ، وضرورة تنمية العلاقات الانسانية بين اعضاء هيئة التدريس والبيئة الداخلية ، وضرورة اتسام الكلية بالوضوح وسهولة التنفيذ ، وضرورة وضع السياسات الداخلية للكلية على ضوء السياسة العامة للجامعة .

وتؤكد دراسة ابراهيم يوسف جبريل العطار (٢٠٠٦) (١٩) من ضرورة قياس الانظمة الداخلية للمؤسسة وقياس جودة العمليات الداخلية بالمؤسسة من خلا عمليات البحث والتطوير والابداع

المحور الرابع : النمو والتعليم

حيث حصلت العبارات ارقام ١ ، ٣ ، ٤ ، مما تشير تقديم برامج وانشطة لتطوير الكفاءة العلمية والمهنية لاعضاء هيئة التدريس ، وضرورة الاهتمام باقامة المؤتمرات العملية بالكلية ، وضرورة استغلال الموارد المالية والامكانيات لتطوير الاداء الاكاديمي والاداري.

وحصلت العبارة رقم ١٠ على نسبة مئوية ٩٢.٢٧١ مما تشير حرص ادارة الكلية علي استقطاب الكفاءات ذوي القدرات المتميزة .

وحصلت العبارة رقم ٢ علي نسبة مئوية ٩٠.٣٣٨ مما تشير تعزيز قيم الابداع والابتكار لدي اعضاء هيئة التدريس .

وتشير مريم شكري محمود (٢٠١٣) (٣٢) من ضرورة مراجعة التقييم المالي للمؤسسة اولا باول في ضوء الاحتياجات المستقبلية ومدى امكانية استغلال املوارد والامكانيات لتطوير المؤسسة .

التصور المقترح لتطبيق منظومة قياس أداء كليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

١. خطوات تطبيق التصور المقترح لمنظومة قياس أداء كليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن: من خلال التحليل النظري والاطلاع على الأدبيات المختلفة ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن استخلاص تطبيق النموذج المقترح بناء على الخطوات التالية:-

- أ- تقييم الأداء الحالي للكلية:- ويشمل الأداء الكلي للكلية في فترة زمنية معينة، محتوى البرامج الدراسية وأثرها على أداء الطلاب، والتغيرات في أعداد الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين وغيرهم.
- ب- استطلاع الآراء: استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالكلية، وكل الأطراف المعنيين بالعملية التعليمية من خارج الكلية.
- ت- الاطلاع على التجارب: الاطلاع على تجارب الجامعات والكليات الأخرى.
- ث- تعرّف جوانب الضعف والقوة: تحديد جوانب الضعف، ونقاط القوة، والفرص المتاحة، والتهديدات، والمخاطر.
- ج- إستراتيجية الكلية: تحديد إستراتيجية الكلية بما يتفق مع إستراتيجية الجامعة، وتحديد العناصر الأساسية للخطة الإستراتيجية، والتي تحتوي على:- الأهداف النهائية، والأهداف الثانوية، وآليات التنفيذ، والفترة الزمنية للتنفيذ.
- ح- مقاييس الأداء: تحديد مقاييس الأداء، والتي تشمل أربعة عناصر: (المالي، الطلاب، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بحيث تقيس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمحددة في بطاقة الأداء المتوازن.
- خ- بناء بطاقة الأداء المتوازن: وذلك من خلال عناصرها الأربعة: (المالي، الطلاب، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بحيث يتضح فيها الأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية، والإجراءات التنفيذية، ومقاييس الأداء، والمسؤوليات والإطار الزمني للتنفيذ، والموازنة التقديرية.

٢.تنفيذ خطوات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن: يتم تطبيق الخطوات السبع السابقة بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، (إستراتيجية كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط ٢٠١٨) على النحو التالي:-

١. تقييم الأداء الحالي للكلية:- يتم تشكيل فريق عمل يقوم بمراجعة الأداء الكلي لكلية التربية الرياضية (الأكاديمي، النشاط البحثي، النشاط الطلابي، خدمة المجتمع)

خلال فترة زمنية معينة لتعرف الأثر الناتج عن تطوير البرامج الدراسية، وتعرف التغيرات التي طرأت في أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية.

٢. استطلاع الآراء: استطلاع رأي الأقسام العلمية، وقطاعات العمل المختلفة بالكلية، والتي تشمل: قطاع التعليم، والطلاب، والدراسات العليا، وخدمة المجتمع، والعاملين بإدارات شؤون الطلاب، وشؤون أعضاء هيئة التدريس، ورعاية الشباب، واستطلاع آراء الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من خارج الكلية، مثل: رجال الأعمال، والأجهزة الحكومية.

٣. الاطلاع على التجارب: في إحصائية عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أشارت دراسة أجراها مركز Bam بالولايات المتحدة الأمريكية عام (٢٠٠١) واتضح منها أن (٣٣) جامعة حكومية قامت بتطبيقها، منها (٣٢) جامعة بالولايات المتحدة، منها جامعة كاليفورنيا، وهي الجامعة صاحبة المركز الأول على مستوى الترتيب العالمي لأفضل (٥٠٠) جامعة، ولذلك ينبغي الاطلاع على تجارب هذه الجامعات، والاستفادة منها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

٤. تعرّف جوانب الضعف والقوة: تشخيص دقيق لأداء الكلية الحالي، وتحديد جوانب القوة واستثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعرف جوانب الضعف لعلاجها، واكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها، وتعرف الأخطار، والتنبؤ بالتهديدات التي تواجه تنفيذ الإستراتيجية، وذلك بناءً على معايير محددة وواضحة، مثل:- الموضوعية والبعد عن التحيز، والشمولية لكل أوجه نشاط الكلية، وقدراتها، وإمكاناتها المتاحة، والمشاركة الفعالة لكافة الأطراف المعنية في تحليل ومناقشة النتائج.

٥. إستراتيجية الكلية: تحيد رؤية ورسالة وأهداف الكلية بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة، وهي كالتالي:-

أ. الرؤية الإستراتيجية للكلية: تتمثل الرؤية الإستراتيجية للكلية في عام ٢٠٢٠ في أن تحتل الكلية مركز الريادة والتميز في تقديم تقديم البرامج الدراسية والأنشطة البحثية طبقاً للمعايير الدولية للجودة والاعتماد، ب. رسالة الكلية: تتمثل في المساهمة الفاعلة في تكوين رأس المال الفكري، وتنمية المهارات المعرفية، والإبداعية لتوفير متطلبات سوق العمل، مع استمرارية الارتقاء بجودة مدخلات ونواتج العملية التعليمية.

٦. تصميم الخطة الإستراتيجية المقترحة للكلية: وذلك انطلاقاً من رسالة الكلية ورؤيتها، والتي تتضمن العناصر التالية:- الأهداف النهائية، والأهداف الثانوية، وأليات التنفيذ، والإطار الزمني للتنفيذ، وعند تصميم إستراتيجية الكلية ينبغي مراعاة ما يلي:- أن تتضمن كافة الأنشطة التي تحقق أهدافها، وتحديد الأولويات، وتقدير الموازنة المالية اللازمة لتنفيذ الخطة، توافر المرونة والقابلية للتعديل في الخطة في ضوء المستجدات.

وعند إعداد الخطة الإستراتيجية المقترحة للكلية لا بد أن تكون متسقة مع مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك من خلال:- الاهتمام بالمستفيد الأساسي

(الطالب) وتوفير احتياجاته ورغباته وتوقعاته، ومشاركة الأطراف ذات المصلحة، والتغيير الهادف والتطوير المستمر، والاهتمام بالتغذية الراجعة، والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها للاستفادة منها في تحسين وتطوير مخرجات العملية التعليمية بالكلية.

٧. صياغة الخطة التطويرية بالكلية وفقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن: ويتم تقسيم الكلية إلى عدد من القطاعات الإدارية، والتي تشمل: قطاع شؤون التعليم والطلاب، والدراسات العليا والبحوث، وخدمة المجتمع، والإداري المالي، وصياغة الأهداف الإستراتيجية لكل قطاع من خلال منظور المستفيدين (الطلاب) والتطوير والإبداع، والمالي، والتشغيلي.

٨. تحديد مقاييس الأداء: في كل من (المالي، الطلاب، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لقياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وسوف يتم توضيح هذه المقاييس في بطاقة الأداء.

٩. بناء هيكل بطاقة الأداء المتوازن: وذلك في كل قطاع لكل بعد، ويوضح فيه:- الأهداف الإستراتيجية والأهداف الفرعية، والإجراءات التنفيذية، ومقاييس الأداء، والمسؤوليات، والإطار الزمني للتنفيذ، والموازنة التقديرية.

التوصيات: خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي قد تساهم في تحسين تقويم أداء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وهي كالتالي:-
١. ضرورة قيام كليات التربية بتقويم دوري لأدائها لتعرف مدى التقدم في أدائها لغرض تطويره، لأن نجاحها في المستقبل سيتوقف على قدرتها في قياس أداء موجوداتها غير الملموسة إذا أرادت أن تكون لها مكانة في عصر المعلومات المتجددة.

٢. يجب على منسوبي كليات التربية الرياضية إيصال فكرة قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى إدارة الجامعة، لأن التعريف بنتائج قياس الأداء بالبطاقة للمسؤولين وواضعي السياسات في الجامعة سيخلق لديهم الرغبة في إنشاء نظام متكامل لمؤشرات الأداء تعكس الرؤية الإستراتيجية، وتساعد في التقييم الذاتي، وتركز على الأهداف والاتجاهات؛ بهدف تحقيق القياس المتوازن للأداء في كليات التربية الرياضية.

٣. أن تسعى كليات التربية الرياضية نحو تبني منهج قياس الأداء المتوازن ونشر ثقافة الأداء المتوازن وتطوير مؤشرات العملاء الخاصة بالطاقة الاستيعابية لقبول الطلاب، ومتطلبات سوق العمل.

٤. ضرورة إشراك الطلاب والعاملين عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجانب الأكاديمي والإداري.

٥. إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب العاملين في كليات التربية الرياضية على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها من وراء ذلك.
٦. الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة، التي أصبحت لا تتلائم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها، بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات.
٧. محاولة تطبيق أكثر من نموذج للمؤشرات لكافة كليات الجامعات والمعاهد، حتى يتسنى لها تحقيق مبدأ استقلالية القياس وموضوعية النتائج، وفتح المجال أمام الخبرات المحلية، أو الأجنبية للاستفادة من استخدام الأساليب الحديثة لزيادة فعالية أداء هذه الجامعات.

المراجع

١. إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد (٢٠٠٥): تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.
٢. أحمد، أحمد إبراهيم، وآخرون (٢٠١٤): تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد: (٢٥) العدد: (٩٩) مصر، ص ص: ١٦٣-١٨٦.
٣. حس، علاء أحمد، وأحمد ميسون عبد الله (٢٠١١): قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (السابع) العدد (٢٨) العراق، ص ص: ١٥٩-١٩٩.
٤. آدم، عصام الدين بريز (٢٠٠٧): التقويم والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء المعايير الدولية، بحث مقدم للمؤتمر التربوي السادس التعليم العالي ومتطلبات التنمية، نظرة مستقبلية، كلية التربية، جامعة البحرين، المنعقد في الفترة من ٢٢ - ٢٠ نوفمبر، البحرين، ص ص: ٤٢٠ - ٤٥٠.
٥. آل زاهر، علي ناصر شتوي (٥١٤٢٥): القدرات المطلوبة لتطوير جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات عصر العولمة، بحث قدم في ورشة عمل، المنعقدة في الفترة ٢١/٢/٢٥/٥١٤٢٥، من جامعة الملك خالد
٦. بلاسكة، صالح (٢٠١٢): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
٧. بوشعور الغازي، رضية، وآخرون (٢٠١٦): قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وسيلة لضمان الجودة، دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في الفترة من ٩-١١/٢/٢٠١٦، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص ص: ٥٨٩-٦٠٤.
٨. الترتوري، محمد عوض، وجويجان، أغادير عرفات (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٩. جباري، مصطفى (٢٠٠٧): تقويم مؤسسات التعليم الجامعي، بحث مقدم للمؤتمر التربوي السادس (التعليم العالي ومتطلبات التنمية نظرة مستقبلية) كلية التربية،

- جامعة البحرين، المنعقد في الفترة من ٢٠-٢٢ نوفمبر ٢٠٠٧، البحرين، ص: ٤٠٠-٤٠٧.
١٠. الحمداني، عبد الباري مايج (٢٠١٥): تحليل بعض مؤشرات الأداء الأساسية لكليات جامعة ذي قار، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد: (الثامن) العدد: (١٩) اليمن، ص: ١٧٥-١٩٠.
١١. الحيص، مختار عبد النور (٢٠١٥): مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد: (الثامن) العدد: (٢٠) اليمن، ص: ١-٢٩.
١٢. خيرى، ثناء عبد الجبار، وآخرون (٢٠١٤): التقويم وأثره في تحسين جودة أداء الأستاذ الجامعي، دراسة تطبيقية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد: (السابع) العدد: (١٨) اليمن، ص: ٣-٢٢.
١٣. دجان، نيلز بورات (٢٠٠٧): الأداء البشري الفعّال (ترجمة: علاء أحمد صلاح) القاهرة، مركز الخيار المهنية.
١٤. الزباني، منى راشد (٢٠١٥): دور التقويم التربوي الذاتي للبرامج الأكاديمية في تحسين الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وتفعيل دورها في تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المجتمع، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد: (الثامن) العدد: (٢٠) اليمن، ص: ٣١-٥٥.
١٥. صالح، محمد فالح (٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٦. عبد الرحمن، مدني سوار الذهب محمد (٢٠١٤): تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظومة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد (الرابع) ليبيا، ص: ٥٩-١٠٥.
١٧. عبد الغني، عبد الباقي، والزند، وليد خضر عباس (٢٠٠٤): التقويم والاعتماد في التعليم العالي (ط٢) الخرطوم، وزارة التعليم العالي الهيئة العامة للتقويم والاعتماد.
١٨. الهيني، إيمان أحمد، وزيادات، محمد (٢٠١٤): استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، العدد (١٢) الجزائر، ص: ١-١٤.

19. Brent D. Ruben, et- al,(2007):"Evaluating the Impact of Organizational Self-Assessment in Higher Education: the Malcolm Baldrige Excellence in Higher Education Framework",Leadership & Organization Development Journal, vol.(28), No.(3), pp:231-264.

20. California State University,(2009):"An Evaluation of the Effectiveness of the Academic Program Review Process" California State University, Stanislaus . U.S.A.
21. Robert S. Kaplan & Anthony A. Atkinson,(1998):" Advanced Management Accounting"3 rd Edition, prentice- Hall, New Jersey.
22. Ronald H. Heck, et- al.,(2000):"Administrative Effectiveness in Higher Education: Improving Assessment Procedures", Journal of Research in Higher Education, Vol.(41), No.(6), PP:665- 670.
23. Serrano-Velarde, Kathia E. (2008):"Quality Assurance in the European Higher Education Area: The Emergence of a German Market for Quality Assurance Agencies, Higher Education Management and Policy,Vol.(20),No,(3),pp: 9-26.
24. Tohidi.H. (2010):"Using Balanced Scorecard in Educational Organizations " Social and Behavioral Sciences.Vol,(2).No,(2).PP:5544–5548.
25. William Davig, Norb Elbert, and Steve Brown,(2004):" Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms; Adaptation of the Balanced Scorecard" Sam Advanced Management Journal· Vol,(1) No, Winter, pp:18-25.
26. Charles J.Pineno,(2004):" Balanced Scorecard Application and Model BuildingP Asurvey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries" Management Accounting Quarterly,Fall, Vol.(6).No.(1), pp:21-43.
27. Hendricks, Kevin, Menor, Larry and Wiedman, Christine,(2004):" The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?, Ivey Business Journal, Vol.(3),No.(5),pp:1-32.

ملخص البحث

"تصور مقترح لمنظومة قياس أداء كليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن"

م.د/ محمود صديق عبدالواحد^٢

يهدف البحث الى وضع تصور مقترح لقياس أداء كليات التربية الرياضية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدارسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك آلية بناء بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في كليات التربية الرياضية قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المجتمع

^٢ مدرس الادارة الرياضية - كلية التربية الرياضية بالوادي الجديد - جامعة الوادي الجديد.

الأصلي للبحث من السادة اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية جامعة اسيوط والبالغ عددهم ٦٩ عضو هيئة تدريس واوصت الدراسة بمحاولة تطبيق أكثر من أنموذج للمؤشرات لكافة كليات الجامعات والمعاهد، حتى يتسنى لها تحقيق مبدأ استقلالية القياس وموضوعية النتائج، وفتح المجال أمام الخبرات المحلية، أو الأجنبية للاستفادة من استخدام الأساليب الحديثة لزيادة فعالية أداء هذه الجامعات.

Research Summary

"Proposed perception of a system for measuring the performance of colleges of physical education in light balanced Scorecard"

Dr. Mahmoud Seddik Abdel Wahed

The research aims to develop a proposed concept to measure the performance of the colleges of physical education in the light of the balanced scorecard. The researcher used the descriptive analytical method, in order to collect data from the relevant literature and previous studies in the field of research in order to form a sufficient theoretical background on how to use the balanced scorecard, as well as the mechanism of building a card. Balanced performance and its use in the faculties of physical education The researcher selected a random sample from the original research community of gentlemen faculty members of the Faculty of Physical Education, Assiut University and the number of 69 faculty members The study recommended to try to apply more than a model for Indicators for all the faculties of universities and institutes, so that they can achieve the principle of independence and objective measurement results, and open the way for local expertise, or foreign to take advantage of the use of modern methods to increase the effectiveness of the performance of these universities.