

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم جودة العملية التعليمية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الإسكندرية في ضوء الجودة والاعتماد الأكاديمي .

د / عمرو مصطفى السايح

د.د / زكية إبراهيم كامل *

*

- المقدمة :

يشهد التعليم العالي في أنحاء العالم حركة نشطة وبخاصة في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، إذ تسعى الكليات الجامعية لتحسين أدائها الإداري والأكاديمي، لتحقيق المخرجات التي ينتظرها المجتمع منها بما يساهم في رفاهية المجتمع وتقدمه، ولا شك أن مؤسسات التعليم العالي في مصر جزء من هذا الحراك النشط، ويلاحظ المراقب للساحة الأكاديمية مدى التقدم الذي وصلت إليه الكثير من الجامعات العربية من خلال تقدمها على سلم التصنيفات العالمية للجامعات، وتحقيق بعضها مراكز جيدة في هذه التصنيفات مقارنة بما سبق. (4: 38) ويعتبر القياس والتقويم عنصراً محورياً في جميع أنظمة الجودة الشاملة، فهو يساعد على متابعة التقدم نحو الأهداف والتعرف على فرص التطوير، ومقارنة الأداء بمعايير داخلية Internal Standards أو خارجية External Standards . فالتقويم وفقاً لدورة ديمينج للتحسين المستمر Deming Cycle of continuous improvement (خط، نفذ، ادرس، تصرف) (Plan, Do, Study, Act) يؤدي دوراً أساسياً لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين). كما يمثل القياس والتقويم عنصراً مهماً في نموذج بالدريج Baldrige لجودة التعليم، ففي معايير بالدريج للتميز الأدائي في التعليم Education Criteria for performance Excellence التي تستخدم من قبل الكثير من المؤسسات التعليمية لتحسين أدائها التعليمي من خلال التقويم الذاتي من المؤسسة نفسها، والتقويم الخارجي لا بد من الاعتماد على القياس والتقويم كإطار لتحقيق التميز (Baldrige National Quality). (2)(13)

وفي سياق متصل تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس حديثة في المجال المؤسسي داعم للإبداع الدائم في الكليات الجامعية بكافة أنواعها، وبهذا تُعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المؤسسة التعليمية في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم جودة أدائها. (21)

من خلال العرض السابق يرى الباحث أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية يعمل على ترسيخ وضع هذه الكلية في مواجهة التقدم العلمي الحاصل في عالمنا الحاضر، وعليه فمن المفيد تقييم أداؤها باستمرار باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن.

- مشكلة الدراسة :

إن قياس كفاءة وفعالية خدمات الكليات الجامعية يواجه صعوبات بسبب خصائصها والتي منها عدم تجانس المخرجات وتعددتها مما يؤدي إلى صعوبة قياسها، وعلى هذا الأمر يجب توافر مقاييس متفق عليها لتقييم الأداء، كما أن الخدمات التعليمية منتج غير ملموس ويتطلب اتصالاً مباشراً بين الكلية التي تتولى تقديم الخدمات والمستفيدين لكي تتحقق الاستفادة الكاملة، وعدم الاهتمام بالتركيز على رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة لهؤلاء المستفيدين وأيضاً الخدمات التعليمية غير قابلة للتخزين وعليه لا يمكن أن تلبى احتياجات زيادة الطلب عليها أو تخزين الفائض منه وبالتالي فإن أي نقص أو زيادة يؤثر على تقييم الأداء (22)

• أستاذ طرق التدريس - قسم الرياضة المدرسية - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الإسكندرية

مما سبق يمكن القول أن تقييم جودة الاداء التعليمي لكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة الإسكندرية يحتاج إلى نظام فعال قادر على القضاء على المشكلات التي تواجه الكلية والتي تتعلق بتطبيق الجودة التعليمية ، ولسد هذه الفجوة يتطلب استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى الكلية وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها ، وعليه يمكن القول ان مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة علي السؤال التالي :

- ما درجة تحقيق الاداء في تقييم عناصر جودة أداء العملية التعليمية في ضوء الجودة الاعتماد الأكاديمي بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ؟.

ونظرا لأهمية عملية تقييم جودة الاداء في المؤسسات التعليمية الجامعية ، يمكن الإشارة إلي أن هناك كثير من الدراسات المرجعية أظهرت نتائجها وتوصياتها انه يجب الاهتمام المستمر بعملية تقييم جودة الاداء التعليمي بأنماط مختلفة من أدوات القياس الموضوعية من هذه الدراسات :-

- دراسة جميلة التيمي (2005) (7) أكدت على ضرورة إيجاد آلية موضوعية لقياس تقدم جودة العملية التعليمية وفعاليتها وقياس التباين بين قدرات الطلاب في النظم المختلفة بما يحقق جودة التعليم العالي ، أما دراسة Bloom (2006) (20) فقد أوصت بتقييم جودة العملية التعليمية لضمان نجاح البرامج التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية والرؤية لأي مؤسسة تعليمية، أما دراسة إيثار عبد الهادي (2007) (3) أكدت على حشد الجهود لتحسين العملية التعليمية المقدمة للبرامج التعليمية وأوصت بالتقييم المستمر ، وبسبب ضعف جودة العملية التعليمية في جامعة باكنجهام أشار Geoffrey (2008) (24) إلى إجراء تحقيق عاجل من قبل البرلمان في أمر تراجع التعليم في الجامعة واقترح إجراء تقييم شامل لمعرفة أسباب هذا التراجع في جودة التعليم بالجامعة بعد أن أعلن البريطانيون تراجع جودة التعليم بالجامعة ، أما دراسة ashish (2011) (19) فقد خلصت إلي إيجاد أدوات قياسية موضوعية لتقييم جودة الأداء في المؤسسات الجامعية .

كما يمكننا استعراض بعض الدراسات التي أوصت باستمرار تقييم جودة الاداء التعليمي واعتماد بطاقة الاداء المتوازن للقياس الموضوعي لجودة الاداء في المؤسسات التعليمية الجامعية ، من هذه الدراسات : دراسة علاء حسن وميسون عبد الله (2011) (11) وأكدت علي ضرورة التقييم المستمر للأداء ومعالجة ضعف الاداء في الجانب المالي وفرص التعليم والتعلم والاهتمام باحتياجات المستهدفين ، أما دراسة جمال أبو شرخ (2012) (6) توصلت إلي ضرورة مراجعة جودة الاداء وزيادة الحديث من هذه البرامج في ضوء مستجدات تطوير الاداء الجامعي . وفي دراسة احمد إبراهيم (2014) (1) فقد أوصي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الاداء في التعليم الجامعي ، وإيجاد حلول للضعف الواضح في بعض عناصر جودة الاداء التعليمي ، أما دراسة يحي أبو الفتوح (2014) (17) فقد أظهرت نتائجها إلي أن بطاقة الاداء المتوازن وفرت التغذية العكسية للعمليات الداخلية والخارجية للجودة التعليمية ومن توصيات الدراسة اعتماد بطاقة الاداء المتوازن كأداة موضوعية في تقييم جودة الاداء الجامعي بالإضافة إلي استخدامها في متابعة عملية التقييم المستمر.

- أهمية الدراسة : **Study Importance:-**

- 1- تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة مستخدمة احدي مداخل التقييم الحديثة وهي بطاقة الاداء المتوازن .
- 2- عن طريق نتائج الدراسة نحاول لفت نظر القائمين على أمر الكلية وأعضاء تدريسيها نحو الوضع الراهن والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطوير أداء جودة العملية التعليمية في ضوء الجودة والاعتماد الأكاديمي .

3- إن تقييم جودة الاداء بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية ، من خلال استجابات أعضاء تدريسيها سيساهم في تحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة ، وتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها .

- خطوات الدراسة : **Study Stages**

- مراجعة الدراسات التي أجريت في مجال تقييم جودة العملية التعليمية والاعتماد الأكاديمي وفي مجال استخدام بطاقة الاداء المتوازن
- بناء وتوظيف أداة القياس " الاستبيان " وإيجاد المعاملات العلمية لها
- مقابلة العينة المستهدفة

- حدود الدراسة : **Study Limits**

اقتصرت الدراسة على ما يلي :-

- أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الإسكندرية – في العام الجامعي 2016/2017 كفئة مستهدفة .
- قائمة الاستبيان بمحاورها الست وعباراتها المتنوعة .
- نتائج هذه الدراسة تنطبق على جودة العملية التعليمية بكلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الإسكندرية

- أهداف الدراسة : **Study aims**

تهدف الدراسة إلى التعرف على :

1- واقع جودة أداء العملية التعليمية في ضوء التطوير المستمر لجودة العملية التعليمية من خلال المحاور التالية :-

- تطبيق الكلية لعناصر جودة العملية التعليمية .
- جودة فرص التعليم والتعلم
- المستفيدون (تطوير عمليات التعليم والتعلم والوسائل الداعمة لها)
- التعلم والنمو والابتكار (الارتقاء بمستوي البحث العلمي والأنشطة البحثية)
- الجانب المالي
- التكامل بين مدخل الاداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية

2- درجة تحقيق أداء الجودة التعليمية في الاعتماد الأكاديمي .

- أسئلة الدراسة : **Study Question**

1- ما واقع تقييم جودة أداء العملية التعليمية بكلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الإسكندرية في ضوء الجودة و الاعتماد الأكاديمي

2- ما درجة تحقيق الاداء في عناصر التقييم باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

- مصطلح الدراسة :

Balanced Score card (BSC) : بطاقة الاداء المتوازن

هي " أداة قياس تهدف إلى مساعدة كلية التربية الرياضية للبنين علي تقييم رؤيتها و استراتيجياتها وأهدافها بمجموعة من المحاور المترابطة ، كما تساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية (إجرائي)

- إجراءات الدراسة :

- المنهج المستخدم : المسحي كأحد الدراسات الوصفية .

- مجتمع وعينة الدراسة : فيما يخص مجتمع الدراسة فقد شمل أعضاء هيئة التدريس القانمين بالتدريس بكلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الإسكندرية في العام الجامعي 2016/2017 ، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة العشوائية وعددها (75) من أعضاء هيئة التدريس كعينة مستهدفة ، كما اختير عدد (20) من نفس المجتمع ومن خارج العينة المستهدفة كدراسة استطلاعية لتطبيق المعاملات العلمية (الصدق والثبات)

- أداة جمع البيانات (استبيان نموذج الأداء المتوازن) :

* مراحل بناء أداة جمع البيانات (الاستبيان) :

- 1- الاطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي شملت دراسات كل من: جميلة التيمي (2005) (7) ، علاء حسن وميسون عبد الله (2011) (11) ، احمد إبراهيم (2014) (1) ، يحي أبو الفتوح (2014) (17) والذي اتفقت علي محاور بطاقة الأداء المتوازن وهي :- [تطبيق الكلية لعناصر إدارة الجودة الشاملة - جودة فرص التعليم والتعلم - المستفيدون (تطوير عمليات التعليم والتعلم والوسائل الداعمة لها)- التعلم والنمو والابتكار (الارتقاء بمستوي البحث العلمي والأنشطة البحثية)- الجانب المالي - التكامل بين مدخل الأداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية]
- 2- وزعت البطاقة تحمل هذه المحاور الست علي عدد تسعة من الأساتذة الخبراء (ملحق1) وذلك لأخذ رأيهم في هذه المحاور ، وقد تمت الموافقة بدون أي تعديل أو إضافة
- 3- ولتحديد عبارات كل محور تم الرجوع إلي الدراسات السابقة المشار إليها آنفا ، ومن ثم صيغت عبارات كل محور علي حدة .
- 4- تم التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الأداة (صدق المحتوى) بعرضها في صورتها الأولية علي نفس الخبراء في مجال التربية الرياضية للتعرف علي مدى كفاية عبارات كل محور ومدى ارتباط كل عبارة بمحورها، وكذلك دقة العبارة ودرجة وضوحها.
- 5- بعد تجميع آراء وملاحظات السادة الخبراء ، تم التعديل في صياغة بعض العبارات دون الحذف أو الإضافة ، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية تتكون من المحاور وعدد عباراتها علي النحو التالي : (ملحق2)

المحور الأول	تطبيق الكلية لعناصر إدارة الجودة الشاملة	10 عبارات
المحور الثاني	جودة فرص التعليم والتعلم	15 عبارة
المحور الثالث	المستفيدون (تطوير عمليات التعليم والتعلم والوسائل الداعمة لها)	11 عبارة
المحور الرابع	التعلم والنمو والابتكار (الارتقاء بمستوي البحث العلمي والأنشطة)	8 عبارات
المحور الخامس	الجانب المالي	8 عبارات
المحور السادس	التكامل بين مدخل الأداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية	12 عبارة

- 6- اشتملت أداة جمع البيانات علي ميزان تقديري ثلاثي لدرجة الأداء (عالية – متوسطة – منخفضة) بالدرجات (3 ، 2 ، 1) علي التوالي .
- 5- تم حساب المتوسط الحسابي لأعلى عبارة والذي بلغ (3) ثم حساب الوزن النسبي الأدنى والذي بلغ (50 %) واعتبر هذا الوزن محكما للحكم علي درجة الأداء بالنسبة للعبارات والمحاور ويمكن تفسير ذلك فيما يأتي :-
- درجة عالية من الأداء : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الخام من (2.5) فأعلى والوزن النسبي من (82.8) فأعلى
- درجة متوسطة من الأداء : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الخام فيما اقل من (2.5) يعادل وزن نسبي (82.7) فأقل
- درجة منخفضة من الأداء: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الخام من (1.4) فأقل أو اقل من (50 %) وزن نسبي

- المعاملات العلمية لأداة القياس :

- 1- صدق الاتساق الداخلي : للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس ، تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) عضو هيئة التدريس من مجتمع الدراسة وخارج عينتها،

وذلك لحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الأداة والدرجة الكلية لها ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ملحق 3 جدول 1) .

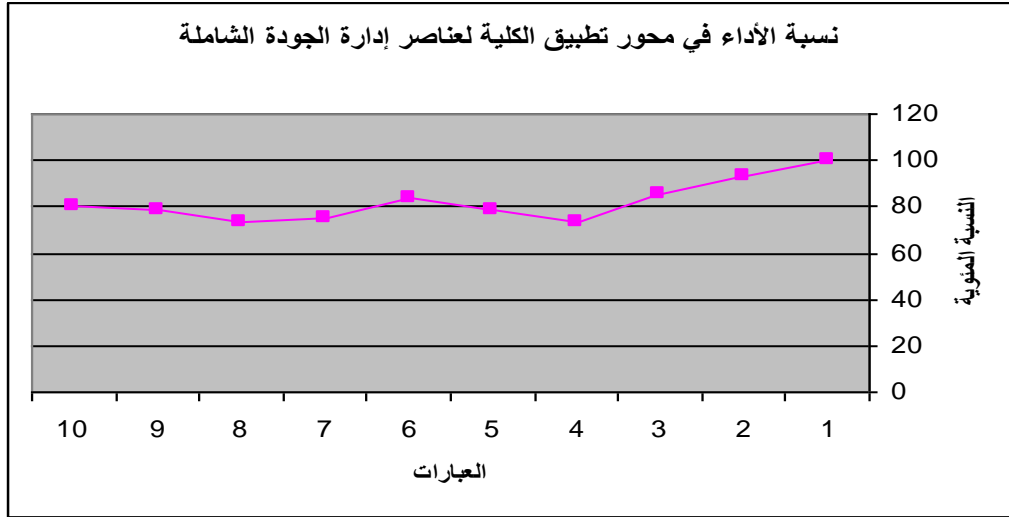
2- ثبات أداة الدراسة : لقياس ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، وحُسب معامل الثبات بطريقتين: باستخدام معامل ارتباط "ألفا كرونباخ" وطريقة التجزئة النصفية كما هو موضح (ملحق 3 جدول 2) 0
- الدراسة الأساسية :

تم تطبيق أداة الدراسة خلال الأسبوع الأول من ابريل و حتى الأسبوع الأول من مايو 2017 وذلك عن طريق المقابلة لعينة الدراسة بالكلية، والإجابة علي استفسار البعض منهم بخصوص أداة القياس وتطبيقها ، تم المتابعة حتى تم جمع الاستبيانات وتفريغها ومعالجتها إحصائياً .

- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها :

جدول رقم (1) نسبة الأداء والمتوسط الحسابي ودرجة الأداء في محور تطبيق الكلية لعناصر إدارة الجودة الشاملة ن = 75 عضوا

م	العبارات	نسبة الأداء %	المتوسط الحسابي	درجة الأداء
1-	توجد رسالة للكلية معلنة يتم نشرها علي الأقسام العلمية والطلاب وإدارات الكلية	100	3	عالية
2-	تلقي رسالة الكلية قبولاً عاماً من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين	93.3	2.80	عالية
3-	توجد خطة شاملة للكلية يتم من خلالها مراجعة الأهداف قصيرة وطويلة الأجل	85.3	2.56	عالية
4-	يتم الأخذ في الاعتبار احتياجات سوق العمل عند تطوير خطط وسياسات وأهداف الكلية	73.3	2.20	متوسطة
5-	تحتفظ الكلية بإستراتيجية موثقة تغطي كافة النواحي العملية لها	78.7	2.36	متوسطة
6-	تشارك الأقسام العلمية بالكلية في صياغة أهداف جودة العملية التعليمية .	84.0	2.52	عالية
7-	يتم تقييم إدارة الكلية بناء علي مدى تحقيق مستوى الجودة التعليمية المطلوبة	74.7	2.24	متوسطة
8-	يتم قياس رضا الطلاب بالكلية بطريقة منتظمة ورسمية	73.8	2.21	متوسطة
9-	يوجد نظام فعال لتقييم الأداء بهدف ضبط ورقابة أداء الكلية	78.7	2.36	متوسطة
10-	تحافظ الكلية علي وجود علاقة وثيقة مع أفراد المجتمع المحلي وتوفير قنوات سهلة للاتصال بهم	80.0	2.40	متوسطة

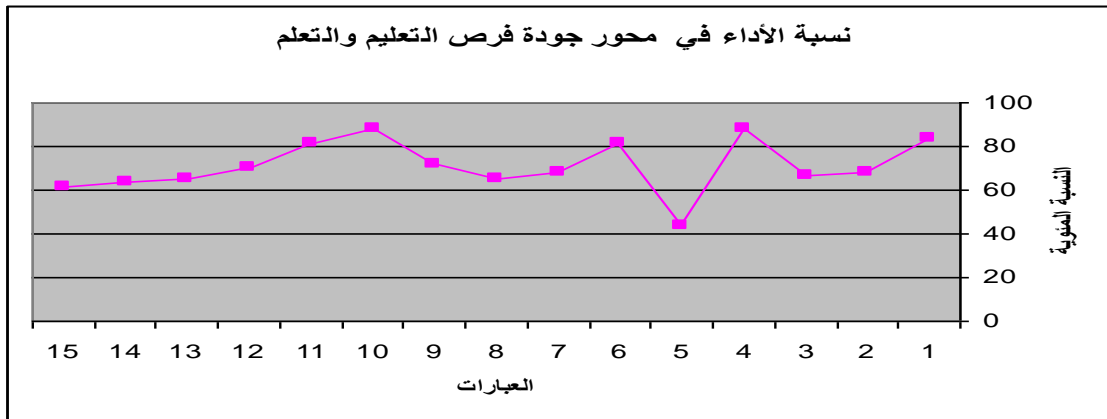


(شكل 1)

تبين نتائج الجدول والشكل رقم (1) أن درجة الأداء المتوازن في محور تطبيق الكلية لعناصر إدارة الجودة الشاملة كانت عالية في العبارات أرقام (1 ، 2 ، 3 ، 6) ، حيث حصلت علي نسبة أداء تراوحت من (84.0 % - 100 %) بمتوسط حسابي تراوح من (2.52 - 3) في حين كانت درجة الاداء متوسطة في العبارات أرقام (4 ، 5 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10) بنسبة أداء تراوحت من (73.3 % - 80.0 %) بمتوسط حسابي تراوح من (2.20 - 2.40) ، ويمكن أن نرجع سبب الاداء المتوسط في كثير من مفردات الاداء ، إلي أن تطبيق عناصر الجودة في الكلية يتطلب متابعة وإصرار، خاصة بعد أن أصبحت أهمية تطبيق إدارة الجودة واضحة للكليات المعتمدة، لذا يجب المتابعة لعناصر الجودة ومعرفة العقبات والخلل الذي يواجه الكلية والعمل علي علاجه حتى نصل إلي درجة عالية من الاداء ، ويتفق في هذا الرأي خالد التميمي (2014) (8) حيث أشار إلي أن الوصول إلي تطبيق عناصر الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعليمية لا بد من تقييم الاداء بشكل مستمر مع إيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة القصور مما يساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها في تطبيق عناصر الجودة الشاملة .

جدول رقم (2) نسبة الأداء والمتوسط الحسابي المرجح ودرجة الأداء
في محور جودة فرص التعليم والتعلم

م	العبارات	نسبة الأداء %	المتوسط الحسابي	درجة الأداء
1-	تنوع طرق التدريس الفعالة لتشمل (المحاضرات – الدروس العملية – حل المشكلات – ورش عمل – مناقشات مفتوحة)	84.0	2.52	عالية
2-	تدعيم الأدوات والأجهزة والمعامل لتحسين عملية التعليم والتعلم	68.0	2.04	متوسطة
3-	توفير المراجع العلمية لخدمة جميع المقررات الدراسية	66.7	2.00	متوسطة
4-	تحسين تجهيزات المكتبة وتطويرها وإطالة فترة العمل بها	88.0	2.64	عالية
5-	تحويل المقررات الدراسية إلي مقررات إلكترونية وفق المعايير المعتمدة	44.0	1.32	منخفضة
6-	تطوير قاعات الدراسة ووضع نظام الاستخدام للوسائط التعليمية	81.3	2.44	متوسطة
7-	تطوير آلية دعم الطلاب المتميزين علميا	68.0	2.04	متوسطة
8-	متابعة الطلاب المتعثرين دراسيا وتفعيل دور المرشد الأكاديمي	65.3	1.96	متوسطة
9-	تحسين الأنشطة الطلابية وتوفير وقت في الجدول الدراسي لممارستها	72.0	2.16	متوسطة
10-	توفير دليل الطالب من أول يوم للدراسة علي أن يشمل كل ما يحتاجه الطالب عن الكلية والبرامج التعليمية والمخرجات التعليمية المستهدفة	88.0	2.64	عالية
11-	إقامة دورات تدريبية في اللغة الانجليزية والحاسب الآلي	81.3	2.44	متوسطة
12-	تقنين عدد الطلاب في البرامج التعليمية بغرض رفع كفاءة التعليم	70.7	2.12	متوسطة
13-	تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في الإرشاد الأكاديمي	65.3	1.96	متوسطة
14-	تأسيس وحدة للعمل التطوعي بالكلية	64.0	1.92	متوسطة
15-	تأسيس مجلس طلابي للتعبير عن صوت الطالب بطريقة مثالية	61.3	1.84	متوسطة

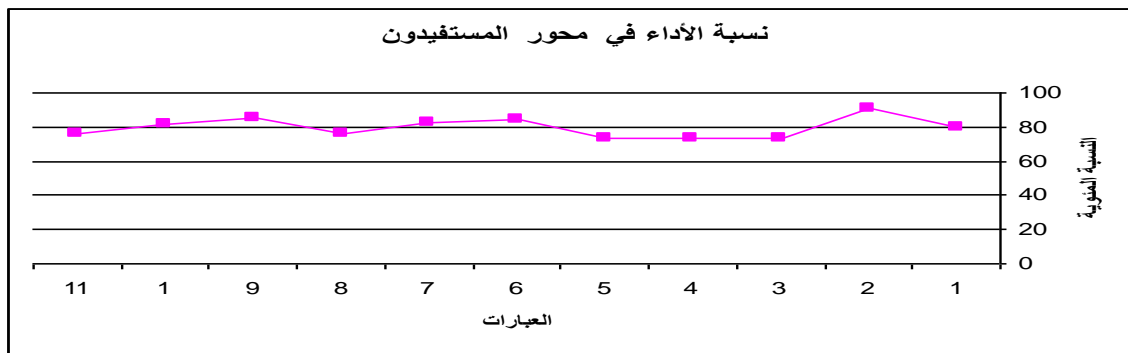


(شكل 2)

تبيّن نتائج الجدول والشكل رقم (2) أن درجة الأداء المتوازن في محور جودة فرص التعليم والتعلم كانت عالية في العبارات أرقام (1 ، 4 ، 10) بنسبة أداء تراوحت من (84.0% - 88.0%) بمتوسط حسابي من (2.52 - 2.64) في حين كانت نسبة الأداء متوسطة في العبارات أرقام (2 ، 3 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15) بنسبة أداء تراوحت من (61.3% - 81.3%) أما نسبة الأداء المنخفض فقد تمثلت في العبارة رقم (5) بنسبة أداء (44.0%) ومتوسط حسابي (1.32) ويرى الباحث أن نسبة الأداء المتوسط والمنخفض الحادث في هذا المحور سببه أن إدارة الكلية غير قادرة على إيجاد آليات لزيادة فرص التعليم والتعلم والذي ينعكس بالسلب في الأداء على نواتج التعلم ومكتسبات الطلاب التعليمية ، كما يرى الباحثان أن انخفاض نسبة الأداء في العبارة رقم (5) راجع إلي بعض المعوقات المتمثلة في : تجهيزات تقنيات اتصال متقدمة ، الكلفة المادية المرتفعة ، ضرورة إمام الطلاب بالتعامل مع الحاسب ووسائل الاتصال الحديثة- نقص الكوادر التعليمية والحاجة لأعضاء هيئة تدريس يكون لديهم إمام "بفن التعليم الإلكتروني". فمن الخطأ التفكير بأن بإمكان جميع أعضاء هيئة التدريس أن يساهموا في مثل هذا النوع من التعليم دون تأهيل أو إعداد طويل - عدم اعتماد معيار موحد لصياغة محتوى المادة التعليمية. وهذا يتفق مع ما ذكره يوسف نبيل عيسى (2010) (18) بان المقررات الإلكترونية تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتقديم المحتوى التعليمي للمتعلم بطريقة جيدة وفعالة ، و لكن، بالرغم من خصائص ومزايا هذا النوع من التعليم وبالرغم من النتائج الأولية التي أثبتت نجاحه، إلا هناك العديد من العقبات والصعوبات والتحديات تواجه تحويل المقررات الدراسية إلي الكترونية في الجامعات ، كما تؤكد علي ضرورة إنشاء مجلس للطلاب يتعلموا من خلاله كيف ينجحون في التواصل مع الآخرين، وكيف يعبرون عن أفكارهم بثقة وإقدام حيث أن المجلس يعطي الطالب المزيد من الثقة، ويمنحه الفرصة في إثبات الذات، ويشركه في التخطيط، التنسيق ، وهذا يتفق مع ذكره ناصر سعد الله (2007) (16) بان وجود مجلس طلاب بالكلية يعمل علي التأكيد على أهمية الحوار والتفاهم بوصفه منهجا للتعامل الراقي ، وتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب وبناء شخصيتهم المتوازنة. ومن ثم تعويد الطالب على طرح مشكلاته ومقترحاته وإشراكه في وضع الحلول المناسبة لها ، أيضا إنكفاء روح التنافس بين الطلاب من خلال المشاركة في عضوية المجلس و تعويد الطالب على سماع الرأي الآخر واحترام صاحبه مادام لا يتعارض مع الأصول الثابتة ، ويرى سعد الشريف (2013) (9) إن تقييم جودة فرص التعليم والتعلم تساهم في الاطمئنان علي تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها في ضوء نواتج تعلم الطلبة ، مع توفير قواعد المحاسبة التي يمكن تطبيقها علي جميع الأطراف المعنية بالإضافة إلي معالجة القصور والضعف الناتج من الاداء الفعلي للجودة .

جدول رقم (3) نسبة الأداء والمتوسط الحسابي المرجح ودرجة الأداء في محور المستفيدين (تطوير عمليات التعليم والتعلم والوسائل الداعمة لها)

م	العبارات	نسبة الأداء %	المتوسط الحسابي	درجة الأداء
1-	متابعة احتياجات سوق العمل ومعرفة رأي المستفيدين في مسنوي الخريجين ونوعية التخصص المطلوب	80.0	2.40	متوسطة
2-	مراجعة تصنيف وإعادة صياغة النتائج التعليمية المستهدفة بما يحقق رسالة الكلية وأهدافها واحتياجات سوق العمل	90.7	2.72	عالية
3-	زيادة وعي الطلاب وبعض أعضاء هيئة التدريس بالمخرجات التعليمية المستهدفة	73.3	2.20	متوسطة
4-	تحديث محتوى المناهج بما يتوافق مع تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة ورسالة الكلية	73.3	2.20	متوسطة
5-	تقييم يرتكز على قياس المهارات المعرفية والمهنية والمنقولة	73.3	2.20	متوسطة
6-	توزيع الدرجات الامتحانية توزيعاً عادلاً على أساليب التقييم المختلفة	84.0	2.52	عالية
7-	تفعيل نظام داخلي لمتابعة وضع إجراءات وتحليل نتائج الامتحانات	82.7	2.48	متوسطة
8-	تفعيل وجودة التقييم الخارجي للمقررات والبرامج الدراسية	76.0	2.28	متوسطة
9-	إتباع نظام يسمح بإعلام الطلاب بما يخصهم من تحديد مواعيد الامتحانات وأساليب التقييم	85.3	2.56	عالية
10-	قياس رضا الطلاب والأخذ بنتائج الاستبيانات وتحليلها وإيجاد حلول مناسبة لنقاط الضعف	81.3	2.44	متوسطة
11-	عمل اجتماعات دورية مع الخريجين لتحديد ILOS للبرامج والمقررات المطلوبة بما يؤثر علي فرصتهم في سوق العمل	76.0	2.28	متوسطة



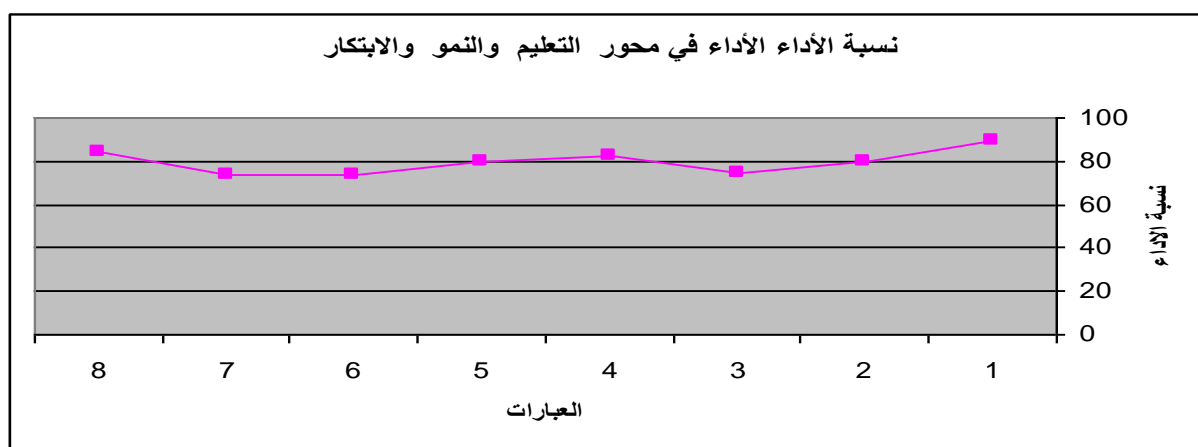
(الشكل 3)

تبين نتائج الجدول والشكل رقم (3) أن درجة الأداء المتوازن في محور المستفيدين كانت عالية في العبارات أرقام 2، 6، 9 بنسبة أداء بلغت من (84.0% - 90.7%) ومتوسط حسابي تراوح من (2.20 - 2.72) أما نسبة الاداء المتوسطة كانت في العبارات أرقام (1، 3، 4، 5، 7، 8، 10، 11) بنسبة أداء تراوحت من (73.3% - 81.3%) ومتوسط حسابي تراوح من (2.20 - 2.44) ويرى الباحثان انه من الأهمية أن تسعى الكلية إلي الارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة للمستفيدين وصولاً إلي مستوي المعايير الدولية من خلال تحقيق السلوكيات المتضمنة لنجاح هذه الخدمات حتى يتم تحقيق الاداء العالي في هذا المحور ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه محمد المقداد (2014) (15) انه علي إدارة الكلية والعاملين بها ان تسعى

إلى تحقيق الرسالة الاجتماعية التي تهدف إلى مساعدة جميع مجتمع الكلية والخريجين بإتاحة الفرصة لهم للسير نحو فرص عمل جادة ذات جودة عالية مع الأخذ في الاعتبار معرفة رضا المستفيدين ، وذلك عن طريق التقييم المستمر باستخدام بطاقات الاستبيان الموضوعية ومعرفة القصور والنجاحات ، وهذا الرأي ينطبق على استجابات عينة الدراسة في العبارة رقم (10) قياس رضا الطلاب والأخذ بنتائج الاستبيانات وتحليلها وإيجاد حلول مناسبة لنقاط الضعف ، حيث كانت درجة الأداء متوسطة ، وهذا راجع للقصور في متابعة أداء ورضا الطلاب عن العملية التعليمية بالكلية .

جدول رقم (4) نسبة الأداء والمتوسط الحسابي المرجح ودرجة الأداء في محور التعليم والنمو والابتكار (الارتقاء بمستوي البحث العلمي والأنشطة البحثية)

م	العبارات	نسبة الأداء %	المتوسط الحسابي	درجة الأداء
1-	توفير قاعدة بيانات للأبحاث والرسائل العلمية	89.3	2.68	عالية
2-	تفعيل الخطط البحثية للأقسام العلمية بالكلية	80.0	2.40	متوسطة
3-	تشجيع الأنشطة البحثية المشتركة بين الأقسام العلمية بالكلية أو خارج الكلية	74.7	2.24	متوسطة
4-	تشجيع نشر الأبحاث العلمية في الدوريات العلمية العالمية	82.7	2.48	متوسطة
5-	تشجيع أعضاء هيئة التدريس للحصول على مشاريع بحثية ممولة	80.0	2.40	متوسطة
6-	إعداد تقرير تقييمي ختامي سنوي عن مخرجات الأنشطة البحثية	73.3	2.20	متوسطة
7-	إنشاء مركز بحوث علمية بالكلية	73.3	2.20	متوسطة
8-	اعتماد برامج الدراسات العليا بالأقسام العلمية المختلفة	84.0	2.52	عالية



(الشكل 4)

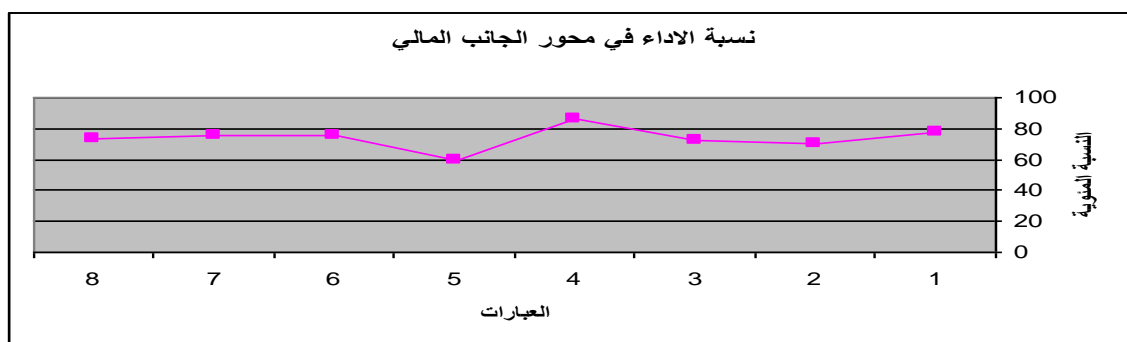
تشير نتائج الجدول والشكل رقم (4) إلى درجة الأداء المتوازن في محور: التعلم والنمو والابتكار (الارتقاء بمستوي البحث العلمي والأنشطة البحثية) ، حيث كانت درجة الأداء عالية في العبارات أرقام 1، 8 بنسبة أداء بلغت من (84.0 % - 89.3 %) ومتوسط حسابي تراوح من (2.52 - 2.68) في حين كانت درجة الأداء متوسطة في العبارات 2، 3، 4، 5، 6، 7 بنسبة أداء بلغت من (73.3 % - 82.7 %) ومتوسط حسابي بلغ من (2.20 - 2.48) ويرى الباحثان انه لكي يتم الارتقاء بمستوي البحث العلمي والأنشطة البحثية يجب إقامة دورات تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس في إعداد ملف المقرر و أساليب التعليم الجامعي الحديثة وتطبيقاتها و تنمية قدراتهم على تصميم وتطوير المقررات الدراسية ، تعزيز

وتتمية الإبداع والتميز في أدائهم المهني ، قدرتهم على تنمية مهارات الطلاب على التعلم الذاتي واكتشاف المعرفة وزيادة تحصيلهم العلمي تنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية والتقنية ، وهذا يتفق في المضمون مع ما أوصت به لطفة العبد اللطيف (2008)(14) من تشجيع إنشاء مركز للبحث العلمي بكل كلية جامعية والتأكيد على أنه جزء أساسي من رسالة الكلية ووظيفة هامة من وظائفها الثلاث: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع حتى يمكن توجيه أعمال أعضاء هيئة التدريس لهذا الواجب وليس اعتباره نشاطاً هامشياً ، وتأكيداً على أهمية التعلم والنمو والابتكار يري جمال محمد (2015) (5) أن التعلم يزود قوي العمل بالمعارف والمعلومات والبيانات وأساليب التفكير والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرار وهي عوامل أساسية تؤثر في عمليات القدرة على التغيير والتطوير والابتكار والإبداع وصولاً الي تحقيق الجودة الشاملة .

جدول رقم (5) نسبة الأداء والمتوسط الحسابي المرجح ودرجة الأداء

في محور الجانب المالي

م	العبارات	نسبة الأداء %	المتوسط الحسابي	درجة الأداء
1-	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلي تطوير العملية التعليمية بالكلية	77.3	2.40	متوسطة
2-	تخصص الكلية دعم مالي للأنشطة الإبداعية للطلاب	70.7	2.12	متوسطة
3-	تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد في تحديد الإجراءات اللازمة للحد من السلبية في استخدام المخصصات المالية	72.0	2.16	متوسطة
4-	تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن يساعد في تحديد الإدارات والأقسام التي تحتاج إلي مخصصات مالية	86.7	2.60	عالية
5-	يتم تخصيص جانب مالي من ميزانية الكلية لصيانة الأجهزة والأدوات والقاعات الدراسية	60.0	1.80	متوسطة
6-	يتم تخصيص جزء مالي لشراء الأدوات والأجهزة المستخدمة في المحاضرات التطبيقية	76.0	2.28	متوسطة
7-	تدعم إدارة الكلية ماليا شراء التقنيات التعليمية الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية	76.0	2.28	متوسطة
8-	تساهم الكلية ماليا في الدورات التدريبية التي تحسن من مهارات أعضاء هيئة التدريس	73.3	2.20	متوسطة



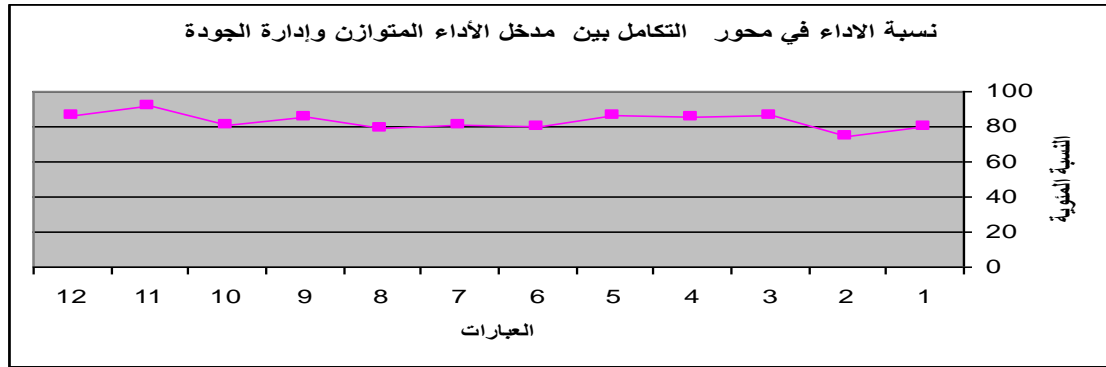
(الشكل 5)

تشير نتائج الجدول والشكل رقم (5) إلي درجة الاداء المتوازن في محور: الجانب المالي ، حيث كانت درجة الاداء عالية في العبارة رقم (3) بنسبة أداء (86.7%) ومتوسط حسابي (2.60) في حين كان الاداء متوسطا في العبارات الدالة أرقام 1، 2، 4، 5، 6، 7، 8 بنسبة أداء تراوحت ما بين (60.0% - 77.3%) ومتوسط حسابي مرجح تراوح من (1.80 - 2.40) ويرى الباحثان ان أهمية التقييم للجانب المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن انه يقيس ناتج

الإستراتيجية لان تخفيض التكلفة المتعلقة بالطلاب تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه علي المهدي (2012)(12) انه يجب أن توفر المؤسسة التعليمية الميزانية المطلوبة لبرامج التعلم التي تقدمها ولكامل المدة التي سيقضيها الطلاب في دراسة هذه البرامج وبما يحافظ علي معايير الجودة التي تضعها المؤسسة .

جدول رقم (6) نسبة الأداء والمتوسط الحسابي المرجح ودرجة الأداء في محور التكامل بين مدخل الأداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية

م	" يؤدي التقييم باستخدام مدخل القياس المتوازن وإدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل إلي :-	نسبة الأداء %	المتوسط الحسابي	درجة الأداء
1-	زيادة رضا المستفيدين	80.0	2.40	متوسطة
2-	زيادة ولاء العاملين بالكلية	74.7	2.24	متوسطة
3-	زيادة ولاء أعضاء هيئة التدريس	86.7	2.60	عالية
4-	قياس الأداء التعليمي بفاعلية	85.3	2.56	عالية
5-	زيادة عدد البرامج التعليمية المقدمة من الكلية	86.7	2.60	عالية
6-	استخدام تقنيات جديدة في العملية التعليمية	80.0	2.40	متوسطة
7-	زيادة كفاءة العمالة بالكلية	81.3	2.44	متوسطة
8-	زيادة درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات بالكلية	78.7	2.36	متوسطة
9-	انخفاض شكوى الطلاب المستفيدين	85.3	2.56	عالية
10-	اتخاذ قرارات إستراتيجية بغرض تطوير العملية التعليمية	81.3	2.44	متوسطة
11-	تحسين سمعة الكلية بين الكليات المناظرة	92.0	2.76	عالية
12-	انخفاض شكوى الطلاب المستفيدين	86.7	2.60	عالية



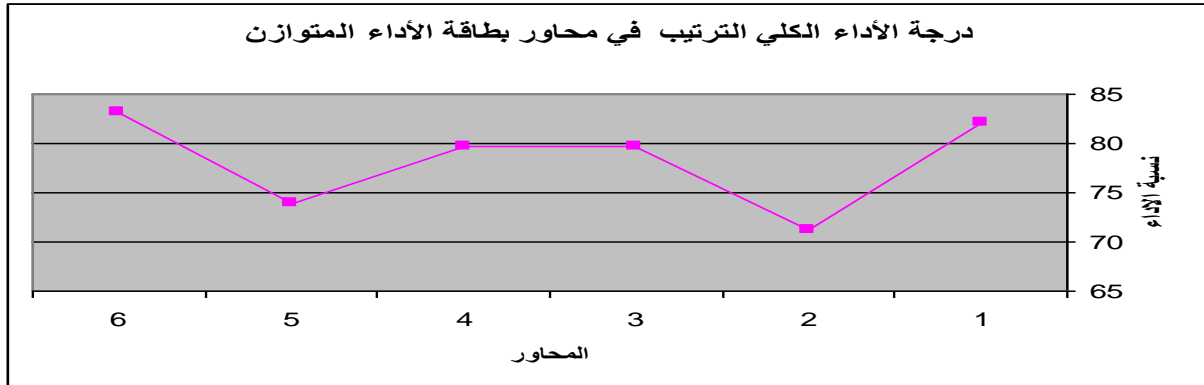
(الشكل 6)

تشير نتائج الجدول والشكل رقم (6) إلي درجة الأداء المتوازن في محور: التكامل بين مدخل الأداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية ، حيث كانت درجة الأداء عالية في العبارات أرقام 3، 4، 5، 9، 11 ، 12 ، بنسبة أداء تراوحت من (85.3 % - 92.0 %) ومتوسط حسابي تراوح من (2.56 – 2.76) في حين كانت نسبة الاداء متوسطة في العبارات الدالة أرقام 1 ، 2، 6، 7، 8، 10 بنسبة أداء تراوحت من (74.7 % - 81.3 %) ومتوسط حسابي مرجح تراوح من (2.24 - 2.44) ويرجع الباحثان هذا الاداء المتوسط في مفردات هذا المحور إلي ضعف الترابط بين لائحة الكلية وخطط التنمية المجتمعية ، بالإضافة إلي عدم تمكن النظام التعليمي بالكلية أن يكون أكثر تجاوبا مع حاجات المجتمع المحلي ، ويتفق هذا مع ما أشار إليه عبد الرحمن حماد (2014) (10) إلي أن من أسباب عدم زيادة البرامج التعليمية في كثير من الكليات التربوية المعتمدة ضعف التوجيه المهني وقلة الأدوات والأجهزة في العملية التعليمية ، وضعف التنسيق بين التخطيط للتعليم طويل المدى بالكليات وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

ويري الباحثان انه يجب علي إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية البدء في مراجعة البرامج التعليمية الحالية وبحث سبل تطويرها لتحقيق الإستراتيجية التعليمية للكلية ، بالإضافة إلي استحداث برامج تعليمية جديدة تلبي احتياجات المجتمع المحلي .

جدول رقم (7) درجة الأداء الكلي (الأهمية النسبية) والترتيب في محاور بطاقة الأداء المتوازن

المحور	اسم المحور	عدد العبارات	متوسط مجموع النسبة الكلية للأداء %	متوسط مجموع الاداء	درجة الاداء	الترتيب في درجة الاداء
الأول	تطبيق الكلية لعناصر إدارة الجودة الشاملة	10	82.18	2.47	متوسطة	الثاني
الثاني	جودة فرص التعلم والتعليم	15	71.19	2.14	متوسطة	السادس
الثالث	المستفيدون (تطوير عمليات التعليم والتعلم والوسائل الداعمة لها)	11	79.63	2.38	متوسطة	الرابع
الرابع	التعلم والنمو والابتكار	8	79.66	2.39	متوسطة	الثالث
الخامس	الجانب المالي	8	74.00	1.97	متوسطة	الخامس
السادس	التكامل بين مدخل الاداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية	12	83.22	2.49	متوسطة	الأول



(الشكل 7)

تشير نتائج الجدول والشكل رقم (7) والذي يوضح درجة الاداء المتوازن الكلي ، أن درجة الاداء كانت متوسطة في جميع محاور بطاقة الاداء المتوازن بنسبة أداء تراوحت من (71.19 % - 83.22 %) ، بمتوسط حسابي تراوح بين (2.14 - 2.49) وكان ترتيب الاداء كالتالي : التكامل بين مدخل الاداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية الترتيب (الأول) ، تطبيق الكلية لعناصر إدارة الجودة الشاملة الترتيب (الثاني) ، التعلم والنمو والابتكار الترتيب (الثالث) و المستفيدون الترتيب (الرابع) و الجانب المالي (الخامس) ، جودة فرص التعلم والتعليم (السادس) . كما توضح نتائج الجدول إلي أن هناك تباين واضح في درجة الاداء في محاور التقييم باستخدام بطاقة الاداء المتوازن في ظل ثقافة أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، وهذا يأخذنا إلي تباين في وعي وإدراك متخذي القرار بإدارة الكلية فيما يختص بأهمية عناصر التقييم المحددة في أداة القياس ، أيضا إلي عدم وضوح مهمة الكلية وأهدافها وكذا عدم المتابعة والمساءلة لأعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية ، بالإضافة إلي قلة فهم أن جودة فرص التعليم والتعلم مناسبة وتتوافق مع المستفيدين وهذا يتفق مع ما أشار إليه كل من Elemara (2009) (23) و Tribus (2009) (25) إلي انه يجب أن نري جودة الاداء للعملية التعليمية في المؤسسة التعليمية من خلال فلسفة إدارية جديدة تتطلب مشاركة جميع العاملين في

المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف وهذا يحقق التحسين المستمر في نوعية الأداء ثم الخدمات ، كما أن جودة الأداء في الإطار التعليمي أسلوب تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين . ويرى الباحثان ضرورة التأكيد علي جودة العملية التعليمية بالكلية لأنها تهتم بالمستفيدين ومقابلة حاجاتهم من خلال العمل على التحسين المستمر. وتهتم أيضا برضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة لهم من قبل الكلية

- الإستخلاصات :

من خلال ما أظهرته نتائج التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن نجد أن هناك تباين في جودة العملية التعليمية نوضحها علي النحو التالي :-

1- محور تطبيق الكلية لعناصر إدارة الجودة الشاملة :

- يوجد أداء متوسط في جودة العملية التعليمية تشير إليه العبارات أرقام (4، 5، 7، 8،

9، 10)

2- محور جودة فرص التعليم والتعلم :

- يوجد أداء متوسط تشير إليه العبارات أرقام (2، 3، 6، 7، 9، 11، 12، 13، 14، 15)

- يوجد أداء منخفض تشير إليه العبارة رقم (5)

3- محور المستفيدون (تطوير عمليات التعليم والتعلم والوسائل الداعمة لها)

- يوجد أداء متوسط تشير إليه العبارات أرقام (1، 3، 4، 5، 7، 8، 10، 11)

4- محور التعلم والنمو والابتكار (الارتقاء بمستوي البحث العلمي والأنشطة البحثية)

- يوجد أداء متوسط تشير إليه العبارات أرقام (2، 3، 4، 5، 6، 7)

5- محور الجانب المالي

- يوجد أداء متوسط تشير إليه العبارات أرقام (1، 2، 3، 5، 6، 7، 8)

6- محور التكامل بين مدخل الأداء المتوازن وإدارة الجودة بالكلية

- يوجد أداء متوسط تشير إليه العبارات أرقام (1، 2، 6، 7، 8، 10)

- التوصيات :

بناء علي الاستخلاصات نوصي بما يلي :-

1- ضرورة نشر وتشجيع مواطن القوة وفرص النجاح لجودة الأداء في العملية التعليمية.

2- ضرورة وضع آليات عمل لمعالجة الضعف - مستوي الأداء المتوسط والمنخفض التي تعاني منها جودة العملية التعليمية .

3- نشر مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة قياس موضوعية لتقييم الأداء في جودة العملية التعليمية ، وذلك من خلال الندوات العلمية والدورات التدريبية بالكلية .

4- إجراء مزيد من الدراسات التقويمية / التقييمية فيما يتعلق باستخدام بطاقة قياس الأداء في كليات أخرى مماثلة ومعتمدة من هيئة ضمان الجودة .

- جهة تنفيذ التوصيات : إدارة كلية التربية الرياضية للبنين – جامعة الإسكندرية

- المراجع :

- 1- احمد احمد إبراهيم (2014) تقويم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، بحث منشور بمجلة كلية التربية ، مجلد 25 العدد 99 ، جامعة بنها .
- 2- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) تحسين الجودة لتنفيذ متطلبات التأهيل للتقدم نحو مسارات الاعتماد الأكاديمي ، مؤتمر تقويم الأداء الجامعي ، شرم الشيخ - www.arado.org.eg18/1/2010
- 3- إيثار عبد الهادي عبد الله (2007) تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام نشر وظيفة الجودة – QFD – بحث منشور بمجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد السابع ، بغداد .
- 4- توفيق عبد المحسن محمد (2005) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في التعليم العالي وبطاقة الأداء المتوازن ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 5- جمال حسن المهيري (2015) مستقبل التعليم والتنمية المستدامة www.education39.net
- 6- جمال محمد أبو شرح (2012) مدي إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

- 7- جميلة العبد التميمي (2005) تقييم جودة العملية التعليمية في جامعة عدن حالة كلية العلوم الإدارية ، بحث ماجستير غير منشور ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن ، اليمن .
- 8- خالد محمد التميمي (2014) المتطلبات الرئيسية لتقويم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. www.elebda3.com
- 9- سعد احمد الشريف (2013) نواتج التعلم من والي التنفيذ في تطبيقات الجودة الشاملة . www.ar-facefacebook.com
- 10- عبد الرحمن حمادي علي (2015) التعليم العالي في الوطن العربي www.khayma.com
- 11- علاء احمد حسن وميسون عبد الله احمد (2011) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الاداء المتوازن (دراسة حالة) ، بحث منشور بمجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 28 ، المجلد السابع ، العراق .
- 12- علي المهدي يونس (2012) ضوابط ومعايير الجودة في التعليم والتعلم . www.helearning.wordpress.com
- 13- على بن صديق الحكي (2007) التقويم التربوي وضمان الجودة في التعليم ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية القصيم www.mmsec.com
- 14- لطيفة العبد اللطيف (2008) معوقات البحث العلمي التي تواجه عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة الملك سعود ، بحث وصفي تحليلي ، منشور بمركز بحوث كلية الآداب ، جامعة الملك سعود .
- 15- محمد احمد المقداد (2014) شروط تطبيق الجودة مع المستفيدين www.makkahnp.com
- 16- ناصر سعد الله علي (2007) أهداف تأسيس مجلس الطلاب في المؤسسات التعليمية الجامعية www.storge.cet.ac.hl
- 17- يحي أبو الفتوح عبد الغني (2011) استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم ، بحث منشور ضمن أبحاث الندوة حول الجودة في التعليم الجامعي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة السعودية .
- 18- يوسف نبيل عيسى (2010) الدرس الأول في المقررات الالكترونية www.wordpress.com
- 19- Ashish Hattangdi: and Atanu Ghosh (2011) Enhancing the quality and accessibility of higher education through the use of information and Communication Technologies www.iitk.as
- 20- Bloom. D & dived: C &, Kevin, C. : (2006) Higher education and Economic Development in Africa" Africa Region Human Development working paper Series No. 102. Washington.
- 21- Cauldron, David: (2011) Balanced Scorecard and Performance , Improvement, www.organizedchange.com
- 22- Eelke Wiersma: (2009) For which purposes managers use Balanced scorecards?: An empirical study", Management Accounting Research, Volume 20, Issue 4
- 32- Elemara,Sami: (2009) The Quality Journey, TRADA GROUP, first conference for Quality Assurance, university of kufa
- 24- Geoffrey, A,M: (2008) Quality Assurance Agency for Higher Education for Wikipedia the Free encyclopedia/ en. Wikipedia. Org
- 25- Tribus, Myron: (2009) Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein www. .Fremont. ca