

The Impact of Using the Balanced Scorecard in Enhancing Organizational Agility: An Applied Study on Technical Colleges in the Asir Region

Ms. Raghad Ali Mohammed*¹, Prof. Mohsen Al-Dabbabi²

¹ Technical College for Girls in Khamis Mushait | KSA

² Ibn Rushd College for Management Sciences | KSA

Received:

22/05/2025

Revised:

01/06/2025

Accepted:

07/07/2025

Published:

30/10/2025

* Corresponding author:

roro123.com@hotmail.com
[m](https://orcid.org/0000-0001-9146-1095)

Citation: Mohammed, R.

A., & Al-Dabbabi, M.

(2025). The Impact of

Using the Balanced

Scorecard in Enhancing

Organizational Agility: An

Applied Study on

Technical Colleges in the

Asir Region. *Journal of*

Economic, Administrative

and Legal Sciences, 9(10S),

105 – 124.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.R240525)

[AJSRP.R240525](https://doi.org/10.26389/AJSRP.R240525)

2025 © AISRP • Arab

Institute for Sciences &

Research Publishing

(AISRP), United States, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The aim of the study was to identify the impact of the Balanced Scorecard dimensions on organizational agility and to examine the statistically significant differences in the study sample's perceptions regarding this impact based on variables such as academic qualification, years of service, and job title. The researcher employed the descriptive-analytical method for conducting the study. The research population consisted of 306 administrative employees, of which a simple random sample of 169 administrative staff was selected. A questionnaire was used as the primary research tool, and data were analyzed using the SPSS program. The study revealed several findings: There is a statistically significant impact of the Balanced Scorecard dimensions (financial dimension, customer dimension, internal processes dimension and learning and growth dimension) on enhancing organizational agility in the technical colleges in the Asir region. Furthermore, there are statistically significant differences attributed to the variables of academic qualification and years of service in the average responses of the study sample regarding the Balanced Scorecard. However, no significant differences were found concerning job title. Additionally, there were no statistically significant differences in the perceptions of the sample regarding organizational agility based on academic qualification, years of service, or job title. The study recommended that the management of technical colleges should provide training courses on the dimensions of the Balanced Scorecard and organizational agility to administrative employees across different job titles and should continuously update the Balanced Scorecard to keep pace with future changes in the work environment and technical and educational challenges.

Keywords: Balanced Scorecard - Organizational Agility - Technical Colleges in Asir Region.

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية:

دراسة تطبيقية على كليات التقنية بمنطقة عسير

أ. رغد علي محمد*¹، الأستاذ الدكتور / محسن الدبابي²

¹ الكلية التقنية للبنات بخميس مشيط | المملكة العربية السعودية

² كلية ابن رشد للعلوم الإدارية | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الرقابة التنظيمية، والكشف عن الفروق ذو الدلالة الإحصائية في تقديرات عينة البحث حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الرقابة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق البحث، وتكوّن مجتمع البحث من (306) موظف اداري، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (169) عامل اداري. استُخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج: يوجد أثر دال احصائيا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم) على تعزيز الرقابة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول بطاقة الأداء المتوازن، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول بطاقة الأداء المتوازن، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول الرقابة التنظيمية، وأوصى البحث إلى ضرورة تقديم إدارة الكليات التقنية دورات تدريبية تتضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرقابة التنظيمية للعاملين الإداريين بمختلف المسمى الوظيفي لهم، وتحديث بطاقة الأداء المتوازن باستمرار لتواكب التغيرات المستقبلية في بيئة العمل والتحديات التقنية والتعليمية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن – الرقابة التنظيمية- الكليات التقنية بمنطقة عسير.

أولاً: الإطار العام للبحث

المقدمة

يعبر مستوى الأداء عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والحصول على أفضل النتائج عند تحقيق أهدافها، لذلك يعد تقييم الأداء من أهم الأسس التي توفر منطلقات التطوير والتحسين، وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات، وهذا الأمر يتطلب توفير مجموعة من الأدوات المقننة التي يتم من خلالها تقييم الأداء المؤسسي، وتأثيره على الإجراءات الإدارية والتنظيمية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي يعتمد عليها في تقييم مستوى أداء المؤسسات، وهي تعد أداة مقننة ونظاماً أدرياً يتم من خلالها معرفة ما تحقق من أهداف الخطط الاستراتيجية، وتقييم للأنشطة، وذلك بالموازنة بين أبعاد المؤسسة المختلفة (العتيبي، 2020). كذلك تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الإجراءات التنظيمية الخارجية والداخلية للمؤسسة مما يحسن من مستوى الاداء (Valduga et.al, 2023).

وتعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الحديثة، التي ظهرت مع مطلع الألفية الثالثة؛ نتيجة لشدة الاضطراب والتغيير في الوسط الإداري؛ حيث يتم من خلالها السرعة في الاستجابة والكشف عن الفرص والتهديدات، ومواجهة التحديات والتغيرات السريعة، والتكيف معها، وتحقيق أعلى مستوى من الأداء الإداري، مما يساعد على تحقيق الأهداف، وبذلك فهي تعتبر ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة (منصور، 2020).

وأشار الزامل (2021) إلى أهمية تحول المؤسسات التعليمية لمؤسسات رشيقة؛ حيث إنها تمنح القيادات التعليمية فرصة إدارة الفرص والمخاطر التي ترتبط بالأنشطة التعليمية؛ مما يؤدي إلى الابتكار والتجديد. كما وضع (Menon, Suresh, 2021) كذلك تساهم الرقابة التنظيمية كمدخل إداري حديث، في مساعدة المؤسسات التعليمية؛ في تحسين مستوى الأداء الإداري، وتجديد إجراءات العمل وإكسابها المرونة في التنفيذ، على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.

ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي حول دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أهم أدوات تقييم مستوى الأداء الإداري بالمؤسسات التربوية، وتساهم في تحسين الإجراءات التنظيمية وسرعة تنفيذها وقدرتها على مواجهة التحديات واتخاذ القرار، وتأثيرها على تحقيق الرقابة التنظيمية والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل التعليمية.

مشكلة البحث

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات التعليمية، أصبحت أدوات التقييم التقليدية غير كافية لتقديم صورة شاملة ومتكاملة عن مستوى الأداء، فبات من الضروري على المؤسسات التعليمية والجامعات تبني أدوات تقييم شاملة ومتوازنة تراعي جميع أبعاد المؤسسة، وتبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية هي: (البُعد المالي، بُعد العمل، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعلم)، حيث يتم تقييم هذه الأبعاد بشكل مترابط ومتوازن (الحامد والعمرى، 2018).

وعلى الرغم من أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي، إلا أن أشارت نتائج مجموعة من الدراسات المحلية إلى قصور الاعتماد عليها كدراسة العتيبي (2020) التي توصلت نتائجها إلى أن عملية تقييم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتم ممارستها بدرجة متوسطة بجامعة المجمعة، وبدرجة قليلة بجامعة شقراء. كما وضحت دراسة العتيبي (2018) إلى ضرورة توفير متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حتى لا يتعرض تطبيقها للفشل، وأن الجامعات السعودية من المؤسسات ذات الجاهزية المرتفعة لتطبيقها. كذلك توصلت نتائج دراسة الحامد والعمرى (2018) أن تقييم مستوى الأداء بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة. ودراسة الهازمي (2022) التي جاءت نتائجها أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الجامعي جاء بدرجة متوسطة.

كما تناولت بعض الدراسات السابقة الرقابة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: ومنها، دراسة أحمد (2016) التي توصلت نتائجها إلى تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان. في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وجاءت الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة، ودراسة التويجري (2020)، والتي أكدت على أن ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرقابة التنظيمية، ساهمت في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة، ودراسة الأنصاري (2020) التي كشفت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأبعاد الرقابة التنظيمية: كاتخاذ القرار، والتمكين الإداري، كانت بدرجة متوسطة. مما سبق يتضح وجود الفجوة البحثية وأن ممارسة تقييم مستوى أداء الجامعات بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، وممارسة الرقابة التنظيمية، لا يزال تحت المستوى المأمول بالتعليم الجامعي، مما يجعل هناك ضرورة لإعداد البحث الحالي وتطبيقه بالكليات التقنية كإحدى المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم السعودية. وباستقراء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

أسئلة البحث

- 1- ما أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العمل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم) في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكلية التقنية بمنطقة عسير؟
- 2- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات العاملين الإداريين حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية تعزى لخصائصهم الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات البحث

1. يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكلية التقنية بمنطقة عسير.
2. توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ العاملين الإداريين حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية تعزى لخصائصهم الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أهداف البحث

1. التعرف على أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكلية التقنية بمنطقة عسير.
2. الكشف فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تقديرات العاملين الإداريين حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية تعزى لخصائصهم الديمغرافية.

أهمية البحث

- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الموضوع في كونه تناول بطاقة الأداء المتوازن وهو من أدوات التقييم الحديثة المواكبة للتطور الحديث، مما يؤثر إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة التعليمية، والعاملين، والأداء الإداري للقيادات، ويُؤمل أن يفيد البحث الحالي الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والموارد البشرية؛ بتقديم مجموعة من المقترحات البحثية الجديدة.
- الأهمية التطبيقية: يُؤمل أن تفيد نتائج البحث المسؤولين عن تقديم البرامج التدريبية بالكلية التقنية بمنطقة عسير لتقديم برامج تدريبية متخصصة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والرقابة التنظيمية، ويُؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات البحث، الإدارة العليا بالكلية التقنية بمنطقة عسير في التعرف على درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وممارسة الرقابة التنظيمية لاتخاذ القرارات بشأن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واستثمارها في تقييم الأداء بصورة متكاملة ومتوازنة.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع البحث في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البُعد المالي، بُعد العمل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم) في تعزيز الرقابة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الكلية التقنية بمنطقة عسير.
- الحدود الزمنية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024م-1446هـ.
- الحدود المكانية: طبق البحث في الكلية التقنية بمنطقة عسير.
- الحدود البشرية: تم استهداف العاملين الإداريين في الكلية التقنية بمنطقة عسير.

مصطلحات البحث.

1. بطاقة الأداء المتوازن

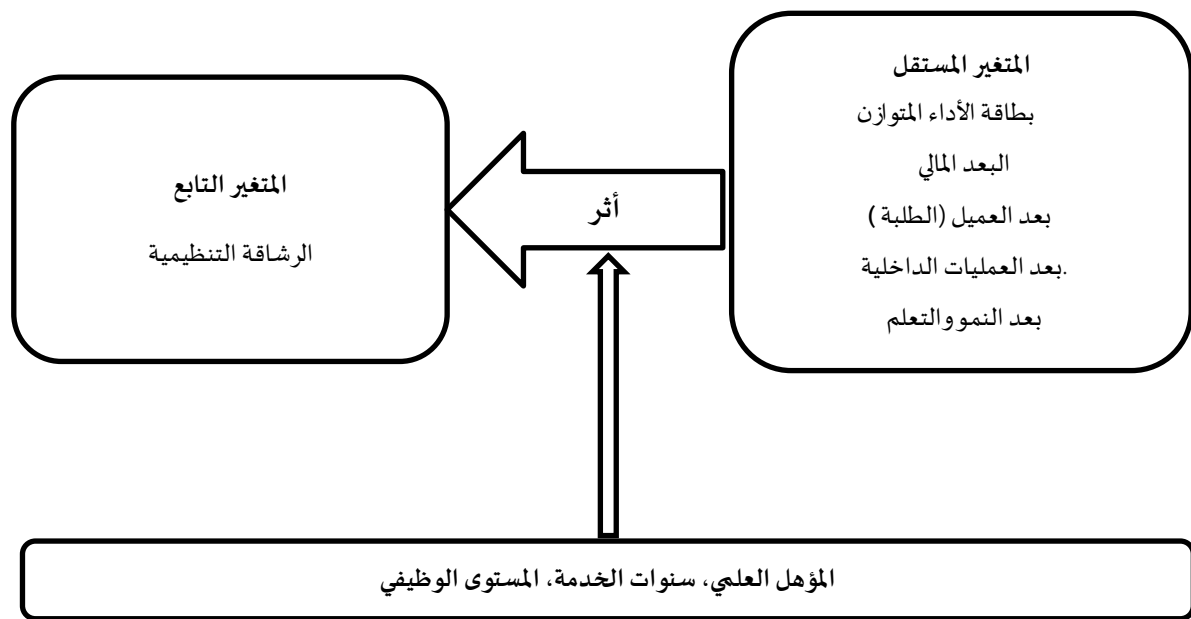
- عرفها صدقي (2022، 256) بأنها: "منظومة متكاملة تتضمن مجموعة فروع تتفاعل من بعضها البعض لتحقيق أهداف تقويم الأداء وخارطة تبين توجه الوحدة الاقتصادية من خلال إيجاد انسجام بين الأداء الفردي والأداء الكلي من أجل تحقيق الأهداف".
- وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: اعتماد القيادات الإدارية بالكلية التقنية بمنطقة عسير على بطاقة الأداء المتوازن، ومؤشراتها القابلة للقياس الكمي والتي تستمد من استراتيجية الكلية التقنية، وذلك بهدف تحسين قياس مستوى الأداء بالاعتماد على أربع أبعاد هي (البُعد المالي، بُعد العمل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم).

2. الرقابة التنظيمية

- عرفها سعيد (2021، 19) بأنها: "القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوبة للتغلب على مشاكل غير متوقعة في بيئة الأعمال، والاستفادة من المتغيرات التي تحدث في شكل فرص".
- وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: قدرة العاملين الإداريين في الكليات التقنية بمنطقة عسير، على استشعار التغيرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية، وبمرونة، واستغلال الفرص الممكنة والمتربة على هذا التغير، واستثمار الكفاءات ودعم التميز من خلال تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية.

نموذج متغيرات البحث

- المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن وتتمثل أبعادها في (البعد المالي، بُعد العميل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم). (الحامد والعمرى، 2018).
- المتغير التابع: الرقابة التنظيمية. (الزامل، 2021).
- المتغيرات الديمغرافية: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي.



شكل (1) نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (الحامد والعمرى، 2018؛ الزامل، 2021)

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

- نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد ظهرت فكرة بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لتراكم خبرات معرفية واستشارية قادها الباحثان Kaplan و Norton في بداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث طُرحت البطاقة لأول مرة عام 1992، وقد كانت الفكرة استجابة للتطورات التاريخية في المفاهيم الإدارية، مثل إدارة الأهداف وهندسة العمليات والجودة الشاملة، وبالتالي أنت بطاقة الأداء المتوازن كحل لتوفير نظام متكامل يربط بين الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المالية وغير المالية للمؤسسات، مع التركيز على الجوانب المختلفة للأداء لتحقيق الاستمرارية والتميز في بيئة العمل المتغيرة (عوض، 2021، 32)

وتُعرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي مؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس، وقيم مستهدفة، ومبادرات واضحة، كما أنها تعبر عن تحويل غاية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة رئيسة من مقاييس الأداء، التي تمثل إطاراً عاماً للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة". (المطيري، 2024، 131)

وتُعرّف كذلك بأنها: "عبارة عن منهج عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المالي، والمستفيدين، والعمليات الداخلية بعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات". (زيارة والفايز، 2024، 344)

وعرفها الشميري (2024، 88) بأنها: "نظام لقياس الأداء على نحو منظم، حيث يجري بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة، ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يجري ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".

وفي ضوء التعاريف السابقة، توضح الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظاماً إدارياً متكاملاً لقياس الأداء وتحسينه في المؤسسات، يقوم على ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى أهداف قابلة للقياس ضمن أربعة أبعاد رئيسية: المالي، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، والتنمية البشرية وتقنية المعلومات. كما أنها تهدف إلى ربط أهداف المؤسسة بمؤشرات الأداء وتقييمها بشكل دوري لضمان تحقيق التوجهات الاستراتيجية، مع تقديم مقاييس دقيقة ومحددة لقياس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين مختلف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، كما تعمل هذه الأداة على ربط الرؤية الاستراتيجية بالعمليات اليومية، مما يساعد على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بشكل شامل ومتكامل، وفي المجال التعليمي، تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء وتطوير العمليات الإدارية والتعليمية، وذلك كما جاء في (العجلوق، 2023؛ العادي، 2024) على النحو التالي:

- توضيح الرؤية والرسالة الاستراتيجية: تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات التعليمية على تحويل الرؤية والرسالة إلى أهداف استراتيجية قابلة للتنفيذ، مما يضمن وضوح الأهداف لجميع العاملين.
 - تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية: تُمكن البطاقة المؤسسات من تحقيق التوازن بين الأهداف المالية، التعليمية، والتنموية، مما يضمن توجيه الجهود بشكل متكامل نحو تحقيق النتائج المرجوة.
 - مراقبة العمليات الداخلية وتوجيهها: تساعد بطاقة الأداء المتوازن على مراقبة سير العمليات الداخلية وضبطها بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية، مما يحسن الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.
 - تحفيز التعلم والتطوير المستمر: تساهم البطاقة في تحفيز المؤسسات التعليمية على التعلم المستمر وتطوير مهارات العاملين، مما يرفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري.
- ويتضح أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليست في كونها مجرد أداة قياس، بل هي نظام شامل يساعد كليات التقنية بمنطقة عسير على تحقيق تحسينات استراتيجية دائمة، ويتيح هذا النظام كليات التقنية بمنطقة عسير التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية، مما يعزز قدرتها على المنافسة وتقديم أفضل الخدمات، وتتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في كونها أداة تربط بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي في المؤسسات التعليمية، فهي توفر إطاراً شاملاً لتحسين الأداء والتطوير المستمر، كما تساعد في تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، ولهذا فإن أهمية البطاقة لا تقتصر على تحسين الأداء المالي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين جودة التعليم، وهو ما يجعلها أداة ضرورية لكل مؤسسة تعليمية تسعى للتميز والتطور في بيئة تنافسية معقدة.

- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية شاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق التميز في أداء جميع أنشطتها، وتتمثل أهداف بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الآتي (الحيدري، 2024؛ محمد، 2022):
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً مهماً في مساعدة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - تعميم الأهداف وفهمها عبر جميع المستويات: من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمؤسسة التعليمية نشر الأهداف الاستراتيجية على جميع المستويات الإدارية.
 - التقييم المستمر للأداء المؤسسي: تقدم بطاقة الأداء المتوازن وسيلة للتقييم الدوري والمستمر لأداء المؤسسة التعليمية. ويمكن للإدارة من خلال هذا التقييم معرفة جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب القصور لمعالجتها.

- تعزيز الاتصالات الداخلية والخارجية: تتيح بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات التعليمية فرصة تحسين التواصل بين الإدارات الداخلية، وكذلك مع الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تنوع العمليات المالية والإدارية: تساعد بطاقة الأداء المتوازن في توجيه المؤسسات التعليمية نحو تنوع العمليات المالية والإدارية. ويشير سليمان (2024) إلى أن أهداف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية، تتمثل في الآتي:

 1. توفير نظام شامل لتقييم الأداء يساعد في قياس الأداء المالي والتشغيلي والسلوكي على المدى القصير والطويل، مما يضمن تقييم شامل لجوانب الأداء المختلفة.
 2. تحسين استراتيجيات القيادة والإدارة من خلال التركيز على تدريب وتطوير الكوادر القيادية في المدرسة لضمان تحقيق متطلبات الطلاب وسوق العمل.
 3. اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى البيانات بما يساعد على اتخاذ قرارات مدروسة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف طويلة الأمد. ومما سبق، يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن تُعتبر أداة متكاملة وضرورية للمؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق أداء متفوق ومستدام، فمن خلال الأهداف التي تسعى البطاقة لتحقيقها، تتمكن كليات التقنية بمنطقة عسير من تحسين عملياتها الداخلية، وتعزيز تواصلها مع المجتمع، وتحقيق التوازن المالي والإداري، وترى الباحثة أن أحد أكثر الأهداف أهمية هو التقييم المستمر للأداء، إذ أن قياس الأداء بشكل دوري يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية، كما أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال يساهم في ضمان التطوير المستمر وتحقيق التميز التعليمي لكليات التقنية بمنطقة عسير.
 - مميزات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
 1. تحليل العلاقات بين السبب والنتيجة: تُتيح بطاقة الأداء المتوازن فهم العلاقة بين الأنشطة والنتائج، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهود لتحسين الأداء.
 2. توصيل الاستراتيجية بشكل واضح: تسهم البطاقة في توصيل الأهداف الاستراتيجية لأعضاء المؤسسة بشكل شامل، مما يساعد على توحيد الرؤية والعمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
 3. التركيز على تحقيق الربحية والأهداف المالية: تعزز بطاقة الأداء المتوازن من قدرة الشركات على قياس الأداء المالي وربطه بالأهداف الاستراتيجية، مما يضمن تحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة.
 4. دمج الأبعاد المالية وغير المالية: تساعد البطاقة في الربط بين النموذج المالي والنموذج المحاسبي الشامل، مما يوفر للمؤسسات صورة متكاملة عن أدائها.

وإلى جانب ما سبق، فإن بطاقة الأداء المتوازن تمتاز بأنها أداة إدارية شاملة تتيح للمؤسسات تحقيق تكامل في الأداء عبر مختلف الأنشطة والإدارات، حيث تجمع البطاقة بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية من خلال الربط بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وشاملة. وتعتمد البطاقة على مفاهيم حديثة في الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، وتستفيد من نظريات الاقتصاد والسلوك التنظيمي. ولعل ميزة بطاقة الأداء المتوازن الرئيسية هي قدرتها على توفير إطار قياس متكامل يساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما تساعد المؤسسات في رصد النتائج وتحليلها بشكل دوري بما يتيح تحسين الأداء وتطويره باستمرار. مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية.

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية توفر مجموعة من المقومات الأساسية لضمان نجاح العملية وتحقيق الأهداف المرجوة، وتشمل هذه المقومات الدعم المادي والإداري والبشري، إلى جانب الوضوح في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي. وذلك على النحو التالي (النهاني، 2020؛ صدقي، 2022):

 - المقومات المادية: يجب توفر الموارد المالية الكافية لدعم عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بما يشمل التمويل المستمر والتأكد من استخدام الميزانيات المخصصة بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف.
 - المقومات الإدارية: تعتبر الإدارة الفعالة من أهم المقومات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن..
 - المقومات البشرية: يتمثل هذا المقوم في توفر الكفاءات المتخصصة داخل المؤسسة التعليمية، سواء في الجانب التعليمي أو الإداري.
 - المقومات المرتبطة بالنمو المعرفي والتطور التقني: يشمل هذا العنصر استخدام التكنولوجيا لتحسين تدفق المعلومات وتحليل البيانات.

من خلال استعراض المقومات المذكورة، يتضح أن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كليات التقنية بمنطقة عسير يتطلب تكاملاً بين الجوانب المادية والإدارية والبشرية، كما أن التطور التقني يلعب دوراً حاسماً في تحسين العمليات وتوجيه القرارات، وأن توفير هذه المقومات ليس فقط ضرورياً، بل هو أساس لتحقيق التحسين المستمر وضمان جودة التعليم في ظل المتغيرات السريعة في هذا المجال.

العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تساهم مجموعة من العوامل في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد ذكر بلاسكة (2012) هذه العوامل كالآتي:
- وضع رؤية واستراتيجية واضحة للمؤسسة: يجب تحديد رؤية واستراتيجية طويلة المدى مع التركيز على التوجهات المستقبلية وضمان تماشيها مع التغيرات في البيئة الخارجية.
- دعم الإدارة العليا: دعم الإدارة في تصميم وتنفيذ برامج متكاملة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- تغيير في بيئة العمل: يشمل تشجيع الابتكار والإبداع وتقليل الجمود الإداري، مما يساعد على تحسين الأداء.
- وضوح مفهوم بطاقة الأداء: يجب أن يكون مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واضحاً ومفهوماً لجميع الموظفين.
- التركيز على الأهداف الاستراتيجية: من المهم التركيز على الأهداف الاستراتيجية.
- تقليل الهدر: تقليل الهدر في النفقات المالية من خلال مناقشة وتحليل العمليات الداخلية يمكن أن يعزز فعالية الأداء.
- قياس الأداء المستمر: يتم قياس الأداء بشكل دوري لدراسة التأثير وتحقيق التحسين المستمر.
- مما سبق تعد العوامل المذكورة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الركائز الأساسية لضمان نجاح كليات التقنية بمنطقة عسير في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يعتبر التطبيق السليم لهذه العوامل مدخلاً لتحسين العمليات الداخلية وزيادة الربحية، مع تعزيز القدرة التنافسية لكليات التقنية بمنطقة عسير على المدى الطويل.
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية متقدمة تساعد المؤسسات في قياس أدائها من خلال عدة أبعاد مترابطة تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية، وفي المجال التعليمي، توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً متكاملًا لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري من منظور شمولي يراعي الجوانب المالية والتنظيمية والموارد البشرية ورضا الطلاب، وتتمثل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المجال التعليمي في الآتي:

1. البُعد المالي: (Financial Perspective)

يركز البُعد المالي على القياسات المالية التقليدية التي تشمل الإيرادات المحققة، المصروفات، العوائد المالية من الرسوم الدراسية، وإدارة الموارد المالية. وفي السياق التعليمي، يرتبط هذا البُعد بالقدرة على تحقيق التوازن المالي بين تكاليف التشغيل والإيرادات، وضمان استمرارية التمويل لدعم البرامج الأكاديمية والمشاريع البحثية. (المطيري، 2024)

وعند قياس جودة وكفاءة المؤسسة التعليمية، لا بد من مقارنة بعض المؤشرات المتعلقة بالاعتمادات أو المخصصات المالية خلال فترة زمنية معينة مع مؤسسات أخرى فعالة. ويهدف ذلك إلى تحديد مدى استغلال هذه المخصصات بالشكل الأمثل. ويشير مصطلح "الاعتمادات" إلى التأكد من أن كل ما تم صرفه سواء في المخصصات أو الاعتمادات المالية قد تم في الوقت والمكان المناسبين كما هو مخطط له، أي تصبح النتائج مشجعة. بينما في حال وجود أي هدر أو ضياع في تلك المخصصات، يجب تحديد ما إذا كان هذا الهدر كبيراً أو محدوداً، ويمكن قياس ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الموضحة في الجدول التالي. (الجابري، 2020)

2. بُعد العمليات الداخلية (Internal Business Process Perspective):

يُعنى هذا البُعد بتحسين كفاءة العمليات الداخلية داخل المؤسسة التعليمية، مثل إدارة الأنشطة الأكاديمية، وتنظيم العمليات الإدارية والتدريسية. ويهدف هذا البعد إلى تحسين جودة التعليم وتطوير العمليات التي تساهم في تقديم خدمة تعليمية أفضل للطلاب وتحقيق أهداف المؤسسة. (محمد، 2022)

وتهدف عمليات الإبداع والتطوير التي تتم داخل المنظمات، إلى الإجابة عن سؤالي رئيسيين: الأول يتعلق بخصائص الخدمة التي تقدمها المنظمة للمستفيدين، حيث يركز على تحديد المميزات والخصائص الأساسية التي تشكل القيمة التي يحصل عليها المستفيدون. أما السؤال الثاني فهو كيف يمكن التغلب على المنافسين، ويهدف إلى استكشاف طرق التفوق على المنافسين في تقديم الخدمات أو المنتجات لتعزيز مكانة المنظمة في السوق. والإجابة على هذين السؤالين، تتم من خلال (الجابري، 2020)

- التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية: بمعنى توقع ما قد يحتاجه العملاء في المستقبل، حتى تتمكن المؤسسة من التكيف وتلبية هذه الاحتياجات قبل المنافسين.
- التطوير المستمر للعمليات: من خلال تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وزيادة سرعة الأداء، مما يعزز الجودة والقدرة التنافسية.
- التطوير المستمر للخدمات: العمل على تحسين وتطوير الخدمات الحالية لتلبية متطلبات المستفيدين بشكل أفضل.
- ابتكار خدمات جديدة: يعني هذا السعي لتقديم خدمات مبتكرة وجديدة تجذب العملاء وتضيف قيمة إلى عروض المؤسسة.
- 3. بُعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):

يُركز هذا البُعد على تطوير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين. ويشمل ذلك توفير برامج تدريبية مستمرة وتطوير مهارات الأفراد لتحسين الأداء العام للمؤسسة وضمان الابتكار المستمر. (المطيري، 2024)

4. بُعد العملاء (Customer Perspective):

يُشير بُعد العملاء إلى مستوى رضا الطلاب (العملاء) عن الخدمات التعليمية المقدمة. وفي هذا السياق، يهدف إلى ضمان أن المؤسسة التعليمية تلبي احتياجات وتوقعات الطلاب من حيث جودة التعليم، والخدمات الإدارية. (المطيري، 2024)

ويضم هذا البُعد عدة مؤشرات، منها: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء ويمكن إيجاز هذه الأبعاد في الآتي (الجابري، 2020):

- رضا العملاء (المستفيدين): يعتبر رضا العملاء أو المستفيدين من أهم مقاييس نجاح المؤسسة التعليمية. ويعتبر الرضا عن مدى تلبية المؤسسة لتوقعات المستفيدين
 - الاحتفاظ بالعملاء (المستفيدين): يتمثل هذا البعد في الحرص على الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين ومنعهم من التحول إلى مؤسسات منافسة.
 - اكتساب عملاء جدد: نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد أيضاً على قدرتها على جذب مستفيدين جدد وتوسيع قاعدة العملاء. فزيادة عدد المستفيدين مؤشر إيجابي على نمو المؤسسة، ويعزز من سمعتها الأكاديمية والعلمية.
 - ربحية العملاء: يُعد بعد ربحية العملاء من المقاييس المهمة لقياس الأداء المالي للمؤسسة التعليمية. ويتعامل هذا البعد مع تحليل مدى الربحية الناتجة عن العملاء أو المستفيدين، ويشمل تقييم العائد الذي تحققه المؤسسة من كل عميل مقارنة بالتكاليف التي يتم إنفاقها على توفير الخدمات التعليمية لهم.
- ومما سبق، نرى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعتبر أداة ضرورية لكليات التقنية بمنطقة عسير من أجل تحقيق النجاح والاستدامة، فالأبعاد الأربعة تُعد متكاملة وتغطي الجوانب الأساسية لكليات التقنية بمنطقة عسير، مما يتيح للقائمين على إدارتها رؤية شاملة لأدائها. وترى الباحثة أن أحد أهم الأبعاد الأربعة هو بُعد العمليات الداخلية، إذ أن كفاءة هذه العمليات تؤثر بشكل مباشر على باقي الأبعاد، خاصة في كليات التقنية بمنطقة عسير حيث يعتمد النجاح الأكاديمي بها على حسن الإدارة والتنظيم وتحسن مستوى الاداء.

المبحث الثاني: الرقابة التنظيمية

نشأة مفهوم الرقابة التنظيمية

وضع مانورونج وكورنيانوان (Manring, Kurniawan) (2022) أنه جاء مصطلح الرقابة التنظيمية من المؤسسات الرشيقية التي تحاول باستمرار الحصول على تقييم دائم يساعدها على التعاطي السريع مع الظروف السوقية المتبدلة، ولهذا فإن المؤسسات الرشيقية تتعامل مع هذه المتغيرات بقوة، وبالشكل الذي يُمكنها باستمرار.

وتعود ضرورة الرقابة إلى المتغيرات التي تتوالى بسرعة داخل البيئة العملية، وهو ما يوجب على المؤسسات نشر ثقافة التنافسية مع المؤسسات الأخرى الساعية وراء الرقابة. ولهذا فإن المؤسسات في حاجة إلى إخلاص عملاتها، فضلاً عن احتياجها للوصول إلى مركز قوي ومسيطر في الأسواق التنافسية، كذلك فهي في حاجة إلى خلق منتجات تتمتع بجودة عالية لربائتها. ولذا فإن أحد أهم العناصر الرئيسة للحصول على رضا الزبائن، ولهذا فإن الرقابة تحاول باستمرار النجاح بالنسبة لتحقيق ربحية عالية، وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية التي تخاف مؤسسات كثيرة من الدخول إليها بسبب اتساعها بالتغير وعدم الاستقرار (الذبياني، 2020).

توضح دراسة أنا تيريزا (Anna-Theresa) (2021) تعريف الرقابة على أنه: "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة"، في حين عرّف كلٌّ من مصطلح الرقابة على أنه "ذلك المفهوم الذي يتضمن أفكار المرونة، القدرة على التكيف والتنسيق تحت مظلة واحدة".

ويعد مصطلح الرقابة التنظيمية (Organizational Agility) من المصطلحات الإدارية الجديدة التي انتشرت حديثاً بين أوساط الأكاديميين المتخصصين. ويعد ذلك المصطلح من الصفات التي تُسم المؤسسات وتميزها عن غيرها بما تتمتع به من دقة ومرونة وخفة وتميز على منافسها في القدرة على التعاطي مع التغيرات والتبدلات المتسارعة. ويُقصد بالرقابة التنظيمية "القدرة على التصرف كاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة التحدي في حالة عدم القدرة على تحديد تلك التغيرات" (الزامل، 2021، 764).

ويرى (Menon, Suresh) (2022) أن مفهوم الرقابة التنظيمية هي عبارة عن: "قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة ونجاح للتغير"، وأن الرقابة التنظيمية هي عبارة عن "قدرة المنظمة على التكيف في بيئة وتقلبات سوق العمل، بالإضافة إلى ذلك فهي القدرة على التكيف مع تغيرات العرض والطلب". وفي تعريف آخر للرقابة التنظيمية، فإنها عبارة عن "قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية بواسطة اكتساب الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة وذلك بطريقة ذكية وسريعة".

وتستخلص الباحثة من خلال طرحها لنشأة ومفهوم الرقابة التنظيمية، أن مصطلح الرقابة التنظيمية هو مصطلح جديد في فكر الإدارة المعاصر، وأن ثمة شبه اتفاق بشأن الوقوف على تعريف محدد للرقابة التنظيمية، فمن المتخصصين من يرى أن الرقابة التنظيمية تُعبّر عن مقدرة المؤسسات على إيجاد تغييرات داخلها، والتناسب معها لمجابهة الصعوبات والتحديات، ومنهم من يرى أهمية استعمال الموارد

المتاحة للاستعمال الأفضل لمجابهة تلك التحديات، والتمتع بميزة تنافسية بأسلوب ذكي ومن خلال خلق تغييرات؛ وذلك عن طريق تطوير المنتوجات والخدمات لتتلاءم مع احتياجات الزبائن، كما يتبين أن الرشاقة التنظيمية أصبحت مستلزماً ضرورياً لمجابهة التحولات المتسارعة، كما يتبين مما سبق أن مصطلح الرشاقة التنظيمية لا يوجد له تعريف واحد شامل لكافة عناصره وأبعاده المختلفة.

مبادئ الرشاقة التنظيمية

يستلزم نظام الصناعة الرشيقة إيجاد الآلات والبرامج والقوى البشرية التي تستطيع التفكير بشكل إداري جيد يحقق المقدرة على اتخاذ خطوات متسارعة، وهذا الأمر يتضمن أربعة مبادئ رئيسة لتحقيق الرشاقة التنظيمية أشار لها (الذبياني، 2020، الزامل، 2021) تتمثل فيما يلي:

- المبدأ الأول: ما يمثله الزبائن من قيمة، وهي عبارة عن عدد القيم الإجمالية التي يشملها عملاء مدى الحياة لكافة زبائن مؤسسة ما.
 - المبدأ الثاني: الدور الجوهرى للمعلومات؛ حيث تلعب المعلومات دوراً جوهرياً من حيث إن المعلومات تأخذ أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به في إمداد العنصر البشري بكل ما يحتاجه من بيانات ومعارف تفيده في تطوير قدراته وإمكاناته، ورؤاه لما هو مطلوب تأديته.
 - المبدأ الثالث: التشارك، سواء داخل المؤسسة، أو بينها وبين غيرها من المؤسسات الأخرى، وهو ما يقود إلى خلق تحالف واسع قادر على أداء رسالة معينة، وتطبيق رؤية واضحة يمكن عن طريقها تحقيق الغايات الاستراتيجية، وزيادة حجم الموارد البشرية والمادية، وتعزيز القدرة على الابتكار والإبداع الخلاق، والإنتاج والتشارك.
 - المبدأ الرابع: الاستعداد للتغيير. من اللازم وجود جاهزية دائمة ويقين راسخ بضرورة إحداث تغييرات من أجل الحد من الأخطار الممكنة الناجمة عن مقاومة التغيير.
- ويتبين من خلال استعراض الباحثة لمبادئ لرشاقة التنظيمية على أنها طريقة من طرق التواءم مع المستجدات المتبادلة في عصرنا الحالي، كما أنها تساعد على الوصول لأفضل مستوى أداء، وهي تسهم في تحقيق الاتزان المطلوب مع الظروف المفاجئة التي تأتي على غير المتوقع، ضرورة الرشاقة التنظيمية تتجلى من الوعي والإدراك التام لحجم المتغيرات المتسارعة، كما أنها تدعم المزايا التنافسية للمؤسسة، وتعطيها نمواً وديمومة في تحقيق تحسين مستوى الأداء وهي تعد نتيجة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لذلك لابد من حرص إدارة الكليات التقنية بمنطقة عسير على اتباعها في تنفيذ الإجراءات الخاصة بها.

أهمية الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية واحدة من أهم الضروريات الرئيسة لنجاح المؤسسات وضمان استمراريتها ووجودها، كما تعد مزياً مستمرة، فإن ثمة عدداً من الأسباب التي تعود إلى احتياج المؤسسات لرشاقة التنظيم، من أهمها أن المؤسسة تمرّ بأحوال متبدلة ومتشابكة وتتميز بعدم اليقين، وازدياد الصعوبات التنظيمية والإدارية، وتنامي الفرص البيئية المتوافرة، مع عُسر تفضيل إحداها على الأخرى. وتساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسات المختلفة على القيام بعددٍ من الوظائف المعينة في إطار نظام متاح للنماذج الإدارية الناجحة التي تنتظر الفرص وتستغلها جيداً، وكذلك التحديات المتمثلة في النشاطات التي تسفر عن إبداعات مبتكرة غير مسبقة (التوبجري، 2020).

كذلك تعد رشاقة التنظيم مساراً أو اقتراباً لرفع المقدرة الإدراكية للمؤسسات، وتمكنها من معرفة واستكشاف المتغيرات البيئية، وأثرها على المؤسسة، وخلق طرق تضمن تحقيق سرعة في التعاطي مع تلك المتغيرات، كذلك تعتبر الرشاقة التنظيمية إحدى أهم المصطلحات المتعلقة المؤسسات المعاصرة، وقد ظهرت بسبب تسارع المتغيرات بوتيرات متلاحقة، كما تعتبر طريقاً لرفع إمكانات المؤسسات للتصدي للمعوقات والتحديات المتسارعة والتواءم معها، ومن ثم الوصول إلى أداء متميز وقوي. وقد ازداد اهتمام مؤسسات التعليم برشاقة التنظيم مع تزايد الحاجة للاستجابة للمتطلبات المتغيرة للمجتمعات المحلية، وذلك وفقاً لطبيعة التحولات ذاتها (منصور، 2020).

معوقات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

- بالنظر إلى المنافع التي يمكن أن يحققها المؤسسة من وراء استعمال التنظيم الرشيق؛ فإن ثمة عدداً من الصعوبات التي قد تعترض استعمال التنظيم الرشيق بالمؤسسات، فقد أشار لها (Park, 2011, 20) و (منصور، 2020) كالتالي:
- صعوبة تقنين الرشاقة التنظيمية: ثمة عجز في معايير الرشاقة: الأمر الذي يعوق التأكد بشكل عملي من العلائق المحتملة بين التنظيم الرشيق والتغيرات التي تقيم الأداء العملي.
 - اللوائح الجامدة: تطبيق أسلوب التنظيم الرشيق يحتاج إلى تفكير متأنٍ في عددٍ من القواعد التي تتصف بالجمود، والتي تُعتبر عبئاً كاداً في سبيل سعي المؤسسة للارتقاء والتطوير.

- التكلفة المرتفعة نسبياً: قد يتطلب تنفيذ التنظيم الرشيق قدرًا من التكاليف المتصلة بتطبيق تقنيات المعلومات، وفي تلك الحالة قد تصبح هذه التكاليف أكبر من أن تحتملها ميزانية المؤسسة المالية.
- تزايد وتيرة بعض التحديات: تعتبر التحديات الدولية، مثل التحديات التقنية والتجارية، تحديات معقدة؛ لأن طبيعتها وتكوينها تشكل تحديًا. وبالنسبة لتناميها وارتفاع مستوى حدتها، فهي تشكل تحديًا إضافيًا للتحدي الأول.

الدراسات السابقة.

دراسة المطيري (2024)، هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل، وذلك من خلال: الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الاداء المتوازن، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل في ضوء نتائج أبعاد بطاقة الاداء المتوازن. المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (237) قيادة أكاديمية بجامعة حائل وضمت عينة الدراسة (62) من القيادات الأكاديمية بجامعة حائل. النتائج: توصلت الدراسة إلى توافر مؤشرات أبعاد بطاقة الاداء المتوازن: المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدون بدرجة عالية.

دراسة عكاشة وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة الخدمات التعليمية بالكليات التكنولوجية التابعة لوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من (8) كليات التكنولوجية وهي تمثل مجتمع الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي: توجد علاقة معنوية ضعيفة بين تحسين العملية التعليمية وبعد التعلم والنمو وبعد المستقبل، توجد علاقة معنوية قوية بين تحسين العملية التعليمية وبعد العملية التعليمية والبعد المالي، توجد علاقة معنوية متوسطة بين تحسين العملية التعليمية والبعد البيئي والاجتماعي.

دراسة الغساني وآخرون (2023) تهدف الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الجامعات الأهلية في اليمن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع وعينة البحث من جميع الإداريين بالجامعات الأهلية بصناء والبالغ عددهم (88) اداري واعتمد البحث في جمع البيانات الأولية (الاستبانة) ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بعد (النمو والتعلم) من بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الخاصة بأمانة العاصمة-صنعاء ضعيف وجاء بعد (العملاء) بموافقة بمستوى ضعيف جدا إلى ضعيف وجاء بالمرتبة الأخيرة ، بينما جاء البعد المالي وبدرجة موافقة ضعيف جدا - ضعيف. كما حصل البعد البيئي وبمستوى موافقة تراوحت بين ضعيف جدا -ضعيف.

دراسة دي جيسوس وألفيس De Jesus & Alves (2023)، هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الدراسات الكمية والنوعية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع التعليمي، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتم استخدام قواعد بيانات Web of Science و Scopus كمصدر لجمع المقالات. تم إجراء تحليل بليومتري باستخدام (65) بحث ودراسة مستخرجة من قواعد البيانات، توصلت نتائج الدراسة إلى تنوع بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم؛ الإدارة الاستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ الأساليب الإحصائية لإدارة بطاقة الأداء المتوازن وخريطة استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن. كان النهج النوعي هو السائد في الدراسات التي تم تحليلها، ولكن العدد المعقول من الدراسات التي اعتمدت على مناهج كمية يستحق الاهتمام.

دراسة الرفايعة (2023) ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة احتياج جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها العام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة احتياج جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها العام تعزى لمتغير الجنس والخبرة العملية وبناء النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المناسب لاستخدامه ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، تكون مجتمع الدراسة من (70) من أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (75) من أعضاء هيئة التدريس، وكانت نتائج الدراسة كما يلي: المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الاستبانة جاء مرتفعاً مما يعكس حاجة عالية لدى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها العام. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة احتياج جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها العام تعزى لمتغير الجنس والخبرة العملية، تم بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لاستخدامه في جامعة الإمام القياس أدائها العام، وتم تحكيمه من قبل خبراء ومختصين في مجال الإدارة وتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة العبيدي (2023)، هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (المستفيدين- المالي- العمليات الداخلية- التعلم والنمو)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع وعينة الدراسة من (31) خبيراً في المجال الإداري بالجامعات، خلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: متوسط آراء الخبراء حول تقييم جودة الأداء الأكاديمي بأبعاده جاء بدرجة "ضعيفة" وبمتوسط (2.22) ، وجاء "بعد العمليات الداخلية"

بمتوسط (2.24) في المرتبة الأولى، ويليه "بعد التطور والنمو" بمتوسط (2.18)، أما ثالثاً جاء "بعد المستفيدين" بمتوسط (2.06)، وأخيراً "البُعد المالي" بمتوسط (2.1). ويشير اتفاق الخبراء إلى إدراكهم للفجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلي للجامعات الحكومية وبين الأداء الاستراتيجي المطلوب.

دراسة علوان واحمد (2023)، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المتضمنة أربعة أبعاد لقياس جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت ولتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته. يعتمد الجزء التطبيقي أسلوب المسح الإحصائي لجمع البيانات الرئيسية للبحث، وصمم الباحثان استبياناً يعكس المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (جودة المعلومات المحاسبية) للبحث، والذي يستهدف قسم الشؤون المالية في جامعة تكريت. يحدد جدول العينة المستويات الإدارية المختلفة لعينة البحث (مجتمع البحث)، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات المعادة وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها (توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تكريت، وتوافر خصائص جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت).

دراسة محمد (2023)، هدفت الدراسة لبيان الأثر إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحقيق أهداف رؤية 2030م بالجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد)، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في انخفاض مؤشرات تحقيق أهداف رؤية 2030م بالجامعات السعودية والذي قد يكون مرده غياب أثر إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم وضع أربعة فرضيات وتصميم استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (400) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتكونت العينة من (150) من العاملين الإداريين وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين.

دراسة الغامدي (2023) هدفت الدراسة إلى بحث واقع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية وذلك لعينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية التربية بجامعة بيشة" بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية (٢١٩ مفردة). وقد خلصت النتائج إلى أن درجة تحقق مؤشرات الرقابة التنظيمية في جامعة بيشة جاءت عند مستوى مرتفع، وكذلك بالنسبة لدرجة تحقق مؤشرات تنمية الموارد البشرية، كما كشفت الاختبارات الإحصائية وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى معنوي بلغ (٠,٠١) للرقابة التنظيمية (المتغير المستقل) على تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).

دراسة جميل (2023) يهدف البحث إلى اختبار تأثير رقابة الموارد البشرية كمتغير تفسيري في الأداء الإبداعي كمتغير مستجيب، في جامعة الأنبار، أعتمد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذا البحث، وشمل مجتمع البحث كافة أعضاء الهيئة التدريسية، وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بجامعة الأنبار، وجمعت البيانات من (276) مستجيباً يمثلون عينة البحث، والمتمثل بـ (العميد، معاون العميد، رئيس قسم، مقرر قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة، تدريسي)، عينة عشوائية طبقية تناسبية في جميع تشكيلات جامعة الأنبار، باعتماد الاستبانة التي تضمنت (60) فقرة، وقد أظهرت النتائج صحة الفرضيات بوجود تأثير لرقابة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي، مما يدل على الدور الفاعل لرقابة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الإبداعي في جامعة الأنبار.

دراسة الغامدي (2023) هدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي، تم اختيار عينة منهم تكونت من (400) فرداً من العاملين بالتعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق رقابة الاستشعار كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية في "مؤسسة التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.408 بانحراف معياري 0.923، ووجود مستوى متوسط من تطبيق رقابة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية في "مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة".

دراسة البربري (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرقابة التنظيمية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمدارس الثانوية الصناعية، وتكونت عينة الدراسة من عدد (1200) من العاملين بالمدارس الفنية الصناعية، تم تصميم استبانة لقياس درجة القيادة الإبداعية، ومقياس للرقابة التنظيمية وأبعادها، ومن أبرز نتائج الدراسة: توافر أبعاد الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها كالتالي: رقابة الاستشعار، رقابة صنع واتخاذ القرار، رقابة التطبيق، رقابة الاستجابة للسوق. كذلك وجود علاقة طردية إيجابية بين كل من القيادة الإبداعية وتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، انخفضت معدلات أبعاد القيادة الإبداعية كلما ارتفعت درجة ممارسة الرقابة التنظيمية.

دراسة المحيميد (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وطرح مجموعة من المقترحات تهدف إلى تحسين مستوى الأداء الإداري، استخدم الباحث المنهج المسحي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (247) عضو هيئة تدريس، تم

استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

دراسة مينون وسوريش Menon, Suresh (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية على مستوى تقييم معاهد التعليم العالي بالهند كإحدى المؤسسات التعليمية، اتبع الباحث المنهج الوصفي في تطبيق الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (50) خبيراً في مجال الإدارة، تم استخدام مقياس (استبانة) مستوى الأداء وتطبيقه على العينة. ومن أبرز نتائج الدراسة: درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية بمعاهد التعليم العالي بالهند بدرجة متوسطة، أدى إلى تحسن مستوى تقييمها للأداء الإداري، مما يؤكد على تحسن مستوى الأداء الإداري للعاملين، وأن أهم معوقات الرقابة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، سوء إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري، وتدني مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات، وجمود الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة، وغياب المعايير والمؤشرات التي يتم في ضوءها تقييم الأداء المؤسسي، والقيادي.

دراسة الزامل (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض، ومعوقات تطبيقها وسبل تحسينها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (1017) عاملة، اختيرت عينة عشوائية بطريقة متبصرة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددهن (100) عاملة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: واقع الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء بدرجة مرتفعة، وتبين أن إدارة الجامعة تشجع مشاركة القيادات في وضع الأهداف الاستراتيجية. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وقائدها لا تواجه معوقات في تطبيق الرقابة التنظيمية.

دراسة أبو عاصي (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع تصوّر مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الغربية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون المجتمع من عدد (4973) معلم بالثانوية الصناعية، طبقت على عينة بلغت (357) معلماً، واعتمدت على استبانة من ثلاثة محاور، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليلة). كما جاءت معوقات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة موافقة عامة (كبيرة). كما توصلت إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول آراء عينة الدراسة في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بجدة تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة- عدد الدورات التدريبية)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث تصوّرًا مقترحًا لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة.

يتفق البحث الحالي مع مجموعة من الدراسات السابقة في الهدف فقد اتفق مع دراسة المطيري (2024)، عكاشة وآخرون (2024)، الرفايعة (2023)، دراسة محمد (2023) وغيرهم في تناولها المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن. واتفقت مع دراسة الغامدي (2023)، جميل (2023)، البريري (2022)، المحيميد (2022) في تناولها المتغير التابع وهو الرقابة التنظيمية، اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة عكاشة وآخرون (2024)، الغساني وآخرون (2023)، الرفايعة (2023)، علوان واحمد (2023)، الغامدي (2023)، جميل (2023)، البريري (2022)، واختلف البحث الحالي مع مجموعة من الدراسات السابقة في اختيار المتغير التابع وهو التنظيمية دراسة عكاشة وآخرون (2024) تم اختيار جودة العملية التعليمية، علوان واحمد (2023) جودة المعلومات المحاسبية.

تتمثل أهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم صياغة مقدمة ومشكلة البحث الحالي، من خلال الاعتماد على نتائج وتوصيات تلك الدراسات لتأكيد وجود المشكلة البحثية. كما ساعدت هذه الدراسات في تحديد أسئلة وأهداف البحث الحالي. إضافة إلى ذلك، عرض تجارب الدول العربية والأجنبية، مما أتاح فهمًا أوسع للسياق البحثي. وقد كانت الدراسات السابقة مصدرًا مهمًا في إعداد الإطار النظري وتطويره، وكذلك في تصميم أداة البحث (الاستبانة) وخطوات بنائها. علاوة على ذلك، وربطها بنتائج الأبحاث السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.

ثالثاً: منهج وأدوات البحث

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث، فإنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بعلاقة المتغير بالمتغير الآخر، ويقوم على وصف الظاهرة وتحليلها واستقصاء حدود العلاقات بين عناصرها، والتأكد من العلاقة بين المتغيرين (الكبيسي، 2014، 20).

مجتمع وعينة البحث.

تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين بكليات التقنية بمنطقة عسير والبالغ عددهم (306) عامل اداري. (إحصائية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2024). تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، بحسب جدول Morgan، الاحصائي الخاص بتحديد عدد العينة من أصل المجتمع ليصبح اجمالي العينة (169) عامل اداري وهو يساوي عدد استجابات العينة.

خصائص العينة:

جدول (1) خصائص العينة

المتغيرات	الفئات	التكرار	%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	8	4.7
	بكالوريوس	108	63.9
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	53	31.4
	الإجمالي	169	100
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	17	10.1
	من 5 إلى 10 سنوات	50	29.6
	من 11 إلى 15	28	16.6
	أكثر من 15 سنوات	74	43.8
	الإجمالي	169	100%
المستوى الوظيفي	مدير	20	11.8
	رئيس قسم	56	33.1
	موظف إداري	93	55.0
	الإجمالي	169	100

يوضح الجدول (1) توزيع الموظفين الإداريين بكلية التقنية بمنطقة عسير من حيث المؤهل الدراسي، ونجد أن نسبة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس هم الأعلى نسبة حيث تمثل نسبة (63.9%)، وتعزو الباحثة هذه النسبة إلى ارتفاع معايير اختيار العاملين بالجهاز الوظيفي، كذلك نسبة الحاصلين على مؤهل اقل من بكالوريوس حيث بلغت (4.7%)، وتعزو الباحثة هذه النسبة إلى عدد العاملين الذي تم تعيينهم منذ فترة كبيرة قبل ارتفاع معايير الاختيار لوظائف الجهاز الإداري، ويأتي في المستوى الأخير نسبة الحاصلين على دراسات عليا حيث تراوحت نسبتهم (31.4%) حرص العاملين في الوقت الحالي من تحسين مستواهم العلمي بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا.

أداة البحث (الاستبانة)

يوضح هذا الجزء توضيح الخطوات التي تم من خلالها تصميم أداة البحث كالتالي:

- تحديد الهدف من إعداد الأداة، وهو التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمنطقة عسير، إضافة إلى الإجابة عن أسئلة وفروض البحث.
- الرجوع إلى الدراسات السابقة في المجالات المعتمدة، والمقالات المنشورة، التي ترتبط أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية.
- تحقيق الاستبانة للعبارة المطلوبة من حيث العدد المناسب لكل محور، وتم صياغة العبارات بطريقة بسيطة ومفهومة وواضحة بحيث تتناسب مع مفردات العينة، وتم تقسيمها إلى محورين طبقاً لأهداف البحث.
- بناء الاستبانة: حيث تم تقسيمها إلى جزأين:

- الجزء الأول: احتوى على بيانات عينة البحث (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: اشتمل على محورين هما:
- المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).
- المحور الثاني: الرضاقة التنظيمية.

1- حساب الصِّدْق الظاهري للاستبانة من خلال عَرْضِها على المحكمين:

تم عَرْضُ الاستبانة في صورتها الأولى كما هو مَوْضَح في على مجموعةٍ من المُحَكِّمِينَ ذَوِي الاختصاص بالموضوع، من أعضاء هيئة تدريس بلغ عددهم (3) مُحَكِّمِينَ- ملحق (3) وذلك من أجل التحقُّق من صدق المحتوى؛ لإبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم على مجالات الاستبانة وعباراتها؛ من حيث الصياغة اللغوية والعلمية للعبارات، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبتها لقياس ما وُضِعَتْ لأجله، ولإجراء التعديلات المناسبة من حيث إعادة الصياغة والحذف. وتم الوصول لصورة الاستبانة النهائية.

- تحديد مقياس ليكرت الخماسي: حيث تم تحديد درجة الموافقة، ومدى الموافقة وترميزها:

جدول (2) درجة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الترميز	مدى الموافقة	الدرجة
موافق بشدة	5	4,20 – أقل من 5	عالية جدا
موافق	4	3,40 – أقل من 4,20	عالية
محايد	3	2,60 – أقل من 3,40	متوسطة
غير موافق	2	1,80 – أقل من 2,60	منخفضة
غير موافق بشدة	1	من 1 – أقل من 1,80	منخفضة جدا

2- حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العمل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة بالدرجة الكلية لمحور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المحور	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	صدق الأبعاد
البعد المالي	1	0,82**	4	0,83**	0,88**
	2	0,70**	5	0,84**	
	3	0,80**	6	0,83**	
بعد العمل (الطلبة)	1	0,88**	6	0,82**	0,95**
	2	0,77**	7	0,85**	
	3	0,82**	8	0,85**	
	4	0,90**	9	0,86**	
	5	0,79**			
بعد العمليات الداخلية	1	0,82**	4	0,81**	0,89**
	2	0,91**	5	0,83**	
	3	0,87**			
بعد النمو والتعلم	1	0,86**	4	0,90**	0,90**
	2	0,77**	5	0,83**	
	3	0,77**			

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها وكل بعد من الأبعاد مع المحور، ومع الدرجة الكلية لمحور ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي تنتمي إليه العبارة موجبة، ودالة إحصائياً، وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً. وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات محاور الاستبانة، وصلاحيته للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: الرقابة التنظيمية.

الجدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الرقابة التنظيمية

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,83**	0,00
2	0,84**	0,00
3	0,84**	0,00
4	0,84**	0,00
5	0,84**	0,00
6	0,85**	0,00
7	0,84**	0,00
8	0,88**	0,00
9	0,86**	0,00
10	0,74**	0,00

يتبين من الجدول (4) أنَّ جميع معاملات ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0,01) مما يؤكد أنَّ العبارات تقيس ما صُمِّمت له، ولم يجر حذف أيٍّ منها.

- حساب ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات أداة البحث، تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha α)، وجاءت النتائج كالتالي.

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
البعد المالي	6	0,74
بعد العميل (الطلبة)	9	0,73
بعد العمليات الداخلية	5	0,75
بعد النمو والتعلم	5	0,76
ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	25	0,96
الرقابة التنظيمية	10	0,97

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات العام لمحور ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (0,96)، بينما بلغ معامل الثبات العام الرقابة التنظيمية (0,97)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج:

أجابه السؤال الأول: ما أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكلية التقنية بمنطقة عسير؟

للإجابة على السؤال الأول ومعرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكلية التقنية بمنطقة عسير تم حساب نتائج الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) نتائج الانحدار الخطي البسيط

البيان	معامل ارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
	R	R ²	F	B	
أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية	0.788	0.769	556.549	2.432	0.000

يوضح الجدول (6) ان قيمة (B) تساوي (2.432) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0,05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية يوجد أثر دال احصائيا لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية.

تُعزو الباحثة الأثر الكلي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية بمنطقة عسير إلى ما أظهرته نتائج الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 2.432$) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة دالة إحصائية، مما يعني عدم قبول الفرضية العدمية. ويدل ذلك على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم بفعالية في رفع مستوى الرقابة التنظيمية داخل البيئة الإدارية للتعليم التقني.

ولتوضيح أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العمل، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعلم) في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية بمنطقة عسير تم حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لكل بعد من الأبعاد وتأثيره على الرقابة التنظيمية بشكل مستقل كما يلي:

جدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط

البيان	معامل ارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
	R	R ²	F	B	
أثر للبُعد (المالي) على الرقابة التنظيمية	0.813	0.661	325.859	8.500	0.000
أثر لبُعد (العمل) على الرقابة التنظيمية	0.813	0.661	325.859	8.500	0.000
أثر لبُعد (العمليات الداخلية) على الرقابة التنظيمية	0.829	0.688	367.629	9.115	0.000
أثر لبُعد (النمو والتعلم) على الرقابة التنظيمية	0.854	0.730	451.145	21.240	0.000

يوضح الجدول (7) أن قيمة (B) تساوي (2.432) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية بوجود أثر دال إحصائي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية. وقيمة (B) تساوي (8.500) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية وأنه يوجد أثر دال إحصائي للبُعد (المالي) على الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية بمنطقة عسير، وقيمة (B) تساوي (8.500) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية وأنه يوجد أثر دال إحصائي لبُعد (العمل) على الرقابة التنظيمية. وقيمة (B) تساوي (9.115) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية و يوجد أثر دال إحصائي لبُعد (العمليات الداخلية) على الرقابة التنظيمية، وقيمة (B) تساوي (21.240) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية و يوجد أثر دال إحصائي لبُعد (النمو والتعلم) على الرقابة التنظيمية.

وتعزو الباحثة أثر البُعد المالي إلى قيمة معامل الانحدار ($B = 8.500$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أثراً مباشراً لهذا البعد في تحسين قدرة الكليات على الاستجابة للتغيرات التنظيمية، كما تُعزو أثر بُعد العمل إلى نفس القيمة ($B = 8.500$) ومستوى الدلالة (0.000)، ما يشير إلى أن تلبية احتياجات المستفيدين تلعب دوراً مهماً في دعم الرقابة التنظيمية. وتُعزو الباحثة أيضاً أثر بُعد العمليات الداخلية إلى معامل انحدار بلغ ($B = 9.115$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد أن تحسين الإجراءات التشغيلية يعزز مرونة الأداء الإداري، وفيما يخص بُعد النمو والتعلم، تُعزو الباحثة أثره إلى معامل انحدار مرتفع بلغ ($B = 21.240$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم يمثل العامل الأقوى في دعم الرقابة التنظيمية بالمؤسسات التقنية.

وتتفق نتائج الفرضية الرئيسية الأولى مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت نتائجها على وجود علاقة أو أثر بين المتغيرات المستقلة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين المتغير التابع الرقابة التنظيمية عكاشة وآخرون (2024) اثرت بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات التعليمية، ودراسة الغساني وآخرون (2023) التي توصلت أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة علوان واحمد (2023) التي أكدت نتائجها أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ساعد على تحسين جودة المعلومات المحاسبية المرتبطة بالبُعد المالي، ودراسة محمد (2023) التي أكدت نتائجها أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ساهم في تحقيق أهداف رؤية 3030.

أجابه السؤال الثاني: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات العاملين الإداريين حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية تعزى لخصائصهم الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟

أولاً: إيجاد الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة البحث نحو أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova كالتالي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المحاور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	48.698	81	0.601	1.808	0.003
	داخل المجموعات	28.924	87	0.332		
	المجموع	77.621	168			
الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	35.365	2	17.683	3.722	0.260
	داخل المجموعات	788.585	166	4.751		
	المجموع	823.950	168			

- ان قيمة (F) تساوي (1.808) عند مستوى دلالة (0.003) وهي أقل من (0,05) وهذا يعني، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول بطاقة الأداء المتوازن وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن اختلاف المؤهل العلمي بين العاملين الإداريين يؤدي إلى تباين في فهمهم واستيعابهم لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فكلما ارتفع المستوى التعليمي، زادت القدرة على إدراك أهمية هذه الأبعاد ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. ويُفسّر ذلك بأن المؤهل العلمي يسهم في تشكيل التصورات الإدارية والاستجابة الفاعلة لمفاهيم القياس والتطوير.
- ان قيمة (F) تساوي (3.722) عند مستوى دلالة (260.0) وهي أكبر من (0,05) وهذا يعني، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حول محور الرشاقة التنظيمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مفاهيم الرشاقة التنظيمية يتم تطبيقها وممارستها بشكل موحد في بيئة العمل، بغض النظر عن المستوى التعليمي للعاملين، وقد يعود ذلك إلى توحيد الإجراءات الإدارية والتدريب الداخلي الذي يعزز الفهم العام للرشاقة بين جميع الموظفين، مما يجعل تأثير المؤهل العلمي محدوداً في هذا الجانب. وتتفق هذه النتيجة من نتائج دراسة أبو عاصي (2021) التي أكدت عدم وجود فروق فردية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: إيجاد الفروق حسب متغير سنوات الخدمة

جدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المحاور تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	56.219	3	18.74	4.028	0.009
	داخل المجموعات	767.731	165	4.653		
	المجموع	823.95	168			
الرشاقة التنظيمية	بين المجموعات	2.471	3	0.824	0.528	0.664
	داخل المجموعات	257.341	165	1.56		
	المجموع	259.812	168			

- قيمة (F) تساوي (4.028) عند مستوى دلالة (0.009) وهي أقل من (0,05) وهذا يعني، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول بطاقة الأداء المتوازن وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن اختلاف سنوات الخدمة يؤدي إلى تباين في الخبرات والتجارب العملية المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فالعاملون ممن لديهم خبرة أطول يكونون أكثر قدرة على ملاحظة أثر هذه البطاقة في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن تراكم المعرفة الوظيفية يسهم في تعزيز فهمهم لأبعادها وآليات تفعيلها داخل بيئة العمل.
- قيمة (F) تساوي (0.528) عند مستوى دلالة (0.664) وهي أكبر من (0,05) وهذا يعني، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حول محور الرشاقة التنظيمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ممارسات الرشاقة التنظيمية يتم تطبيقها بشكل متقارب بين جميع الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم، وهذا يوضح وجود بيئة عمل موحدة تعتمد إجراءات تنظيمية واضحة تضمن مستوى متساوياً من التفاعل مع متطلبات الرشاقة. مما يقلل من تأثير عامل الخبرة في إدراك هذا المحور. وتتفق هذه النتيجة من نتائج دراسة أبو عاصي (2021) التي أكدت عدم وجود فروق فردية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: إيجاد الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المحاور تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	14.298	2	7.149	1.466	0.234
	داخل المجموعات	809.652	166	4.877		
	المجموع	823.95	168			
الرقابة التنظيمية	بين المجموعات	0.528	2	0.264	0.169	0.845
	داخل المجموعات	259.284	166	1.562		
	المجموع	259.812	168			

قيمة (F) تساوي (0.169-1.466) عند مستوى دلالة (0.234-0.845) وهي أكبر من (0,05) وهذا يعني، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حول بطاقة الأداء المتوازن والرقابة التنظيمية. تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حول بطاقة الأداء المتوازن والرقابة التنظيمية إلى أن السياسات والإجراءات الإدارية يتم تطبيقها بشكل موحد على جميع المستويات الوظيفية داخل الكليات التقنية، كما أن برامج التدريب والتوجيه تسهم في توحيد الفهم والتفاعل مع مفاهيم الأداء والرقابة التنظيمية. مما يقلل من تأثير الاختلاف في المسميات الوظيفية على استجابات الأفراد.

رابعاً: خلاصة النتائج.

- يوجد أثر دال إحصائي لبطاقة الأداء المتوازن على الرقابة التنظيمية.
- يوجد أثر دال إحصائي للبعد (المالي) على الرقابة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- يوجد أثر دال إحصائي للبعد (العمليات الداخلية) على الرقابة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- يوجد أثر دال إحصائي للبعد (النمو والتعلم) على الرقابة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- يوجد أثر دال إحصائي للبعد (العمل) على الرقابة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول الرقابة التنظيمية.

خامساً: الخاتمة

تُظهر نتائج البحث أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة فاعلة في تعزيز الرقابة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية في منطقة عسير، حيث ثبت تأثير جميع أبعادها بشكل دال إحصائيًا، مما يعكس دورها الحيوي في دعم كفاءة الأداء واستجابة المؤسسة للتغيرات، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في إدراك أبعاد البطاقة، بينما لم تؤثر المسميات الوظيفية أو الخصائص الفردية الأخرى على ذلك الإدراك أو على مستوى الرقابة التنظيمية، وتعكس هذه النتائج وجود بيئة عمل متقاربة في تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن خلال هذه النتائج تم صياغة التوصيات التالية.

- ضرورة تقديم إدارة الكليات التقنية دورات تدريبية تتضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرقابة التنظيمية للعاملين الإداريين بمختلف المستوى الوظيفي لهم.
- تحديث بطاقة الأداء المتوازن باستمرار لتواكب التغيرات المستقبلية في بيئة العمل والتحديات التقنية والتعليمية.
- يجب إنشاء وحدات متخصصة للابتكار تعزز تقديم حلول إبداعية في العمليات الداخلية والبرامج الأكاديمية.
- يجب تعزيز استخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لتحسين مؤشرات الأداء وتوقع التحديات المستقبلية.

- غرس ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات الإدارية والتعليمية لضمان استمرارية الأداء العالي.
- يجب تقديم الكليات كنموذج يحتذى به للمؤسسات التعليمية الأخرى من خلال تنظيم ورش عمل أو نشر تقارير ممارساتها الناجحة في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرشاقة التنظيمية.
- بناء شراكات جديدة مع مؤسسات تعليمية أو منظمات دولية لتبادل الخبرات وتطبيق الممارسات المثلى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو عاصي، هشام. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. كلية التربية، جامعة سوهاج. المجلة التربوية. 899، (88)،
- أحمد، كمال. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. (8) 15،
- الأنصاري، خلود. (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرقابة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مجلة الجامعة العراقية، 8 (12)، 122.
- البربري، محمد. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. كلية التربية، جامعة سوهاج. المجلة التربوية. 829، (94)،
- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس، سطيف.
- التويجري، هيلة. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرقابة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية. كلية التربية، جامعة الأزهر. مجلة التربية (187) 2،
- الجابري، عدنان طه على محمد. (2020). النمذجة الإحصائية لجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة تعز، تعز.
- جميل، عمر قيس، و محيبي، حسام علي. (2023). تأثير رقابة الموارد البشرية في الأداء الإداري: بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارة. 143 - 125، (15) 2،
- الحامد، فصل عيد، و العمري، بسام مصطفى الأحمد. (2018). واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبدالعزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. المجلة التربوية الأردنية. 234 - 209، (3) 1،
- الحيدري، أمين منصور علي. (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. 679 - 649، (39)،
- الرفايعة، عمر علي. (2023). نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء العام لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 212 - 183، (3) 1،
- الزامل، مها. (2021). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 761، (29) 4،
- زباره، يوسف عباس محمد، والفائز، فايز بن عبد العزيز سليمان. (2024). واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 364 - 337، (150)،
- سعيد، فهدة عبد الرحمن. (2021). الرقابة التنظيمية رؤية معاصرة لتحسين العمل الإداري. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سليمان، محمد إبراهيم عبد الفتاح. (2024). تصور مقترح لرفع كفاءة الأداء لإدارة النشاط الرياضي بجامعة دمياط في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن "BSC". مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. 1679 - 1647، (68) 4،
- الشميري، سمير عبد الرحمن. (2024). منهجية بناء الخطة الاستراتيجية استناداً إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن: جامعة إقليم سبأ أنموذجاً. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 119 - 83، (17)،
- صديقي، عماد محمد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 275-242، (1) 4.
- العبيدي، صفاء ناصر علي. (2023). تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة جامعة البيضاء. 40 - 29، (5) 3،

- العتيبي، طارق بن موسى. (2018). متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن "BSC" في الجامعات السعودية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 3(34)، 386 - 404.
- العتيبي، عبدالله غازي الدعجاني. (2020). تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الاداء المتوازن BSC دراسة مقارنة بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة. مجلة العلوم التربوية. 392 - 327، (24)،
- العجلوق، محمد حسين سعد، والشرفات، صالح سويلم. (2023). تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الشرقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عكاشة، إيمان فؤاد عبدالمجيد، ندا، محمد صبري إبراهيم، و أبو عجوه، محمد كمال الدين فتحي. (2024). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة تطبيقية. مجلة الفكر المحاسبي. 168 - 139، (28)، 1،
- علوان، أنس سعود، و أحمد، قمر السيد. (2023). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 36 - 21، (62)، 19،
- عوض، ريم إحسان، ودعاس، غسان محمد مصطفى. (2021). بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي: المستشفيات الخاصة والأهلية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الغامدي، نهاني بنت سعود بن عيد. (2023). الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. مجلة القراءة والمعرفة، (263)، 94 - 54.
- الغامدي، عائض بن سعيد مثعي. (2023). الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة. مجلة العلوم التربوية - 491، (10)، 529.
- الغساني، عبدالفتاح سالم حسن، العباسي، مصعب عبدالجبار أحمد، البعداني، حذيفة منصور حسن، العبسي، عامر علي عبده، و الخامري، عبدالعزيز محمد. (2023). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الجامعة الوطنية. 147 - 101، (25)،
- الكبسي، حامد جهاد. (2014م). مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- محمد، سلوى درار عوض. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف رؤية 2030 م. بالجامعات السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات. 91 - 59، (79)،
- محمد، عماد محمد صدقي. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية. 275 - 242، (4)، 1،
- المحميد، باسم. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارة. 181 - 150، (26)،
- المطيري، يوسف مبرك. (2024). تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية. 154 - 121، (151)، 38،
- النبهاني، أحمد بن سليمان بن عبد الله. (2020). درجة فاعلية بطاقة الاداء المتوازن في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، نزوى.
- الهازمي، فاطمة عبد الله. (2022). مدى إمكان استخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC لتقييم الاداء في إحدى الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. 280 - 255، (32)،

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anna-Theresa, W. (2021). *Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization*. Management Review Quarterly, 71(2), 343-391. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- De Jesus, I., & Alves, M. D. C. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. Cogent Education, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>
- Manurung, A.H. and Kurniawan, R. (2022). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(15) 1-35. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0310>
- Menon, S. & Suresh, M. (2021). "Factors influencing organizational agility in higher education". *Benchmarking: An International Journal*, 1(28) 307-332. <http://06100i6pk.yhttps.doi.org.proxy.aou-elibrary.com/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation, University of Southern California.
- Valduga, I. B., Lima, M. A. D., Castro, B. C. G., Fuchs, P. G., Amorim, W. S. D., & Guerra, J. B. S. O. D. A. (2023). A balanced scorecard proposal for gender equality and sustainable development. Sustainability, 15(19), 14384.