

اعتماد بطاقة الاداء المتوازن (BSC) باستخدام الحيوود السداسي لتعزيز جودة الخدمة التعليمية

دراسة استطلاعية لعينة مختارة من تدريسي ومنتسبي جامعة الموصل

**Adopt Balanced Scorecard (BSC) Using Hexagonal Diffraction to Enhance Quality of Educational Service
An Exploratory Study of Selected Sample of Teachers and Employees of the University of Mosul**

م. ندى عبد الرزاق آغا
مدرس

م. انتصار صابر الجبوري
مدرس

جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم المحاسبة

Entesar Saber al – Jubouri

Nada Abdel Razzaq Agha

University of Mosul, Faculty of Management and Economics, Accounting Department

المستخلص

تناول العديد من الباحثين بطاقة الاداء المتوازن ومن ابرزهم (كابن ونورتن) اذ حاولوا توظيف هذه البطاقة لقياس الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية عبر ابعادها الاربعة، اذ عُدت هذه البطاقة من احد اهم المداخل لقياس وتقييم اداء الوحدات الاقتصادية، وذلك لما تقدمه من منظور متكامل للاداء مما يساعد الوحدات على اختلاف انشطتها التعرف على مواطن القوة وتعزيزها، وواجه القصور وعلاجها، ومن هنا برزت اهمية اعتماد البطاقة في الوحدات الاقتصادية بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، لقياس وتقييم الاداء باعتماد البطاقة في مجال التعليم فضلا عن ذلك هناك منافع اضافية للمنافع السابقة لعل منها تحقيق التطور المستمر للمناهج والادوات والوسائل التي تستخدمها الكليات في الجامعة لتحقيق اهدافها في رفع مستوى التعليم في هذه المرحلة وقياس اثرها في مستوى الجودة باستخدام الحيوود السداسي وتطوير اهدافها بحيث تلبي حاجات المجتمع المتطورة، وضرورات نموه وتقدمه المتجددة عن طريق الارتقاء بمستوى الجودة من خلال تقليل العيوب والعقبات .

لذا هدف البحث الى توضيح مفهوم كل من اسلوب بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الاربعة ومفهوم الجودة التعليمية بالاضافة الى مفهوم الحيوود السداسي و بيان العلاقة والتأثير بين كل من بطاقة الاداء المتوازن على الجودة التعليمية وقياس اثرها باستخدام الحيوود السداسي .

الكلمات المفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن ، جودة التعليم ، الحيوود السداسي .

Balancing Scorecard (BSC) Using Hexagonal Spacing to Enhance the Quality of Educational Service Survey Study of Selected Sample of Nineveh Teachers and Employees

Abstract

Several researchers dealt with the balanced performance card, notably Kaplan and Norton, as they tried to use this card to measure the strategic performance of economic units across its four dimensions. This card is one of the most important approaches to measuring and evaluating the performance of economic units. The different units of their activities identify strengths and reinforce them, and deficiencies and treatment, and hence emerged the importance of adoption of the card in the economic units in general and educational in particular, to measure and evaluate performance by adopting the card in the field of education. In addition, there are additional benefits to the previous benefits, which may include the continuous development of the curricula, tools and methods used by the faculties at the university to achieve its objectives in raising the level of education at this stage and measuring its impact on the quality level using the hexagonal diffraction and developing its objectives to meet the evolving needs of society, By improving quality by reducing defects and obstacles.

The aim of the research is to clarify the concept of the four-dimensional performance card concept and the concept of educational quality, in addition to the concept of hexagonal diffraction, and the relationship between the balanced performance card on educational quality and measuring its effect using hexagonal diffraction.

Keywords: balanced performance card, quality of education, hexagonal diffraction.

المقدمة

ان قياس الاداء وتقييمه يعدان ضروريان لكونهما من العناصر الرئيسية لنجاح الوحدة التعليمية في ظل التطور السريع في بيئة عمل هذه الوحدات على اختلاف انواعها، فعملية تقييم الاداء من اهم العمليات التي تمارسها الادارة بمختلف مستوياتها نظرا لما يترتب على نتائج تلك العملية من اثار بالغة الاهمية على مستقبل الوحدة التعليمية في تحديد نجاحها أو فشلها، فالاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية اصبح غير مجدي لاعتمادها على التحليل المالي التقليدي الذي يعتمد على القيم المالية التاريخية الظاهرة في القوائم المالية والتي تختلف عن

القيم الحالية والمستقبلية كما ان هذه المؤشرات تتجاهل الجودة والابتكار التي تؤثر على رضا الزبائن والمنافسين والبيئة المحيطة بالوحدة وعدم اخذها بنظر الاعتبار ظروف عدم التأكد واحتمال الخطر عند قياس الاداء الماضي للوحدة كما انه يتعامل مع الاهداف القصيرة الاجل وهذا يؤدي الى غياب البعد الاستراتيجي لغرض معرفة ما اذا كانت الوحدة التعليمية تتفق مع هدفها الاستراتيجي ام لا .

ان قصور مؤشرات التحليل التقليدي ادى الى الحاجة الى نظرة مختلفة لتقييم الاداء لتلبي متطلبات المرحلة وتناسب وتقلبات البيئة المتزايدة ، فظهر اسلوب القياس المتوازن للأداء والذي يعد اكثر الافكار المؤثرة في قياس الاداء الاستراتيجي للتوصل الى نتائج الانجاز من خلال عمل استراتيجية في توجيه اعمالها، فهي نظام مختلف عن نظام قياس الاداء التقليدي لاعتماده المؤشرات غير المالية لتقييم الاداء فضلا عن المؤشرات المالية التقليدية كما ان استخدام الحيود السداسي سيؤدي الى رفع الجودة التعليمية من خلال الوصول الى اقل مستوى من العيوب التعليمية

اولا : مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث بعدم وجود اهتمام بعملية تقييم الاداء التي تتم على مستوى الوحدات التعليمية وفي حالة القيام بعملية التقييم للوحدات التعليمية فالأداء يكون منصبا على مجموعة المقاييس المالية والمتمثلة بنسب وادوات التحليل المالي فضلا عن الاعتماد على مجمل الربح وصافي الربح المتحقق والذي قد لا يعطي صورة واضحة ودقيقة عن الاداء خاصة في الوحدات التربوية ، حيث ان وجود مجموعة اخرى من المقاييس غير المالية قد يكون لها اثر كبير في عملية التقييم. ومن هنا يمكن ان يطرح التساؤل الآتي:

هل ان بطاقة الاداء المتوازن باباعها الاربعة وباستخدام الحيود السداسي سيؤدي الى رفع في جودة الخدمة التعليمية ؟

ثانيا: هدف البحث

يهدف البحث الى تسليط الضوء على:

- ١- مفهوم اسلوب بطاقة الاداء المتوازن واباعها (البعد المالي، البعد الزبائي، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتطور).
- ٢- مفهوم الجودة التعليمية.
- ٣- مفهوم الحيود السداسي.
- ٤- بيان العلاقة والاثار لبطاقة الاداء المتوازن باباعها الاربعة باستخدام الحيود السداسي على الخدمة التعليمية لتعزيز اداء الانشطة الخاصة بالوحدات التعليمية .

ثالثا :اهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من أهمية موضوع جودة الخدمة التعليمية في الوقت الراهن لكونها بمثابة حجر الأساس لبناء المجتمع ولما لها من انعكاسات عليه، لذا كان لابد من البحث عن أساليب حديثة لتعزيز مستوى الجودة التعليمية، ومنها أسلوب بطاقة الاداء المتوازن لتحسين اداء عمل الوحدة التعليمية الذي سيساهم في تعزيز جودة الخدمة التعليمية عن طريق اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية لمعالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة والذي من شأنه ان يعزز ويرتقي بمستوى الاداء التعليمي.

رابعاً: فرضية البحث

ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن في التعليم يعمل على رفع مستوى جودة التعليم عن طريق مواجهة مواقع الخلل والقصور في العملية التعليمية وتحسينها وقياس ذلك باستخدام الحيوود السداسي ويستند البحث على ماياتي:

١- الفرضية الرئيسة الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز وجودة الخدمة التعليمية .

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الزبائني باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز وجودة الخدمة التعليمية .

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات الداخلية باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز وجودة الخدمة التعليمية.

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم والنمو باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز وجودة الخدمة التعليمية.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية:

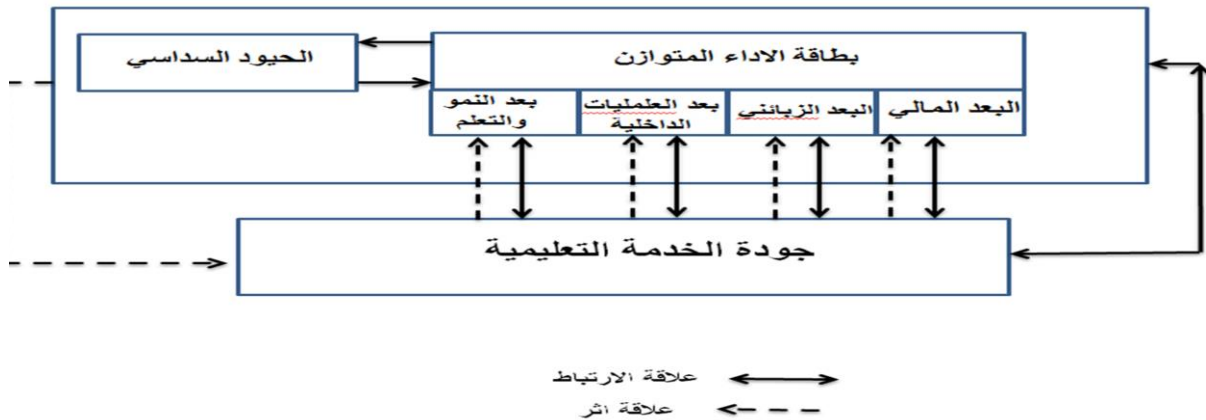
يوجد علاقة اثر ذو دلالة معنوية بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للبعد المالي باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية

٢- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الزبائني باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية

٣- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للعمليات الداخلية باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز الخدمة التعليمية.

٤- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعلم والنمو باستخدام الحيوود السداسي في تعزيز جودة الخدمة التعليمية.
انموذج البحث
واعتمد البحث الانموذج الآتي:



منهج البحث

اعتمد البحث منهجين هما المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالكتب والمصادر ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث والمنهج التحليلي عن طريق تحليل فقرات استمارة الاستبيان باعتماد الأساليب الاحصائية.

المبحث الاول

بطاقة الاداء المتوازن (BSC)

Balanced Score card

اولا: مفهوم واهمية بطاقة الاداء المتوازن (BSC)

ظهرت بطاقة الاداء المتوازن لمواجهة القصور في الانظمة الرقابية الادارية التقليدية، فالاجراءات التي كانت تقوم عليها الانظمة الرقابية السابقة كالميزانيات والتكاليف المعيارية لم تعد قادرة على تحقيق طموحات الوحدات الاقتصادية الرائدة في ظل التحديات والمنافسة واعتمادها على التكاليف اكثر من الايرادات، ومواجهة التطور التكنولوجي وتكنولوجيا الانتاج، ولمواجهة التحديات استلزم من الادارة البحث عن معلومات واسعة داخلية وخارجية تساعد على استمرارها في السوق فجاءت بطاقة الاداء المتوازن لتمكين الادارة من قياس الاداء الكلي باستعمالها البيانات المالية وغير المالية ووجدت هذه الوحدات ان هذه البطاقة ليست مفيدة فقط لاختيار خططها الاستراتيجية من خلال تعقب الاداء، بل وللمساعدة ايضا في تخطيط هذه الاستراتيجية وترجمتها الى اهداف محددة ومقاييس اداء.

فبطاقة الاداء المتوازن (BSC) عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الوحدة وهي اول عمل نظامي حاول

تصميم نظام لتقييم الاداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية الوحدة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما انها توحد المقاييس جميعها التي تستخدمها الوحدة. (العمرى، ٢٠٠٦، ١٦-١٧)

ان تحقيق التوازن بين الاهداف الادارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل داخل مختلف مقاييس الاداء وازالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الادارة العليا للوحدة بالافراد العاملين فيها قد اكسبت بطاقة الاداء المتوازن هذه التسمية .

كما عرفت على انها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة الوحدة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الافراد وان تحليل الاداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص اداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الاجل. (زويلف ونور، ٢٠٠٥، ٢١)

وتعد اداة لقياس تقدم الوحدة التعليمية نحو تحقيق أهدافها من خلال ترجمة رسالتها واهدافها الى ترتيبات ومقاييس عبر مناظيرها بتقييم ادائها على نحو متكامل عن طريق ربط الاهداف المتعددة التي تسعى الوحدة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي و ترجمة رؤية الوحدة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس يتم تبويبها في اربعة ابعاد يقوم كل منها بتقييم الاداء من منظور مختلف.

وتعتمد بطاقة الاداء المتوازن على الغرض من استعمالها فاذا كان الغرض منها رقابة الأداء فان منافعها تتمثل بوضع وتحديد مجموعة الاهداف الرئيسية والفهم المشترك للفعاليات المخططة وتفسير الاسباب التي تربط الاهداف بالمطلوبات المالية للوحدة التعليمية، اما اذا كان الهدف من استخدامها هو لغرض الرقابة الاستراتيجية فان منافعها تتمثل في تقديم تقرير اداري يصف الاداء التشغيلي عبر المحاور الاربعة للبطاقة .

⊗(www.Http/financialmanger:200)

لذا (BSC) تعد بمثابة وسيلة لتقييم النتائج الاستراتيجية ذات الصلة بالتقرير عن مدى التقدم في الانجازات التي يتم اختبارها لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها الوحدة ، والتعامل مع سلوك الافراد داخل الوحدة نحو التغيير الايجابي لتحسين الاداء .

ثانيا: اهمية بطاقة الاداء المتوازن (BSC)

تستمد بطاقة الاداء المتوازن اهميتها باهتمامها بالتحسينات في المقاييس غير المالية التي تعمل على خلق قيمة للوحدة في المستقبل باستخدامها للعديد من المقاييس والمؤشرات التي ترشد الادارة الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية. وعليه تظهر اهميتها في الآتي:

١- توضيح وتفسير وتطوير استراتيجية التنظيم .

٢- تحديد وتشخيص المبادرات الاستراتيجية واهميتها في الوحدة الاقتصادية وتتعبق الاستراتيجية من اعلى المستويات الى مستوى وحدات الاعمال والاقسام المساندة .

٣- تقيس الاداء التنظيمي بالتركيز على الاهداف المالية وهي تتضمن قيادة الاداء للأهداف المالية.

(الدباغ، ٢٠١٣، ١٠)

٤- تحويل الاهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة فهي نظام اداري متكامل يسعى الى التناغم الاداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات الوحدة الاقتصادية.

٥- تحسين الاداء ووضع تسلسل للاهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الاداء (نديم، ٢٠١٣، ١٨-١٩)

ثالثاً: ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (BSC)

ان استخدام مقاييس الاداء المتوازن يعد انعكاساً لمجموعة من التطورات الحديثة في مجال رضا العملاء والجودة ومقاييس غير المالية. فتوجد اربعة ابعاد (مقاييس) تقوم عليها بطاقة الاداء المتوازن وهي كالآتي (www.summaries.com ©)

١- البعد المالي

يركز هذا البعد على (النمو والاستقرار والنضج) في قياس نتائج الاداء في الاجل القصير واطهار نتائج القرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسبباتها من خلال اعتماد المقاييس المالية في زيادة المبيعات و قياس الربحية ، حجم الدخل التشغيلي ، العائد ومستواه على راس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة ، المحافظة على مستوى مناسب للإنفاق في تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين.

(Horngren et al , 2000, 465)

٢- البعد الزبائني

لكل وحدة اقتصادية اهداف تنطلق من استراتيجياتها ومعظم هذه الاهداف موجهة لخدمة الزبائن، وتقوم بطاقة الاداء المتوازن بترجمة تلك الاهداف في مقاييس خاصة تعكس عوامل الوقت ، النوعية ، الاداء ، الخدمة والكلفة وتمكن الادارة العليا من الوصول الى منتج معياري يدخل السوق ويجري تطويره على وفق احتياجات الزبائن . Kaplan (&Norton,1992,73-74)

٣- بعد العمليات الداخلية

ويهدف بعد العمليات الداخلية الى تحديد العمليات المهمة التي ينبغي ان تتفوق فيها الوحدة الاقتصادية لتنفيذ الاستراتيجية عن طريق الابداع في كيفية تحويل مدخلات الوحدة الى مخرجات ذات قيمة اعلى من المدخلات بتشجيع الوحدات على اعادة صياغة هيكل عملياتها

التشغيلية لتحديد ما يجب ان تتميز وتتفوق فيه لتصبح اكثر نجاحا وتطورا .
(jiambalvo,2001, 374)

٤- بعد التعلم والنمو

ويعمل هذا البعد على تحديد البنية التحتية التي ينبغي على الوحدة الاقتصادية بنائها لخلق التطور والنمو طويل الاجل بعد ان تحدد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي عن طريق بعدي الزبون والعمليات الداخلية. (الغبان ،٢٠٠٩، ١٣)

ويركز هذا البعد على اهتمام الوحدات بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات الادارية للوحدات الاقتصادية لمواكبة العصر والحصول على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم (Flesher,C&Mahaffy ,1997, 135)

رابعا: متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن (BSC):

لكي يمكن لأي وحدة اقتصادية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بنجاح يتطلب الآتي:(ابراهيم ،٢٠١٣، ٣٥٨)

- ١- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية .
- ٢- الاخذ بمنهج النظام اي استعمال هذه البطاقة كنظام ادارة استراتيجي وليس كنظام قياس فقط.
- ٣- وجود الدافعية لاختيار بطاقة الاداء المتوازن فعلى الوحدات التعليمية البحث عن اساليب وادوات اكثر فعالية في مواجهة التغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها.
- فيعتمد نجاح عملية تطبيق اسلوب بطاقة الاداء المتوازن في الوحدات التعليمية على عدد من العناصر يمكن ادراجها في الآتي: (الثويني ،٢٠١٤، ٥٤)
 - وجود عملية تحليل شامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للوحدات التعليمية.
 - ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار البيئة المحيطة بالوحدة التعليمية حيث القوى والعوامل الثقافية تؤثر على النظم التعليمية .
 - التركيز على المحتوى والمناهج التعليمية قبل الصفات التقنية حيث تعد التقنيات وسائل تساعد على تحقيق الاهداف والغايات من العملية التعليمية بجملتها .

المبحث الثاني الحيود السداسي

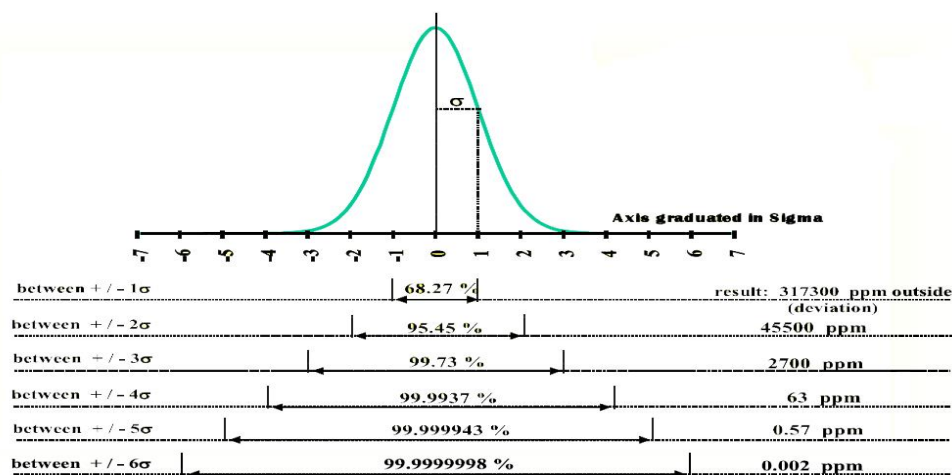
اولا: مفهوم الحيود السداسي

يعد الحيود السداسي احد الموضوعات ادارة الجودة الشاملة الحديثة التي لم يتم تطبيقها على نطاق واسع في القطاع الخدمي ،حيث ان تطبيق الحيود السداسي لا يقتصر على الوحدات الصناعية اذ يمكن تطبيقها على الوحدات الخدمية والحكومية والتعليمية.

فهو منهج شامل شديد المرونة يهدف الى تحقيق النجاح ودعمه ومضاعفته في الادارة يقوم على الفهم الواضح لحاجات الزبائن والاستخدام المتقن للبيانات والحقائق والتحليل الاحصائي وبذل الاهتمام الدؤوب لإدارة عمليات الاعمال وتطويرها وابتكارها(عبد الله، ٢٠١٣، ٣٥٤)

تعد منهجية ومقياسا تستخدم كل من البيانات والتحليل الاحصائي بغرض قياس وتحسين جودة الاداء الكلي للعمليات الموجودة في الجامعات للتعرف على العيوب وتجنبها وتجاوز توقعات كافة المعنيين للوصول الى درجة الكمال في الجامعات .

ان الهدف الرئيس من منهجية الحيوود السداسي هو منع الهدد وتحديد الوقت وتقليل الكلف وبدون زيادة على المستهلك ،ان التنافس الحالي يهدف البقاء بين الوحدات (سواء الخدمية او الانتاجية) من حيث تحقيق مستوى الرضا في الخدمات او الانتاج السلعي مهم جدا بان يصل مستوى تحسين الاداء الى نسبة عالية جدا من الدقة ، ويعد الحيوود السداسي لقياس مدى اداء عملية ما ينتج عنها ٣.٤ عيب لكل مليون فرصة. ولكل كمية انحراف او معيب له مستوى ضمن السلم السداسي التي تتنافس الوحدات لارتقائه وصولا الى الدرجة التي تحقق اقل انحراف في الانتاج ويوضح الشكل الآتي مستويات الجودة في مستويات الحيوود السداسي .



شكل رقم (1) يبين مستويات Six-Sigma

ثانيا :مبادئ الحيوود السداسي:

هنالك مبادئ اساسية للحيوود السداسي لابد من الاهتمام بها واخذها بنظر الاعتبار

منها:

ادراك ان الهدف الرئيس هو التركيز على رضا الزبائن او المستفيدين من الخدمة،التخطيط والعمل للمثالية واعتماد الادارة على الحقائق والمعلومات والارقام عند اتخاذ اي

قرار، (www.aitrs.org) إجراء التحسينات في العملية المحورية في الوحدة، الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط الاستراتيجي المسبق، التعاون غير المحدود داخل الوحدة مما يعني كسر الحواجز ما بين الدوائر المختلطة وتحسين اليات العمل على كافة المستويات الادارية، استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة مثل مخطط باريتو ومخطط السبب والنتيجة وخرائط الرقابة. (الجبوري والمعاويدي، ٢٠١٤، ٢٣٧-٢٣٨)

ثالثاً: المنهجيات المتعلقة بالحيود السداسي

إن تحسين جودة المنتجات والعمليات القائمة باستخدام منهج الحيود السداسي يتم من خلال منهجية DMAIC التي تتكون من خمسة خطوات والتي تم تأسيسها بالاعتماد على دورة ديمك للتأمين وكما يظهر من الشكل الآتي

الشكل ص ٤٧ من ٥ pdf سيكما ٦ - الكل

المبحث الثالث

جودة الخدمة التعليمية

اولاً: جودة الخدمة

أن الخدمة " منتجات غير ملموسة تهدف أساساً لإشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تحقق له المنفعة، وعلى الرغم من كثرة التعريفات لمفهوم الخدمة، إلا أن هناك اختلافاً بين الباحثين والمختصين حول الاتفاق على تعريف واحد وشامل لمفهوم الخدمة بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية، كسيادة الجانب الانساني والجانب غير الملموس للخدمة و عدم تماثل مستويات الاداء في الخدمة والتلازم غير الملموس للخدمة وعدم ملكيتها . (سلمان، ٢٠١٣، ٧)

ولقد انسحب الاختلاف حول تعريف الخدمة إلى مفهوم جودة الخدمة، فجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة أو من منظور المستفيد من هذه الخدمة، فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته، (Lee J and Ritzman, 2000)،

وتقاس درجة رضا الزبون بمدى إشباع وتلبية حاجاته ورغباته، والذي يحكم على مستوى جودة الخدمة هو المقارنة بين ما حصل عليه من خدمة وما كان يتوقعه من تلك الخدمة.

ثانياً: جودة الخدمات التعليمية

إن لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم معنيان أحدهما واقعي، والآخر حسي، فالواقعي هو التزام الوحدة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها، مثل معدلات الترفيع، ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم، أما الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، أي مدى اقتناع ورضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفاعلية الخدمة التعليمية. (<https://kenanaonline.com/files>)

وقد عرفت بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للوحدة. (Hixon, & Lovelace. 1992, 6-24)

فمفهوم الجودة في التعليم تعني تطابق الوظائف والاهداف المعلنة والتي تم انجازها مع المعايير السليمة المتعارف عليها (Kaphthleen, 1993, 40) كالمدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية وارتباطها بالاهداف العامة والخاصة التي ترتبط بسياق اجتماعي معين فعلى الرغم من وجود معايير عامة الا اننا لانستطيع تطبيق هذه المعايير على جميع المجتمعات بنفس الطريقة وبنفس المنهجية. (دره، ١٩٩٨، ٨٤)

فجودة التعليم هي مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في العملية التعليمية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع، فهي اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني لتقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة للحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية والحرص على حساب تكلفة الجودة داخل الوحدة التعليمية لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة والنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات مع استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة عن طريق ما يمتلكه العنصر البشري في الوحدات من قدرات ومواهب وخبرات. (البربري، ٢٠١٧، ٨ بتصرف من الباحثين). فلجأت الوحدات التعليمية الى الجودة الشاملة لتحقيق الآتي :

<https://algaodh5.files.wordpress.com>

- ١- التقليل من تكاليف الخدمات التي تضيع هدرًا بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
- ٢- كون متطلبات الإدارة خفض المصروفات ، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ٣- وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة ويواكبها ازدياد في متطلبات وتوقعات المستفيدين (العاملين ، الطلاب ، اولياء الامور ، المجتمع) .
- ٤- إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم الجودة الشاملة، لانها تعتمد على حل المشكلات عن طريق فرق العمل

ثالثاً: اهداف جودة الخدمة التعليمية

هناك مجموعة من الاهداف التي تحققها جودة الخدمة التعليمية ومنها :

⊕ www.edulraedia

١- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي وحدة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة عن طريق زيادة كفاءات الإداريين و المعلمين والعاملين بالوحدات التعليمية .

٢- زيادة الثقة والتعاون بين الوحدات التعليمية والمجتمع، و زيادة الوعي والانتماء نحو الوحدة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي .

٤- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم العام .

ان ادارة الجودة في التعليم تتعلق بكافة السمات والخصائص بالمجال التعليمي والتي تظهر الجودة المراد تحقيقها ،فهي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكافاً الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة .

ان ادارة الجودة في اطار الوحدة التعليمية تضم مجموعة من المضامين اهمها (الدرادكة، ٢٠٠٢، ٣٥)

*الاعتماد على العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما تمتلكه العناصر البشرية في الوحدة التعليمية من قدرات ومواهب وخبرات،والحرص على استمرارية التحسين والتطوير لتحسين الجودة.

*التقليل من الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.

*حساب تكلفة الجودة داخل الوحدة التعليمية لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة

رابعاً: متطلبات تطبيق جودة الخدمة التعليمية

يمكن تلخيص اهم متطلبات تحسين العملية التعليمية في ضوء المواصفات القياسية بما يأتي:
(السعد ، منهل، ٢٠١١، ١٢٩)

١-تحديد اهداف جودة الخدمة،و وضع المعايير التي تستخدم في اتخاذ قرار قبول مخرجات العملية.

٢-تأسيس العمليات والوثائق وتوفير الموارد للعملية التي تضمن المخرجات المرغوبة.

٣-التحقق من النشاطات المتعلقة بالعملية التعليمية والمصادقة عليها ومراقبتها وفحصها واختيارها .

٤-تهيئة السجلات التي تستخدم بصفة ادلة للتأكد من ان العملية ومخرجاتها تستجيب للمتطلبات.

٥-حسن اختيار مديري الوحدات التعليمية والاستمرار بتدريبهم لتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاساليب التي تمكنهم من تحقيق ورفع مستوى الجودة التعليمية .

الجانب العملي

١- وصف مختصر لعينة البحث

تم اختيار جامعة الموصل في محافظة نينوى لجملة من الاسباب وهي :

- كونها من الجامعات العريقة في العراق ولانها تضم عدد كبير من الكليات وبمختلف التخصصات العلمية والتي تظهر اهميتها في تغطيتها احتياجات السوق المحلية من الكفاءات وبمختلف التخصصات والدرجات العلمية .
- استمرار جامعة الموصل بتخريج الطلبة بالرغم من الاحداث الجسيمة التي تعرضت لها.

٢- وصف الافراد المبحوثين

تم اختيار مجموعة من اساتذة جامعة الموصل بالاضافة الى موظفي الحسابات في عدد من الكليات وهي كلية (الادارة والاقتصاد ، التربية ، العلوم ، الهندسة ، التربية الاساسية) وقد تم توزيع (٥٠) استمارة استبانة تم استرجاع (٤٠) استمارة منها اي ان نسبة الاستجابة بلغت ٨٠% ويشير الجدول (١) الى خصائص الافراد المبحوثين في الجامعة قيد الدراسة

جدول (١)

توزيع خصائص العينة

توزيع افراد عينة البحث حسب الاعمار											
المجموع		الفئة ٥١ فما فوق		الفئة ٤١-٥٠		الفئة ٣١-٤٠		الفئة ٢٠-٣٠			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٦	١٥	٨	٢٠	١٤	٣٥	١٢	٣٠	١٢	٣٠	٤٠	١٠٠
توزيع افراد عينة البحث حسب المستوى العلمي											
المجموع		بكالوريوس		دبلوم		ماجستير		دكتوراه			
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٧	١٧.٥	١٠	٢٥	٣	٧.٥	٢٠	٥٠	١٧.٥	١٧.٥	٧	١٠٠
توزيع افراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة											
المجموع		٢٦ فما فوق		من ٢١-٢٥ سنة		من ١٦-٢٠ سنة		من ١١-١٥ سنة		اقل من ١٠ سنوات	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٨	٢٠	٢	٥	٥	١٢.٥	١٦	٤٠	٩	٢٢.٥	٢٠	١٠٠

من خلال معطيات جدول (١) نجد ان خصائص المبحوثين موزعة على النحو الآتي :

أ- يتضح ان الفئة (٤١-٥٠) سنة هي الاكثر تكرارا واعلى نسبة وهذا العمر الذي يمكن الاعتماد عليه في اعطاء اجابات رصينة وموضوعية .

ب- فيما يخص التحصيل الدراسي لافراد العينة يظهر الجدول (١) ان افراد العينة تتمتع بحالة دراسية ومؤهلات اكاديمية مما يمكنهم من بناء تصورات حول المعلومات وتميزهم للمعلومات ولذلك يمكن الاعتماد على خبرتهم المهنية واراتهم في تحليل وفهم الاسئلة الواردة في الاستبانة .

ت- اما فيما يخص سنوات الخدمة فان افراد العينة لديهم خبرة عملية حيث ان معدل (٤٠%) منهم يمتلكون من الخدمة ما يتجاوز من (١٦-٢٠) سنوات من الخدمة في مجال عملهم وهذا يدل على ان اجاباتهم جاءت نتيجة الممارسات والخبرة المتراكمة .

ثانيا: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يعكس الجدول(٢) علاقات الارتباط بين بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحيوود السداسي وجودة الخدمة التعليمية على مستوى المؤشر الكلي.

الجدول (٢)

علاقات الارتباط بين بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحيوود السداسي وجودة الخدمة التعليمية في جامعة الموصل

المتغير المعتمد	جودة الخدمة التعليمية
المتغير المستقل	
بطاقة الأداء المتوازن	0.871

N=40 $p \leq 0.05$

حيث يشير الجدول (٢) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحيوود السداسي باعتبارها متغيرا مستقلا مع جودة الخدمة التعليمية باعتبارها متغيرا معتمدا اذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.871) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام السادة الاكاديميين والموظفين في جامعة الموصل باستخدام بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب حديث سيسهم في رفع جودة التعليم.

وتأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (٣)

العلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن باستخدام الحیود السداسي لتعزيز جودة الخدمة التعليمية في جامعة الموصل

جودة الخدمة التعليمية			
0.900	البعد المالي	بطاقة الأداء المتوازن باستخدام الحیود السداسي	
0.823	البعد الزبائني		
0.559	بعد العمليات الداخلية		
0.794	بعد النمو والتعلم		
0.871	المؤشر الكلي		

كما يوضح جدول (٣) علاقات الارتباط بين كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن باستخدام الحیود السداسي بشكل منفرد و جودة الخدمة التعليمية وتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى وكالاتي:

- العلاقة بين البعد المالي باستخدام الحیود السداسي لتعزيز جودة الخدمة التعليمية :
يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المالي باستخدام الحیود السداسي وجودة الخدمة التعليمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,900) وتدل هذه النتيجة على ان هناك اهتمام من قبل السادة الاكاديميين والتدريسيين في العينة قيد البحث بالبعد المالي لعمليات ومخرجات التعليم والذي سيسهم في تعزيز وتحسين جودة الخدمة التعليمية.
- العلاقة بين البعد الزبائني باستخدام الحیود السداسي وجودة الخدمة التعليمية :
يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الزبائني باستخدام الحیود السداسي وجودة الخدمة التعليمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.823) وتدل هذه النتيجة على ان زيادة الاهتمام من قبل السادة الاكاديميين والتدريسيين في العينة قيد البحث بالبعد الزبائني سيؤدي الى تحسين ورفع جودة الخدمة التعليمية ،اذ لابد من توافر رؤية مشتركة بين المدراء ورؤساء الاقسام واعضاء الهيئة التدريسية بشأن ماهية الجودة وضرورة الاهتمام بمخرجات التعليم حتى يسهم في تعزيز جودة الخدمة التعليمية .

- العلاقة بين بعد العمليات الداخلية باستخدام الحیود السداسي وجودة الخدمة التعليمية :
يبين الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العمليات الداخلية باستخدام الحیود السداسي وجودة الخدمة التعليمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.554) وتدل هذه النتيجة على زيادة اهتمام السادة الاكاديميين والتدريسيين في العينة قيد الدراسة ببعد العمليات الداخلية سيؤدي الى رفع جودة الخدمة التعليمية عن طريق اشراكهم في صناعة القرار مما يسهل اجراء الكثير من التغيرات التنظيمية

الداخلية واللازمة لتحسين جودة الخدمة التعليمية وبالتالي الوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة في جامعة الموصل .

- العلاقة بين بعد النمو والتعلم باستخدام الحيود السداسي وجودة الخدمة التعليمية :

بين الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد النمو والتعلم باستخدام الحيود السداسي و جودة الخدمة التعليمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.794) وتدل هذه النتيجة على زيادة اهتمام افراد العينة قيد البحث ببعد النمو والتعلم مما سيؤدي الى تحسين ورفع جودة الخدمة التعليمية وذلك لما لبعد النمو والتعلم من اهمية بالنسبة للتدريسيين والذي سيسهم في مساعدتهم على تقديم الخدمة التعليمية وبالجودة المطلوبة ويؤدي الى تحسينها ورفعها وتأمينها للاجيال القادمة .
تأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضيات الرئيسة الاولى .

ثالثا: تحليل علاقات الاثر بين متغيرات البحث

ولتوضيح وتحديد علاقات التأثير بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحيود السداسي لتعزيز جودة الخدمة التعليمية تم اعداد الجدول (٤)

F		R ²	β_1	B0	ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة باستخدام الحيود السداسي
الجدولية	المحسوبة				
4.7	118.933	0.751	0.798 (10.90)*	0.918	جودة الخدمة التعليمية

تشير * الى قيمة T المحسوبة (38, 5) D.F (38, 5) N=40 p≤0.05

يبين الجدول (٤) ان ابعاد بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحيود السداسي بوصفها متغيرا مستقلا تؤثر مجتمعة معنويا في تعزيز جودة الخدمة التعليمية ، ويؤشر ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (118.933) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.7) عند درجتي حرية (1.3) من الاختلاف في جودة الخدمة التعليمية تفسرها ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة (البعد المالي ، البعد الزبائني ، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم) باستخدام الحيود السداسي ومن خلال متابعة معاملات β واختيار T تبين ان قيمة T المحسوبة بلغت (10.90) عند درجتي حرية (1,38) ومستوى معنوية (0.05) وهي قيمة معنوية لانها اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) .

الجدول (٥)

علاقات التأثير لكل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن باستخدام الحيوود السداسي وجودة الخدمة التعليمية

F	R ²	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن باستخدام الحيوود السداسي					المتغير المستقل
		بعد النمو والتعلم	بعد العمليات	البعد الزباني	البعد المالي	β0	
الجدولي	المحسوبة	β4	β3	β2	β1		المتغير المعتمد
2.4	109.08	0.93	1.640 (*5.09)	0.20 (*5.92)	0.647 (*3.41)	1.962 (*7.90)	0.34

$$*p \leq 0.05 \quad N=40 \quad D.F(5, 39)$$

يتضح من الجدول (٥) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة باستخدام الحيوود السداسي باعتبارها متغيرات مستقلة وجودة الخدمة التعليمية باعتبارها متغيرا معتمدا ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (109.08) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.4) عند درجتي حرية (5,39) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) قدره (0.93) وهذا يعني ان (93 %) من الاختلافات المفسرة في جودة الخدمة التعليمية تعود إلى استخدام بطاقة الاداء المتوازن ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في أنموذج الدراسة الحالي.

*تأسيسا على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

اما عن علاقات الاثر التفصيلية والتي يعرضها الجدول (٥) والذي يبين تأثير كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحيوود السداسي لتعزيز جودة الخدمة التعليمية تتبين من متابعة معاملات (β) واختبار (T) ان هناك تأثيرا معنويا لمعظم ابعاد بطاقة الاداء المتوازن لرفع جودة الخدمة التعليمية حيث يتضح من الجدول ان اعلى تأثير لابعاد بطاقة الاداء المتوازن يتمثل في:

١- تأثير البعد المالي باستخدام الحيوود السداسي في جودة الخدمة التعليمية

يبين الجدول (٥) بأن هناك تأثيرا معنويا للبعد المالي بوصفه متغيرا مستقلا في جودة الخدمة التعليمية كمتغير معتمد، ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (109.08) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.4) وعند مستوى حرية (5,34) ومستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (7.90) وهي اكبر من

قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) وان تأثير البعد المالي باستخدام الحيود السداسي في جودة الخدمة التعليمية كان هو الاعلى (الاول) حيث بلغت قيمة $\beta 1$ (1.962) والتي هي اعلى قيمة من قيم β .

٢- تأثير بعد النمو والتعلم باستخدام الحيود السداسي في جودة الخدمة التعليمية
يبين الجدول (٥) بان هناك تأثيرا معنويا لبعد النمو والتعلم باستخدام الحيود السداسي بوصفه متغيرا مستقلا ، في جودة الخدمة التعليمية بوصفها متغيرا معتمدا و يعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (109.08) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها المحسوبة والبالغة (2.4) عند مستوى حرية (5.34) ومستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة T المحسوبة (5.09) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) وان تأثير بعد النمو والتعلم باستخدام الحيود السداسي في جودة الخدمة التعليمية هو (الثاني) حيث بلغت $\beta 4$ (1.640) .

٣- تأثير البعد الزبائني باستخدام الحيود السداسي في جودة الخدمة التعليمية
يبين الجدول (٥) بان هناك تأثيرا معنويا لبعد الزبائني باستخدام الحيود السداسي بوصفه متغيرا مستقلا في جودة الخدمة التعليمية بوصفه معتمدا ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (109.08) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها المحسوبة والبالغة (2.4) عند مستوى حرية (5.34) ومستوى معنوية (0.05) وبلغت T المحسوبة ، وهي (3.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) وان تأثير البعد الزبائني باستخدام الحيود السداسي في جودة الخدمة التعليمية كان هو الثالث حيث بلغت قيمة $\beta 2$ (0.647) .

٤- تأثير بعد العمليات باستخدام الحيود السداسي في جودة الخدمة التعليمية
بين الجدول (٥) بان هناك تأثيرا معنويا لبعـد العمليات باستخدام الحيود السداسي بوصفه متغيرا مستقلا ، في جودة الخدمة التعليمية بوصفا متغيرا معتمدا ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (109.08) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها المحسوبة والبالغة (2.4) عند مستوى حرية (5.34) ومستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة T المحسوبة (5.92) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) ، وان تأثير بعد العمليات باستخدام الحيود السداسي في جودة الخدمة التعليمية كان هو الرابع حيث بلغت قيمة $\beta 3$ (0.20)

الاستنتاجات النظرية

١- استخدام بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى وضع خطط استراتيجية على مستوى التعليم تراعي الاحتياجات المادية والبشرية وتخصيص الموارد اللازمة لذلك وفق رؤية واضحة تنشد التطوير والتحسين .

٢- استخدام بطاقة الاداء المتوازن يعطي صورة واضحة عن توفير الموارد المالية لاستمرار العملية التعليمية وتجنب التوقف فيها وتوفير جميع المستلزمات العلمية والعملية والوسائل التقنية الحديثة التي تساهم في تحفيز التميز والابداع بين الاساتذة والطلبة.

٣- ان نتائج التقييم باستخدام بطاقة الاداء المتوازن تبين مواطن القوة التي يجب على الادارة التعليمية الاستفادة منها وتطويرها ومواطن الضعف التي يجب على الادارة الوقوف على اسبابها ومن ثم حلها .

الاستنتاجات العملية

١- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة باستخدام الحيود السداسي وجودة الخدمة التعليمية. كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحيود السداسي وجودة الخدمة التعليمية.

٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد بطاقة الاداء المتوازن مجتمعة باستخدام الحيود السداسي وجودة الخدمة التعليمية، وكذلك يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الزبائني وبعد النمو والتعلم والبعد المالي وبعد العمليات الداخلية باستخدام الحيود السداسي مع جودة الخدمة التعليمية .

المقترحات

قد اجمع بعض افراد العينة محل البحث بالمقترحات الآتية :

١- ضرورة توفير التخصيصات المالية اللازمة من قبل الحكومة المركزية للنهوض وتحسين جودة الخدمة التعليمية لجامعة الموصل لما آلت اليه من تدهور وتدمير في المرحلة السابقة ،ولولا جهود التدريسيين وبمساعدة الطلبة وبالإمكانيات المتاحة (المتبقية) لديهم لما استطاعوا التمكن من فتح كليات الجامعة وتعليم الطلبة.

٢- اعادة النظر بالتخصصات والمناهج الدراسية الحالية بما ينسجم مع متطلبات المرحلة الحالية (سوق العمل) اذ ان البعض منها بحاجة الى وقفة جادة من اجل تحديثها وتطويرها.

٣- ضرورة قيام رئاسة جامعة الموصل بدعم ومساندة اعضاء الهيئة التدريسية عن طريق تهيئة الاجواء المناسبة فيما يتعلق بتوفير الاماكن المناسبة والمريحة لهم وللطلبة فضلا عن تجهيز وتهيئة المختبرات والورش في الكليات العلمية بأحدث الاجهزة لمواكبة التطورات العلمية.

٤- ضرورة سعي جامعة الموصل باتجاه تطبيق اسلوب بطاقة الاداء المتوازن وبشكل يؤدي الى تحفيز ادائها.

المصادر

- ١- ابراهيم ،، سحر طلال، ٢٠١٣، تقويم اداء الوحدات التعليمية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن مجلة كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والثلاثون
- ٢- البربري ،هند احمد الشربيني ،٢٠١٧-، الجودة في مدارس التعليم العام بحث مقدم للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) المملكة العربية السعودية كلية التربية للبنات الاقسام العلمية القصيم بريدة القصيم – بريدة.

٣- الدباغ ، زهراء غازي ذنون ، ٢٠١٣، اثر بطاقة الاداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية ، مجلة بحوث مستقبلية (٤٢) ،كلية الحداثة الجامعة.

٤- الدرادكة ،مأمون ، ٢٠٠٢، ادارة الجودة الشاملة ،ط١، عمان دار الصفا النشر والتوزيع.

٥- الجبوري ،انتصار صابر،المعاضدي ،هدى سالم ، استخدام منهج Six Sigma لقياس جودة التعليم في الوحدات التعليمية -دراسة حالة في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .مجلة الادارة والاقتصاد ،السنة السابعة والثلاثون ،العدد ٩٨ .

٦- الشعباني ،صالح ابراهيم ، ٢٠١١، المنظور الاستراتيجي لاستخدام انموذج بطاقة الاداء المتوازن محاسبيا وواجه القصور مجلة بحوث مستقبلية العدد ٣٣-٣٤ .

٧- الصرايرة ،العساف ،احمد الصرايرة ولىلى العساف ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد ١.

٨- العمري، هاني عبد الرحمن ، ٢٠٠٦، منهجية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الثاني للادارة في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية للتنمية الادارية مصر.

٩- الغبان ،ثائر صبري ، ٢٠٠٩، التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والمقارنة المرجعية لاغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات التعليمية ،دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزارية وديالى مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون.

١٠- اليامور ، علي حازم يونس ، ٢٠٠٩، تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيود السداسي في مواجهة العيوب / دراسة حالة في معمل الالبسة الولادية في الموصل ،بحث مقدم الى مؤتمر الزينة العلمي في الاردن .

١١- دره، عبد الباري ابراهيم ،نوعية التعليم العالي في الوطن العربي :فكرا ودوافعا .ورقة عمل مقدمة الى ندوة التعليم العالي بين الفكر والتطبيق التي نظمها المنتدى الفكري العربي بالتعاون مع رابطة المؤسسات العربية الخاصة للتعليم العالي ،عمان، ١٩٩٨ .

١٢- زويلف ،انعام محسن حسن ،ونور ،عبد الناصر ٢٠٠٥، اهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ،المجلد ١، العدد ٢، جامعة عمان الاردن.

١٣- سلمان ،محمد ابراهيم ، ٢٠١٣، مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة

الاقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة (SERVPERF) مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية) المجلد السابع عشر.

۱۵ - ندیم

الكتب الاجنبية

- 1- A.,Anthony&Others,Management Accounting,3rd ed Prentice Hall Atkinsonk ,New Jersey,2001
- 2- Anand ,Manoj,B.S., Shary and Shbhashish Saha, (2005), Balanced scorecard in Inian companiesd,Vikalpa,Vol.30,NO.2.
- 3- Baines, Paul & Fill, Chris & Page, Kelly (2008), Marketing,thed, published in the united states by oxford university press Inc.
- 4- Flesher, C&Mahaffy ,D(A Balanced scorecard A approach to puplic relation Management A ASSESSMENT)puplic relation review 1997 -book
- 5- Horngren &Other(Cost Accooounting Amanagerial Emphasis), Parntice- Hall,Englewood Clifffs,York,2000
- 6- Hixon, Joan, & Lovelace K. (1992), "Total Quality Management Challenge to Urban school" Education 2 Leadership, 50(3), P.6-24
- 7- Jiambalvo ,James,Managerial Accounting John wiley and sons Inc ,2001,Suprpto ,Budi ,2009, The Implementation of Balance Score Card for Performance Measuremet in Small and Medium Enterprises , Evidence from Malaysian Health Care Services, the Asian journal of Technology Management Vol,2,No 2 December
- 8- Kaplan &Norton D. the Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard business Review,1992 -Periodicals
- 9- Kaplan, Robert S., and Norton, David P., "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, MA: *Harvard* Business School, Press. 1996.
- 10- Kathleen,Corak,Organizingfor Quality,in planning for Higher Education,"USA Vol,21,No 4,1993.
- 11- Lamb, Charles & Hair, Joseph F. & McDaniel, Carl 2004),Marketing, publishing is an ITP Company, 4thed
- 12- Lee, Krajewski, Lee J. , and Larry P.Ritzman, (2000) Operations Management: Strategy and Analysis (Don Mills, Ontario, New York: Addison-Wesley Publishing Company

- 13- Stevenson, William (2005), Operations Management ,published by McGraw hill Inc, 9th Ed.

الانترنت

<https://drive.google.com/file/d/0B8qkQoAd5CX6SIJacE1xU1BJdzg/view>

<https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/cep/ac.13/cep.ac.13.2005.3.rev.1.arab.pdf>

[www. Http financialmanger:200](http://financialmanger:200)

www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.shtml?id=900

www.summaries.com ,20-5-2011)

<https://kenanaonline.com/files/0062/.../>

بحث ٢٠% عن ٢٠% الجودة ٢٠% في ٢٠% التعليم Pdf . خالد مطهر العدوانى/ مقدم لإدارة الجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم

<https://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/documents/2005/cep/ac.13/cep.ac.13.2005.3.rev.1.arab.pdf>

المجلس الاقتصادي والاجتماعي /استراتيجية لجنة الامم المتحدة الاقتصادية لاوربا للتعليم من أجل التنمية المستدامة .

1.

بناء المعارف المتعلقة بالتعليم وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة وتبادلها "بالتعليم من أجل التنمية المستدامة ؛ See also Statement on Education for Sustainable Development. ... المؤتمر الوزاري الخامس بشأن موضوع " البيئة من أجل أوروبا"، كيبف، 2003.

<https://algaodh5.files.wordpress.com/2014/11/d8abd982d8a7d981d8a9-d8a7d984d8acd988d8afd8a9-d8a7d984d8b4d8a7d985d984d8a9-d981d98a-d8a7d984d8aad8b9d984d98ad9851.pdf>

السعد ومنهل

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=71554>
[www.aitrs.org\EchoBusV3.5\SystemAssts\pxfAR-V012\res-m2-3-pdf](http://www.aitrs.org/EchoBusV3.5\SystemAssts\pxfAR-V012\res-m2-3-pdf)

جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

استمارة استبانة

السيد معد المعلومات المحاسبية المحترم.....

يسعدني أن أقدم لكم هذه الاستبانة للحصول على بيانات ومعلومات تساعدني في انجاز الجانب العملي في البحث الموسوم (اعتماد بطاقة الاداء المتوازن (BSC) باستخدام الحيوذ السداسي لتعزيز جودة الخدمة التعليمية دراسة استطلاعية لعينة مختارة من تدريسي ومنتسبي جامعة الموصل
وليحقق البحث أهدافه لابد من ان نعتمد على المعلومات الميدانية الصحيحة والدقيقة.
نشكر تعاونكم مع فائق امتناننا لكم

انتصار صابر الجبوري
مدرس

ندى عبد الرزاق اغا
مدرس

أخي / أختي .. الكريم / الكريمة

تقسم هذه الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسة يحتوي القسم الأول على المعلومات الشخصية الخاصة بالمستجيب ، وقسمين الثاني والثالث تمثل المتغيرات الخاصة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن لتحسين جودة الخدمة التعليمية في ظل التنمية المستدامة .
لذا نرجو منك وضع الإشارة X في المكان المناسب لمعرفة إجابتك عن كل متغير في متغيرات البحث.

المحور الأول

١-العمر

☐ من ٢٠ - ٣٠ سنة

☐ من ٣١ - ٤٠ سنة

☐ من ٤١ - ٥٠ سنة

☐ ٥١ سنة فما فوق

٢-المستوى العلمي

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٣- عدد سنوات الخدمة

☐ أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ - ١٥ سنة

☐ من ١٦ - ٢٥ سنة

☐ من ٢٦ فما فوق

المحور الثاني

بطاقة الاداء المتوازن باستخدام الحیود السداسي

البعء المالي	اواف ق بشدة	اواف ق	محايد	لا اواف ق	لا اواف ق بشدة
١	تمتلك ادارة الوحدة التعليمية الموارد والتجهيزات اللازمة وبصورة للنهوض بمستويات الاداء.				
٢	توفر ادارة الوحدة التعليمية التخصيصات المالية اللازمة لبرامج التدريب اثناء الخدمة لتسيير عملية تنفيذ المناهج بشكل فعال .				
٣	تمتلك الوحدة التعليمية اجهزة الحاسوب والمختبرات والورش والمعامل المجهزة بالأجهزة والمعدات الحديثة المتعلقة بالعملية التعليمية للتعامل معها بشكل فعال.				
٤	تقدم ادارة الوحدة التعليمية المنح والهبات المالية للطلبة وبسريرة تامة .				
٥	توفر ادارة الوحدة التعليمية التخصيصات المالية التي تدعم تحقيق اهداف البرنامج العلمي .				

البعء الزبائني

٦	تدعم ادارة الوحدة التعليمية اشراك جميع الطلبة في المواقف التعليمية المتنوعة مراعي الفروق الفردية بينهم .				
---	--	--	--	--	--

٧	تشجيع الطلبة على العمل الجماعي داخل القاعة الدراسي.				
٨	تبنى نواتج العملية التعليمية للبرامج الدراسية على متطلبات المجتمع (سوق العمل)				
٩	تعد الادارة التعليمية ان الطالب شريك استراتيجي في تطوير برامج التعليم .				
١٠	تأخذ الادارة التعليمية بنظر الاعتبار تجارب الطالب على المستوى العلمي والعملية وردود افعال الطلبة تجاه ما يتلقونه من التعليم .				

بعد العمليات الداخلية

١١	يقدم عضو الهيئة التدريسية برامج علاجية وإثرائيه في ضوء نتائج التقييم .				
١٢	تشجيع الطلبة على العمل الجماعي داخل القاعات الدراسية والمختبرات .				
١٣	يعمل عضو الهيئة التدريسية بربط المادة العلمية بمشكلات وقضايا مميزة بالمجتمع ويتيح فرصة للمتعلم للتفاعل مع تلك القضايا في ضوء ما تعلمه .				
١٤	تحرص ادارة المدرسة على تحقيق المساواة بين الطلبة دون تمييز				
١٥	الاستعداد الدائم من قبل التدريسيين للتعاون مع الطلبة ومشاركتهم في بتفهم وحل مشكلاتهم وتقدير ظروفهم.				

بعد النمو والتعلم

١٦	يُشجع التدريسي الطلبة على الاكتشاف العلمي والابداع				
١٧	يستخدم التدريسي التقنيات الحديثة كأدوات لتعزيز العملية التعليمية				
١٨	يستعين التدريسي بالتجارب الناجحة في اداء مهامه .				
١٩	يركز التدريسي على تطوير مهارات الطلبة وقدراتهم العلمية عن طريق زجهم في حل المشكلات .				
٢٠	يخصص التدريسي جزء من راتبه لإقامة الانشطة الاجتماعية مع زملائه والطلبة				

المحور الثالث

جودة الخدمة التعليمية

اواف ق بشدة	اواف ق بشدة	محايد	لا اواف ق بشدة	لا اواف ق بشدة
١	يلتزم التدريسيون باداء مهامهم التعليمية بكل دقة وامانه .			
٢	يلتزم التدريسيون بالوقت المخصص للدرس من ناحية بدء وانتهاء الوقت المخصص لكل محاضرة .			
٣	يهتم التدريسيون بمشاكل الطلبة ولديهم الاستعداد للاستماع لمشاكلهم .			
٤	تدعم ادارة الوحدة التربوية اعضاء الهيئة التدريسية في اداء واجباتهم العلمية .			
٥	يتحلى التدريسيون بالصبر وحسن الاخلاق اثناء ادائهم مهام الوظيفة.			
٦	يشارك اعضاء الهيئة التدريسية في الجمعيات العلمية والمهنية اضافة الى المؤتمرات المحلية او العالمية التي لها علاقة بتخصصاتهم .			
٧	تضع ادارة الوحدة التعليمية خطط استراتيجية لتحقيق الاهداف التعليمية .			

٨	تعمل ادارة الوحدة التعليمية على التحسين المستمر ورفع كفاءة الاداء.				
٩	تدعم ادارة الوحدة التعليمية انشطة الجودة وتعمل على ارسال منتسبيها الى دورات تدريبية متخصصة .				
١٠	تعمل ادارة الوحدة التعليمية على ادخال وتوفير التخصصات العلمية الحديثة.				
١١	تركز ادارة الوحدة التعليمية على البحث العلمي وارتباطه بقضايا المجتمع وكيفية تطويره .				
١٢	تسمح ادارة الوحدة التعليمية بإقامة الاحتفالات والمهرجانات الطلابية بحرية تامة .				

نرجو ادراج مقترحاتكم حول افضل السبل لتحسين الجودة التعليمية

١-

٢-