

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.co

m

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/AISRP.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

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 الرشاقة 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 على أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الرشاقة التنظيمية، والكشف عن الفروق ذو الدلالة الإحصائية في تقديرات عينة البحث حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الرشاقة التنظيمية تعزيز لغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق البحث، وتكون مجموعه من (306) موظف اداري، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتكونت من (169) عامل اداري. استُخدمت الاستبانة كاداة للبحث، وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج: يوجد أثر دال احصائي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملي، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) على تعزيز الرشاقة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزيز لغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول بطاقة الأداء المتوازن، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزيز لغير (المستوى الوظيفي) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول بطاقة الأداء المتوازن ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزيز لغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) لمتوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول الرشاقة التنظيمية، وأوصى البحث إلى ضرورة تقديم إدارة الكليات التقنية دورات تدريبية تتضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والرشاقة التنظيمية للعاملين الإداريين بمختلف المسمى الوظيفي لهم، وتحديث بطاقة الأداء المتوازن باستمرار لتواكب التغيرات المستقبلية في بيئة العمل والتحديات التقنية والعلمية.

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

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 الامر 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 إدارياً يتم من خلالها معرفة ما تحقق من أهداف الخطط الاستراتيجية، وتقييم للأنشطة، وذلك بالموازنة بين أبعاد المؤسسة المختلفة (العتبي، 2020). كذلك تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الإجراءات التنظيمية الخارجية والداخلية للمؤسسة مما يحسن من مستوى الأداء (Valduga et.al, 2023).

وتعتبر الرشاقة 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 الفروق والتهدبات، 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 رشيقه؛ حيث إنها تمنح القيادات التعليمية فرصة إدارة الفرص والمخاطر التي ترتبط بالأنشطة التعليمية؛ مما يؤدي إلى الابتكار والتجدد. كما وضح (Menon, Suresh, 2021) كذلك تساهم الرشاقة التنظيمية كمدخل إداري حديث، في مساعدة المؤسسات التعليمية؛ في تحسين مستوى الأداء الإداري، وتجدد 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 الرشاقة 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 ومتکاملة عن مستوى الأداء، فبات من الضروري على المؤسسات التعليمية والجامعات تبني أدوات تقييم شاملة ومتوازنة تراعي جميع أبعاد المؤسسة، وتبعد أهمية بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية هي: (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم)، حيث يتم تقييم هذه الأبعاد بشكل متراوٍ ومتوازن (الحامد والعمري، 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 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 والعمري (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 الرشاقة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي: ومهما، دراسة أحمد (2016) التي توصلت نتائجها إلى تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان، في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وجاءت الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة، ودراسة التويجري (2020)، والتي أكدت على أن ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية، ساهمت في دعم سلوكيات المواطن التنظيمية بدرجة متوسطة، ودراسة الأنصارى (2020) التي كشفت أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأبعاد الرشاقة 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، ومارسة الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية؟

ويتفرع من المسؤول الرئيس المسؤولات التالية:

أسئلة البحث

- ما أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) في تعزيز الرشاقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية بمنطقة عسير؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييمات العاملين الإداريين حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية تعزيز لخصائصهم الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

فرضيات البحث

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

أهداف البحث

- التعرف على أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- الكشف عن فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقييمات العاملين الإداريين حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية تعزيز لخصائصهم الديمغرافية.

أهمية البحث

- الأهمية النظرية: تكمّن أهمية الموضوع في كونه تناول بطاقة الأداء المتوازن وهو من أدوات التقييم الحديثة المواكبة للتطور الحديث، مما يؤثّر إيجاباً على مستوى أداء المؤسسة التعليمية، والعاملين، والأداء الإداري للقيادات، ويؤمّل أن يفيد البحث الحالي الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية؛ بتقديم مجموعة من المقترنات البحثية الجديدة.
- الأهمية التطبيقية: يؤمّل أن تفيد نتائج البحث المسؤولين عن تقديم البرامج التدريبية بالكليات التقنية بمنطقة عسير لتقديم برامج تدريبية متخصصة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والرشاقة التنظيمية، ويؤمّل أن تفيد نتائج ووصيات البحث، الإدارة العليا بالكليات التقنية بمنطقة عسير في التعرف على درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وممارسة الرشاقة 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 (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) في تعزيز الرشاقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الكلية التقنية بمنطقة عسير.
- الحدود الزمنية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1446هـ-2024م.
- الحدود المكانية: طبق البحث في الكليات التقنية بمنطقة عسير.
- الحدود البشرية: تم استهداف العاملين الإداريين في الكليات التقنية بمنطقة عسير.

مصطلحات البحث.

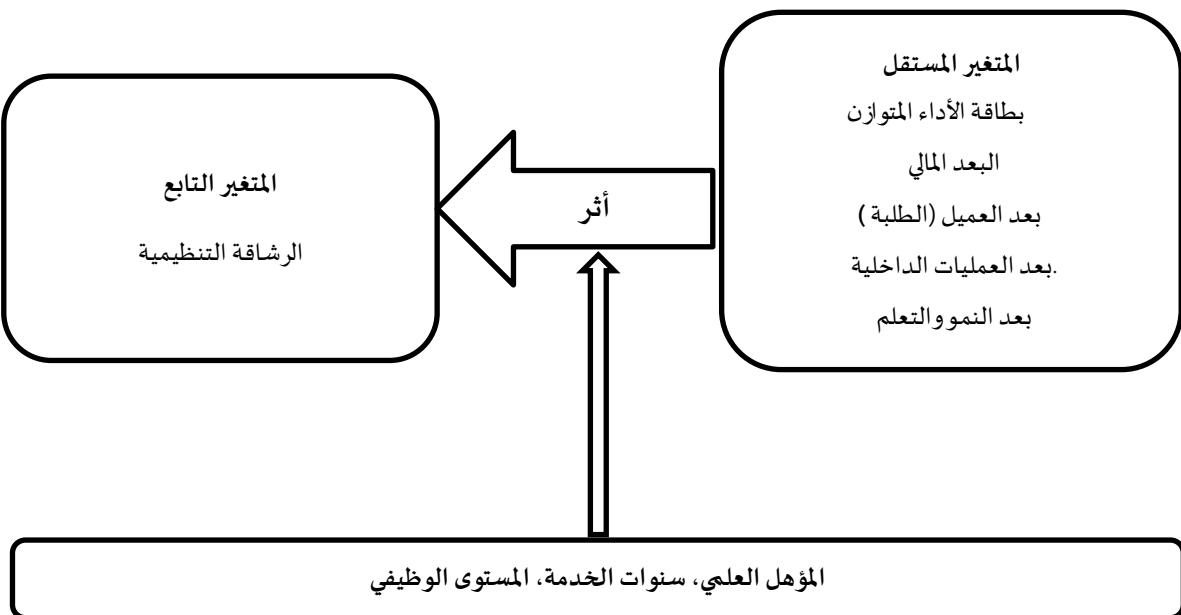
- بطاقة الأداء المتوازن
 - عرفها صدي (2022، 256) بأنها: "منظومة متكاملة تتضمن مجموعة فروع تتفاعل من بعضها البعض لتحقيق أهداف تقويم الأداء وخارطة تبين توجه الوحدة الاقتصادية من خلال إيجاد انسجام بين الأداء الفردي والأداء الكلي من أجل تحقيق الاهداف."
 - وتعرّفها الباحثة اجرائيًّا بأنها: اعتماد القيادات الإدارية بالكليات التقنية بمنطقة عسير على بطاقة الأداء المتوازن، ومؤشراتها القابلة للقياس الكمي والتي تستمد من استراتيجية الكليات التقنية، وذلك بهدف تحسين قياس مستوى الأداء بالاعتماد على أربع أبعاد هي (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

2. الرشاقة التنظيمية

- عرفا سعيد (2021، 19) بأنها: "القدرة على مواجهة التحديات غير المرغوبية 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 التغييرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر وبفعالية، وبمروره، واستغلال الفرص الممكنة والمترتبة على هذا التغيير، واستثمار الكفاءات ودعم التميز من خلال تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية.

نموذج متغيرات البحث

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



شكل (1) نموذج البحث

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

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

- نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد ظهرت فكرة بطاقة الأداء المتوازن نتيجة لترانيم خبرات معرفية واستشارية قادها الباحثان Nortong Kaplan و Kaplan في بداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث طرحت البطاقة لأول مرة عام 1992، وقد كانت الفكرة استجابة للتطورات التاريخية في المفاهيم الإدارية، مثل إدارة الأهداف وهندسة العمليات والجودة الشاملة، وبالتالي أتت 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)

وُتُعرَّف 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 تعبّر عن تحويل غاية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة رئيسة من مقاييس الأداء، التي تمثل إطاراً عاماً لقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة". (المطيري، 2024، 131)

وُتُعرَّف كذلك بأنها: "عبارة عن منهج عمل يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلبي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن الأبعاد الأربع لبطاقة الأداء المتوازن المالي، المستفيدين، والعمليات الداخلية بعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات". (زيارة والفايز، 2024، 344)

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

وفي ضوء التعريف السابقة، توضح الباحثة أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظاماً إدارياً متكاملاً لقياس الأداء وتحسينه في المؤسسات، يقوم على ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى أهداف قابلة لقياس ضمن أربعة أبعاد رئيسية: المالي، المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتنمية البشرية وتقنية المعلومات. كما أنها تهدف إلى ربط أهداف المؤسسة بمؤشرات الأداء وتقيمها 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 ومتوازن، وفي المجال التعليمي، تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء وتطوير العمليات الإدارية والتعليمية، وذلك كما جاء في (العجلوق، 2023؛ العابدي، 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: تُمكّن البطاقة المؤسسات من تحقيق التوازن بين الأهداف المالية، التعليمية، والتنمية، مما يضمن توجيه الجهود بشكل متكامل نحو تحقيق النتائج المرجوة.
- مراقبة العمليات الداخلية وتوجّهها: 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.
- ويُوضّح 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، وتجلى 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 يقتصر على تحسين الأداء المالي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين جودة التعليم، وهو ما يجعلها أداة ضرورية لكل مؤسسة تعليمية تسعى للتّميز 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.
 - 1. 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 طويلاً 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 المستدام وتحقيق التميز التعليمي للكليات التقنية بمنطقة عسير.
- مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
- من مميزات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء (عوض، 2021؛ زيارة والفايز، 2024):
1. تحليل العلاقات بين السبب والنتيجة: تُتيح بطاقة الأداء المتوازن فهم العلاقة بين الأنشطة والنتائج، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه الجهد 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 الرابط بين النموذج المالي والنموذج المحاسبي الشامل، مما يوفر للمؤسسات صورة متكاملة عن أدائها.
- إلى 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 والبشرى، إلى جانب الوضوح في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي. وذلك على النحو التالي (النهاني، 2020؛ صدقي، 2022):
- المقومات المادية: يجب توفير الموارد المالية الكافية لدعم عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بما يشمل التمويل المستمر والتأكيد 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 توفير الكفاءات المخصصة داخل المؤسسة التعليمية، سواءً 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 كالتالي:
 - وضع رؤية واستراتيجية واضحة للمؤسسة: يجب تحديد رؤية واستراتيجية طويلة المدى مع التركيز على التوجهات المستقبلية وضمان تماشها مع التغيرات في البيئة الخارجية.
 - دعم الإدارة العليا: دعم الإدارة في تصميم وتنفيذ برامج متكاملة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - تغيير في بيئه العمل: يشمل تشجيع الابتكار والإبداع وتقليل الجمود الإداري، مما يساعد على تحسين الأداء.
 - وضوح مفهوم بطاقة الأداء: يجب أن يكون مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واضحًا ومفهومًا 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 الاستراتيجي، حيث يعتبر التطبيق السليم لهذه العوامل مدخلًا لتحسين العمليات الداخلية وزيادة الربحية، مع تعزيز القدرة التنافسية للكليات التقنية بمنطقة عسير على المدى الطويل.

- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية متقدمة تساعدها المؤسسات في قياس أدائها من خلال عدة أبعاد متزامنة تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية، وفي المجال التعليمي، توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً متكاملاً لتقدير الأداء الأكاديمي والإداري من منظور شامل يراعي الجوانب المالية والتنظيمية والموارد البشرية ورضا الطلاب، وتمثل الأبعاد الأربع 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 التأكيد 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)

يعنى هذا البُعد بتحسين كفاءة العمليات الداخلية داخل المؤسسة التعليمية، مثل إدارة الأنشطة الأكاديمية، وتنظيم العمليات الإدارية والتدريسية. ويهدف هذا البُعد 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 سؤالين رئيسيين: الأول يتعلّق بخصائص الخدمة التي تقدمها المنظمة للمستفيدين، حيث يرتكز على تحديد الميزات والخصائص الأساسية التي تشكّل القيمة التي يحصل عليها المستفيدين. 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 للعملية: 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 و جديدة تجذب العملاء وتضيف قيمة إلى عروض المؤسسة.

3. بُعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)

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

4. **بعد العملاء (Customer Perspective):**

يُشير بعد 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، الخدمات الإدارية. (المطيري، 2024) ويضم هذا البعد 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. ويعبر 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 أيضًا 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. ويعامل هذا البعد مع تحليل مدى الربحية الناتجة عن العملاء أو المستفيدين، ويشمل تقييم العائد الذي تتحقق المؤسسة من كل عميل مقارنة بالتكليف التي يتم إنفاقها على توفير الخدمات التعليمية لهم.
- ومما سبق، نرى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعتبر أداة ضرورية للكليات التقنية بمنطقة عسير من أجل تحقيق النجاح والاستدامة، فالبعد الأربعة تُعد متكاملة وتغطي الجوانب الأساسية للكليات التقنية بمنطقة عسير، مما يتيح للقائمين على إدارتها رؤية شاملة لأدائها: وترى الباحثة أن أحد أهم الأبعاد الأربعة هو بعد 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 الأداء.

المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية نشأة مفهوم الرشاقة التنظيمية

وضح مانورونج وكورنياوان (Manring, Kurniawan 2022) أنه جاء مصطلح الرشاقة 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 يُمكّنها باستمرار.

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

توضح دراسة آنا تيريزا (Anna-Theresa 2021) تعريف الرشاقة على أنه: "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة"، في حين عرَّف كلٌ من مصطلح الرشاقة على أنه "ذلك المفهوم الذي يتضمن أفكار المرونة، القدرة على التكيف والتنسيق تحت مظلة واحدة".
ويعد مصطلح الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility) من المصطلحات الإدارية الجديدة التي انتشرت حديثًا بين أوساط الأكاديميين المتخصصين. ويعود ذلك المصطلح من الصفات التي تُسمّ المؤسسات وتميزها عن غيرها بما تتمتع به من دقة ومرنة وخففة وتميز على مناسبيها في القدرة على التعاطي مع التغيرات والتبدلات المتتسارعة. ويُقصد بالرشاقة التنظيمية "القدرة على التصرف كاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، والتي يدورها تؤدي إلى زيادة التحدي في حالة عدم القدرة على تحديد تلك التغيرات" (الزامل، 2021، 764).

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

وتسخلص الباحثة من خلال طرحها للنشأة ومفهوم الرشاقة التنظيمية، أن مصطلح الرشاقة التنظيمية هو مصطلح جديد في فكر الإدارة المعاصر، وأن ثمة شبه اتفاق بشأن الوقوف على تعريف محدد للرشاقة التنظيمية، فمن المتخصصين من يرى أن الرشاقة التنظيمية تُعبر عن مقدرة المؤسسات على إيجاد تغيرات داخلها، والتناسب معها لمواجهة الصعوبات والتحديات، ومنهم من يرى أهمية استعمال الموارد

المتاحة الاستعمال الأفضل لمجاورة تلك التحديات، والتمتع بميزة تنافسية بأسلوب ذكي ومن خلال خلق تغييرات؛ وذلك عن طريق تطوير المنتوجات والخدمات لتتناءل مع احتياجات الزبائن، كما يتبيّن أن الرشاقة التنظيمية أصبحت مسلّماً ضروريًّا لمجاورة التحولات المتسارعة، كما يتبيّن مما سبق أن مصطلح الرشاقة التنظيمية لا يوجد له تعريف واحد شامل لكافة عناصره وأبعاده المختلفة.

مبادئ الرشاقة التنظيمية

يستلزم نظام الصناعة الرشيقية 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 عملاً مدي الحياة لكافة زبائن مؤسسة ما.
- المبدأ الثاني: الدور الجوهري 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 واع قادر على أداء رسالة معينة، وتطبيق رؤية واضحة يمكن عن طريقها تحقيق الغايات الاستراتيجية، وزيادة حجم الموارد البشرية والمادية، وتعزيز القدرة على الابتكار والإبداع الخالق، والإنتاج والمشاركة.
- 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 رشاقة التنظيمية على أنها طريقة من طرق التوازن مع المستجدات المتباينة في عصرنا الحالي، كما أنها تساعده 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، وتعطّلها نمواً وديمومهً في تحقيق تحسين مستوى الأداء وهي تعد نتيجة لتطبيق بطاقة الأداء المترافق، لذلك لابد من حرض إدارة الكليات التقنية بمنطقة عسير على اتباعها في تنفيذ الإجراءات الخاصة بها.

أهمية الرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة التنظيمية واحدةً من أهم الضروريات الرئيسة لنجاح المؤسسات وضمان استمراريتها ووجودها، كما تعد مزيّةً مستمرةً، فإن ثمة عدداً من الأسباب التي تعود إلى احتياج المؤسسات لرشاقة التنظيم، من أهمها أن المؤسسة تمرّ بأحوال متبدلة ومتباينة وتتميز بعدم اليقين، وازدياد الصعوبات التنظيمية والإدارية، وتنامي الفرص البيئية المتوفّرة، مع عُسر تفضيل إحداثها على الأخرى، وتساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسات المختلفة على القيام بعدد من الوظائف المعينة في إطار نظام متاح للنماذج الإدارية الناجحة التي تنتظر الفرص وتستغلها جيداً، وكذلك التحديات المتمثلة في النشاطات التي تسرّع عن إبداعات مبتكرة غير مسبوقة (التوبيجي، 2020).

كذلك تعد رشاقة التنظيم مسأراً أو اقتراناً 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 بالمؤسسات المعاصرة، وقد ظهرت بسبب تسارع المتغيرات بوتيرات متلازمة، كما تعتبر طریقاً لرفع إمكانات المؤسسات للتصدي للمعوقات والتحديات المتسارعة والتوازن معها، ومن ثم الوصول إلى أداء متميز وقوى. 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 تتحققها المؤسسة من وراء استعمال التنظيم الرشيق؛ فإن ثمة عدداً من الصعوبات التي قد تعرّض استعمال التنظيم الرشيق بالمؤسسات، فقد أشار لها (Park, 2011, 2020) و (منصور، 2020) كالتالي:

- صعوبة تقيين الرشاقة التنظيمية: ثمة عجز في معايير الرشاقة: الأمر الذي يعوق التأكّد بشكل عملي من العلاقة المحتملة بين التنظيم الرشيق والتغييرات التي تقيّم الأداء العملي.
- اللوائح الجامدة: تطبيق أسلوب التنظيم الرشيق يحتاج إلى تفكير متأنٍ في عدد من القواعد التي تتصف بالجمود، والتي تُعتبر عقبةً كأداء 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 تحدياً. وبالنسبة لتنامها وارتفاع مستوى حدتها، فهي تشكل تحدياً إضافياً للتحدي الأول.

الدراسات السابقة.

دراسة المطيري (2024)، هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل، وذلك من خلال: الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل في ضوء مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل في ضوء نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (237) قيادةً أكاديميةً بجامعة حائل وضمت عينة الدراسة (62) من القيادات الأكاديمية بجامعة حائل. النتائج: توصلت الدراسة إلى توافر مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدين 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 والخدمة 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 بصنعاء والبالغ عددهم (88) إداري واعتمد البحث في جمع البيانات الأولية (الاستبانة)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بعد (النمو والتعلم) من بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات الخاصة بأمانة العاصمة صناعه ضعيف وجاء بعد (العملاء) بموافقة بمستوى ضعيف جداً إلى ضعيف وجاء بالمرتبة الأخيرة، بينما جاء بعد المالي وبدرجة موافقة ضعيف جداً - ضعيف. كما حصل بعد البيئي وبمستوى موافقة تراوحت بين ضعيف جداً - ضعيف.

دراسة دي جيسوس وأفيس 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 Scopus Web of Science كمصدر لجمع المقالات. تم إجراء تحليل ببليومترى 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 الرفيعة (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 المقترن 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 للأبعاد 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 ($\alpha = 0.05$) 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 مقترن لبطاقة الأداء المتوازن لاستخدامه في جامعة الإمام القياس أدائها العام، وتم تحكيمه من قبل خبراء ومتخصصين 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 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 ثالثا جاء "بعد المستفيدين" بمتوسط (2.06)، وأخيراً "البعد المالي" بمتوسط (2.1). ويشير اتفاق الخبراء إلى إدراكم للفجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلى 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 الشفون 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 الالزمة 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 2030 بالجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد)، حيث تحورت مشكلة الدراسة في انخفاض مؤشرات تحقيق أهداف رؤية 2030 بالجامعات السعودية والذي قد يكون مردغ غياب أثر إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم وضع أربعة فرضيات وتصميم استبيان، وتكون مجتمع الدراسة من (400) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتكونت العينة من (150) من العاملين الاداريين وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين.

دراسة الغامدي (2023) هدفت الدراسة إلى بحث واقع الرشاقة 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 الاستبيان 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 الرشاقة 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 (٠٠١) للرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل) على تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع).

دراسة جميل (2023) يهدف البحث إلى اختبار تأثير رشاقة 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) مستجيبة 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 الاستبيان التي تضمنت (60) فقرة، وقد أظهرت النتائج صحة الفرضيات بوجود تأثير لرشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي، مما يدل على الدور الفاعل لرشاقة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الإبداعي في جامعة الأنبار.

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

دراسة البريري (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة 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 استبيان لقياس درجة القيادة الإبداعية، ومقاييس للرشاقة التنظيمية وأبعادها، ومن أبرز نتائج الدراسة: توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب أبعادها كالتالي: رشاقة الاستشعار، رشاقة صنع واتخاذ القرار، رشاقة التطبيق، رشاقة 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 الرشاقة التنظيمية.

دراسة المحيميد (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وطرح مجموعة من المقترنات تهدف إلى تحسين مستوى الأداء الإداري، استخدم الباحث المنهج المسحى، 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 الرشاقة 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 الرشاقة 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 (استبيان) مستوى الأداء وتطبيقه على العينة. ومن أبرز نتائج الدراسة: درجة ممارسة أبعاد الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، سوء إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري، وتدني مستوى تطور تكنولوجيا المعلومات، وجمود الهيكل التنظيمية واللوائح والأنظمة، وغياب المعايير والمؤشرات التي يتم في ضوئها تقويم الأداء المؤسسي، والقيادي.

دراسة الزامل (2021) هدفت الدراسة إلى لتعرف على واقع الرشاقة 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، اختبرت عينة عشوائية بطريقة متيسرة من مجتمع الدراسة الأصلي بلغ عددهن (100) عاملة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: واقع الرشاقة 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 وقادتها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية.

دراسة أبو عاصي (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وتحديد معوقات ومتطلبات التطوير، ووضع تصورًّا مقتضيًّا لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الغربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنبع الوصفي التحليلي، تكون المجتمع من عدد (4973) معلم بالثانوية الصناعية، طبقت على عينة بلغت (357) معلمًا، واعتمدت على استبيان من ثلاثة محاور، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري للقيادات المدرسية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة موافقة (قليل). 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 التربوية)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث تصوًراً مقتضيًّا لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة.

يتفق البحث الحالي مع مجموعة من الدراسات السابقة في الميدف فقد اتفق مع دراسة المطيري (2024)، عكاشه وآخرون (2024)، الرفایعه (2023)، دراسة محمد (2023) وغيرهم في تناولها المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن. واتفق مع دراسة الغامدي (2023)، جميل (2023)، الببرى (2022)، المحيميد (2022) في تناولها المتغير التابع وهو الرشاقة التنظيمية، اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبيانة كأداة عكاشه وآخرون (2024)، الغساني وآخرون (2023)، الرفایعه (2023)، علوان واحمد (2023)، الغامدي (2023)، جميل (2023)، الببرى (2022)، واختلف البحث الحالي مع مجموعة من الدراسات السابقة في اختيار المتغير التابع وهو التنظيمية دراسة عكاشه وآخرون (2024) تم اختيار جودة العملية التعليمية، علوان واحمد (2023) جودة المعلومات المحاسبية.

تمثل 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 أسلمة وأهداف البحث الحالي. إضافة إلى ذلك، عرض تجارب الدول العربية والأجنبية، مما أتاح فهماً أوسع للسوق البصري. وقد كانت الدراسات السابقة مصدراً مهماً 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 أجمالي العينة (169) عامل اداري وهو يساوي عدد استجابات العينة.

خصائص العينة:

جدول (1) خصائص العينة

المتغيرات	الفئات	النكرار	%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	8	4.7
	بكالوريوس	108	63.9
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	53	31.4
	الإجمالي	169	100
	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%
	مدير	20	11.8
سنوات الخدمة	رئيس قسم	56	33.1
	موظف إداري	93	55.0
	الإجمالي	169	100
المستوى الوظيفي	أقل من بكالوريوس		
	بكالوريوس		
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)		

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 أقل من بكالوريوس حيث بلغت (4.7)%، وتعزو الباحثة هذه النسبة إلى ارتفاع معايير اختيار 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 الرشاقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمنطقة عسير، إضافة إلى الإجابة عن أسئلة وفرضيات البحث.
- الرجوع إلى الدراسات السابقة في المجالات المعتمدة، والمقالات المنشورة، التي ترتبط أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية.
- تحقيق الاستبانة للعبارات 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 العملي، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).
- المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية.

1- حساب الصِّدق الظاهري للاستيانة مِن خلال عَرْضِهَا عَلَى الْمُحَكِّمِينَ:

تم عَرْضِ الاستيانة في صورتها الأولى كما هو مُوضَّح في على مجموعه من المحكمين ذوي الاختصاص بالموضوع، من أعضاء هيئة تدريس بلغ عددهم (3) مُحَكِّمٌ- ملحق (3) وذلك مِنْ أَجْلِ التَّحْقِيقِ مِنْ صِدقِ المحتوى؛ لإبداء آرائهم وتقديم ملاحظاتهم على مجالات الاستيانة وعباراتها؛ مِنْ حِيثِ الصِّياغَةِ الْلُّغُوِّيَّةِ وَالْعُلُومِيَّةِ لِلْعُبَارَاتِ، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتهي إليه، ومدى مناسبتها لقياس ما وُضِعَتْ لِأجلِهِ، ولِإِجْرَاءِ التَّعْدِيلَاتِ الْمُنَاسِبَةِ مِنْ حِيثِ إِعَادَةِ الصِّياغَةِ وَالْحَذْفِ. وَتَمَ الْوُصُولُ لِصُورَةِ الْإِسْتِيَانَةِ الْمُهَابِيَّةِ.

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

جدول (2) درجة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

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

2- حساب صدق الاتساق الداخلي لأداء البحث:

المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملي، 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	صدى الأبعاد
البعد المالي	1	0,82**	4	0,83**	0,88**
	2	0,70**	5	0,84**	0,88**
	3	0,80**	6	0,83**	0,85**
بعد العملي (الطلبة)	1	0,88**	6	0,82**	0,82**
	2	0,77**	7	0,77**	0,85**
	3	0,82**	8	0,82**	0,85**
	4	0,90**	9	0,90**	0,86**
	5	0,79**			
بعد العمليات الداخلية	1	0,82**	4	0,82**	0,81**
	2	0,91**	5	0,91**	0,83**
	3	0,87**			
بعد النمو والتعلم	1	0,86**	4	0,86**	0,90**
	2	0,77**	5	0,77**	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 تنتهي 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 الاستيانة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية.

الجدول (4) معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني الرشاقة التنظيمية

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

يتبيّن من الجدول (4) أنَّ جميع معاملات ارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوى (0,01) مما يؤكد أنَّ العبارات تقيسُ ما صُمِّمت له، ولم يجرِ حذف أيٍ منها.

- حساب ثبات الاستبابة

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

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداء البحث

المعارض	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
الرشاقة التنظيمية	10	0,97

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

ثالثاً: مناقشة النتائج:

أجابة السؤال الأول: ما أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية ومنطقة عسير؟

لأجابة على السؤال الأول ومعرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية ومنطقة عسير تم حساب نتائج الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) نتائج الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة	معامل ارتباط B	معامل التحديد F	قيمة اختبار R2	معامل الانحدار R	البيان
					أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية
0.000	2.432	556.549	0.769	0.788	

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

تُعزى الباحثة الأخرى الكلي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة 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. يدل ذلك على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم بفعالية في رفع مستوى الرشاقة التنظيمية داخل البيئة الإدارية للتعليم التقني.

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

جدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط

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

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 يوجد أثر دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وقيمة (B) تساوي (8.500) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية وانه يوجد أثر دال إحصائياً للبعد (المالي) على الرشاقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية بمنطقة عسير، وقيمة (B) تساوي تساوي (8.500) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية وانه يوجد أثر دال إحصائياً لبعد (العميل) على الرشاقة التنظيمية، وقيمة (B) تساوي (9.115) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني، عدم قبول الفرضية العدمية و يوجد أثر دال إحصائياً لبعد (العمليات الداخلية) على الرشاقة 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 إحصائياً لبعد (النمو والتعلم) على الرشاقة التنظيمية.

وتعزو الباحثة أثر البعُد المالي إلى قيمة معامل الانحدار ($B = 8.500$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أثراً مباشرأً لهذا البعُد في تحسين قدرة الكليات على الاستجابة للتغيرات التنظيمية، كما تُعزى أثر بُعد العميل إلى نفس القيمة ($B = 8.500$) ومستوى الدلالة (0.000)، ما يشير إلى أن تلبية احتياجات المستفيدين تلعب دوراً مهماً في دعم الرشاقة التنظيمية. وتعزو 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 الداخلية يعزز مرونة الأداء الإداري، وفيما يخص بُعد النمو والتعلم، تُعزى 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 الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات التقنية.

وتفق 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 الرشاقة التنظيمية عكاشة وآخرون (2024) اثرت بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات التعليمية، ودراسة الغساني وآخرون (2023) التي توصلت ان تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة علوان واحمد (2023) التي أكدت نتائجها ان تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ساعد على تحسين جودة المعلومات المحاسبية المرتبطة بالبعد المالي، ودراسة محمد (2023) التي أكدت نتائجها ان تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ساهم في تحقيق اهداف رؤية 3030.

أجابه السؤال الثاني: هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تغيرات العاملين الإداريين حول أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة 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 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرشاقة 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) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المحاور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

		قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	المتغير
دالة	غير دالة						
دالة	0.003	1.808	0.601	81	48.698	بين المجموعات	بطاقة الأداء المتوازن
			0.332	87	28.924	داخل المجموعات	
				168	77.621	المجموع	
غير دالة	0. 260	3.722	17.683	2	35.365	بين المجموعات	الرشاقة التنظيمية
			4.751	166	788.585	داخل المجموعات	
				168	823.950	المجموع	

- 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. ويفسّر ذلك بأن المؤهل العلمي يسهم في تشكيل التصورات الإدارية والاستجابة الفاعلة لمفاهيم القياس والتطوير.

- ان قيمة (F) تساوي (3.722) عند مستوى دلالة (0.260) 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 ان 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. وتفق 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) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المحاور تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

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

- 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 من 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 وأدبيات 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 مقارب بين جميع الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم، وهذا يوضح وجود بيئة عمل موحدة تعتمد إجراءات تنظيمية واضحة تضمن مستوى متبايناً من التفاعل مع متطلبات الرشاقة. مما يقلل من تأثير عامل الخبرة في إدراك هذا المحور. وتفق 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

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

قيمة (F) تساوي (0.169-1.466) عند مستوى دلالة (0.05-0.234) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حول بطاقة الأداء المتوازن والرشاقة التنظيمية. تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حول بطاقة الأداء المتوازن والرشاقة 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 والرشاقة التنظيمية. مما يقلل من تأثير الاختلاف في المسميات الوظيفية على استجابات الأفراد.

رابعاً: خلاصة النتائج.

- يوجد أثر دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن على الرشاقة التنظيمية.
- يوجد أثر دال إحصائياً للبعد (المالي) على الرشاقة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- يوجد أثر دال إحصائياً للبعد (العمليات الداخلية) على الرشاقة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- يوجد أثر دال إحصائياً للبعد (النمو والتعلم) على الرشاقة التنظيمية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.
- يوجد أثر دال إحصائياً للبعد (العميل) على الرشاقة 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 الرشاقة التنظيمية.

خامساً: الخاتمة

تُظهر نتائج البحث أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة فاعلة في تعزيز الرشاقة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بالكليات التقنية في منطقة عسير، حيث ثبت تأثير جميع أبعادها بشكل دال إحصائياً، 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 الرشاقة 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 والرشاقة التنظيمية للعاملين الإداريين بمختلف المسمى الوظيفي لهم.
- تحديث بطاقة الأداء المتوازن باستمرار لتواءم التغيرات المستقبلية في بيئة العمل والتحديات التقنية والتعليمية.
- يجب إنشاء وحدات متخصصة للابتكار تعزز تقديم حلول إبداعية في العمليات الداخلية والبرامج الأكademية.
- 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 الكلمات 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 المثلث.

قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية.
- أبو عاصي، هشام. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. كلية التربية، جامعة سوهاج. المجلة التربوية، 899، (88).
 - أحمد، كمال. (2016). تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 15، 1.
 - الأنصاري، خلود. (2020). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مجلة الجامعة العراقية، 8، 122.
 - البريري، محمد. (2022). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة 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 لتقدير الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحتات عباس، سطيف.
 - التويجري، هيلة. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطن لدهم: دراسة ميدانية. كلية التربية، جامعة الأزهر. مجلة التربية، 187، 2.
 - الجابري، عدنان طه على محمد. (2020). النمذجة الإحصائية لجذب الاستثمار في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة تعز، تعز.
 - جميل، عمر قيس، و محبيس، حسام علي. (2023). تأثير رشاقة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي: بحث تحليلي لرأي عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 143 - 125، (15).
 - الحامد، فضل عيد، و العمري، بسام مصطفى الأحمد. (2018). واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها. المجلة التربوية الأردنية، 234 - 209، (13).
 - الحيدري، أمين منصور علي. (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجندي للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 679 - 649، (39).
 - الرفاعة، 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، (13).
 - الزامل، مها. (2021). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 761، (29).
 - زيارة، يوسف عباس محمد، والفايز، 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، فهد عبد الرحمن. (2021). الرشاقة 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 أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 1647 - 1679، (468).
 - الشمري، 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، 83 - 119، (17).
 - صدقى، عماد محمد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالى. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 4(1)، 242-275.
 - العبيدي، صفاء ناصر علي. (2023). تقييم جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة جامعة البيضاء، 3(5)، 29 - 40.

- العتبي، طارق بن موسى. (2018). متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن "BSC" في الجامعات السعودية. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 3(34)، 386 - 404.
- العتبي، عبدالله غاري الدعجاني. (2020). تقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC دراسة مقارنة بين جامعة شقراء وجامعة المجمعة. *مجلة العلوم التربوية*. 392 - 327، (24).
- العجلوق، محمد حسين سعد، والشرفات، صالح سويم. (2023). تقويم أداء مديرى المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البداء الشمالية الشرقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- عكاشه، إيمان فؤاد عبدالمجيد، ندا، محمد صبرى إبراهيم، وأيو عجود، محمد كمال الدين فتحى. (2024). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة تطبيقية. *مجلة الفكر المحاسبي*. 168 - 139، (128).
- علوان، أنس سعود، وأحمد، قمر السيد. (2023). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس جودة المعلومات المحاسبية في جامعة تكريت. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 36 - 21، (62).
- عوض، ريم إحسان، ودعامس، غسان محمد مصطفى. (2021). بناء نموذج مقترن بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفىات في القطاع الصحي: المستشفىات الخاصة والأهلية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الغامدي، هناء بنت سعود بن عيد. (2023). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. *مجلة القراءة والمعرفة*، (263)، 54 - 94.
- الغامدي، عائض بن سعيد مثعى. (2023). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في جامعة بيشة. *مجلة العلوم التربوية* - 491، (10)، 529.
- الغساني، عبدالفتاح سالم حسن، العباسى، مصعب عبدالجبار أحمد، البعدانى، حذيفة منصور حسن، العبسى، عامر علي عبده، و الخامرى، عبدالعزيز محمد. (2023). استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة اليمانية صنعاء. *مجلة الجامعة الوطنية*. 147 - 101، (25).
- الكبيسي، حامد جهاد. (2014). *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، (14).
- المحيميد، باسم. (2022). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*. 181 - 150، (26).
- المطيري، يوسف مبرك. (2024). تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية*. 154 - 121، (151)، 38.
- النهانى، أحمد بن سليمان بن عبد الله. (2020). درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، نزوى.
- الهازمي، فاطمة عبدالله. (2022). مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لتقييم الأداء 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://06100j6pk.y.https.doi.org.proxy.aou-elibrary.com/10.1108/IJMPB-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.