



تطبيق نموذج استخدامات بطاقات الاداء المتوازن بالادارة المدرسية  
( منطقة الفروانية التعليمية (نموذج)

مساعدة محمد نايف مذكرى سراى الشمري<sup>1</sup>, عبد الرازق محمد زيان<sup>2</sup>, عمر احمد سعد تام<sup>3</sup>

1. باحث بمعهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات
2. كلية التربية - جامعة الاسكندرية
3. معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات

ملخص الدراسة

تلقي بطاقة الاداء المتوازن الاهتمام من العديد من الباحثين كان ابرزهم (Kaplan and Norton, 2004) وقد عملوا جاهدين على تجديد هذه البطاقة وذلك من خلال الابعاد الاربعة بطاقة التعلم والنمو، و بطاقة العملاء ، بطاقة المحور المالي، بطاقة عمليات عمل داخلية. هنا ظهرت أهمية اعتماد البطاقة في منظمات الأعمال بشكل عام والتعليم على وجه الخصوص

قياس وتقييم الأداء من خلال البطاقة في مجال التعليم الثانوى بالادارة التعليمية بالفروانية إضافة إلى فوائد إضافية اخرى، وربما بما في ذلك تحقيق التطور المستمر للأساليب والأدوات والوسائل التي تستخدمها الإدارة التعليمية بالفروانية في الكويت لتحقيق أهدافهم.

وتطوير هذه الأهداف لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع ومتطلبات النمو والتنمية، والطاقة المتجددة. جاء ذلك في الدراسة الحالية، وإمكانية اعتماد هدف هذه البطاقة وتكييفها لقياس وتقييم أداء الإدارة التعليمية الفروانية باعتبار أن هذا المجال من الدراسة الحالية إمكانية التكيف مع هذه البطاقة لتقييم أداء الإدارة التعليمية الفروانية هدفت الدراسة الحالية، من خلال سلسلة من الافتراضات التي بنيت على أساس الإجابات على الأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة إلى التعرف على واقع جودة التعليمية (الخدمات والاستشارات) وكذلك تقييم فعالية الإدارة التعليمية الفروانية وعملائها (طالب). يتكون مجتمع الدراسة من المديرين و النظار و الوكلاء و معاونين و طلاب المرحلة الثانوية بالادارة التعليمية بالفروانية ولقد تم توزيع اداة الدراسة (الاستبيان ) على (222) الصالح منه (181) استمارة استبيان.

وقد توصلت الدراسة الى الاجابة على التساؤل الخاص بالفرضية الخاصة بمؤشر تحليل العميل وموقف الادارة التعليمية بالفروانية والطلاب ان الإدارة التربوية في الفروانية، وتبذل أقصى جهد لتنمية مستوى عملائها(الطلاب)وتوفير المخصصات و الدعم المالي لتلبية احتياجات الطلاب من التعلم و الأنشطة العلمية والنمو، مما يدل على جودة العمل الإداري ولتعزيز وجهة النظر هذه أن أبعاد البطاقة مطبقة و خاصة البعد الاول المتعلق بالعملاء و الذين درسانه في هذا البحث من خلال الوصف والتشخيص، وأخيرا خلصت الدراسة إلى أن مجموعة من التوصيات التي تم استخلاصها في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثون.

**كلمات مفتاحية:** بطاقة الاداء المتوازن، الادارة المدرسية، الادارة التعليمية، منطقة الفروانية التعليمية

**ABSTRACT**

Received the Balanced Scorecard attention of many researchers, perhaps most notably (Kaplan and Norton, 2004), as they tried to recruit this card to measure the strategic performance of organizations through the perspectives of the four, as I returned this card from a doorway important to measure and evaluate the performance of organizations, will be for their integrated

perspective of performance, which contributes to the knowledge of organizations of different activities of the strengths and strengthened, and the shortcomings and correct them. Here emerged the importance of adopting the card in the business organizations in general and education in particular, measurement and evaluation of performance through the card in the field of scandary education adding to the benefits of additional benefits the former, perhaps including the achievement of the continuing evolution of methods, tools and means used by Educational administration Farwaniya Kuwait to achieve their goals, and the development of these objectives to meet the evolving needs of society and the imperatives of growth and development, renewable energy. So came the current study, the possibility of adopting a target this card and adapted to measure and evaluate the performance of the Educational administration Farwaniya, as the field of the current study the possibility of adapting this card to assess the performance of the Educational administration Farwaniya. The present study aimed, through a series of assumptions that were built based on the answers to the questions raised in the problem of the study to recognize the reality of the quality of educational services and consulting as well as evaluating a manner that reflects the effectiveness of the Educational administration Farwaniya, its customers (student). The study population consisted of students in Farwaniya, school's director School principals, Agents school, Assistantshave been distributed (222) form questionnaire prepared for this purpose has been retrieved (181) identifying valid, **the study finds multiple results, including:**

Educational administration in Farwaniya development, and made no attempt to provide customizations adequate financial support for scientific activities learning and growth, which indicates the administrative work and strengthen this point of view that the dimensions of existence through the description and diagnosis, but they are not influential in the field. Finally the study concluded that a set of recommendations that have been drawn in the light of the results reached by the researchers

**Key words:** *Educational administration Farwaniya Kuwait, Balanced Scorecard, school administration*

#### مقدمة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية محورا أساسيا لنجاح المؤسسات، فمن خلالها، يمكن للمنظمة تحقيق البقاء والإستمرارية، وهذا بإستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بها، وكذا الإستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط ضعفها، خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغير السريع للبيئة والتعقيد واشتداد المنافسة .

وحتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء لابد من صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعية على شتى المستويات. ولا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فقط، بل يتعدى إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها، وتقييم مدى تحقيقها للأهداف وقياس مستويات الأداء المختلفة وهذا للتأكد من سلامة الإستراتيجية ومدى ملاءمتها وتحقيقها للأهداف، وتتم عملية التقييم بالإعتماد على أدوات تسمى أدوات التقييم الإستراتيجي.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أداؤها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل تطبيق الإستراتيجية.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم، فضلا عن كونها أداة قيادة إستراتيجية، لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن

الأداء، وأن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، وأن الإهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضى الزبون، العاملين والبيئة، يمكن أن يؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي وتؤدي إلى تحقيق

#### الأهداف

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة، تسعى الشركات دائماً الي أحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم الي الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، فأن هذا الانتقال يتطلب غالباً منها اتخاذ إجراءات إدارية معينة، وقد جرت العادة علي أن اتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس وتقييم، وتعتبر المقدرة علي قياس وتقييم شئ احدي مؤشرات القدرة علي إدارته، لقد اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزواج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات النمو الي أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد إستراتيجي محدد، حيث أن أدوات التحميل التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية لإدخال عملية تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل لمخطط الإستراتيجية لمؤسسة.

#### أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلي تحقيق الآتي: التعرف على تقنية بطاقات التصويب المتوازنة لاستخدامها في جميع انواع المرافق في نظم التعليمية من خلال استخدام البطاقات الأربعة المتمثلة ب (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن (الطلاب)، المالية) توضيح آلية بناء نظام بطاقة التصويب المتوازنة في نظم التعليم، نشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين المؤسسات التعليمية، وتقديم بعض التوصيات التي من شأنها ان تبين مدى أهمية استخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في نظم التعليمية المدرسية.

#### أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها إمداد المكتبة العربية بالمعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن. تتمثل أهمية البحث في بيان أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأثرها علي تقويم الأداء المالي والتي كانت تتم عن طريق الاعتماد علي الأساليب التقليدية بالاعتماد علي البعد المالي، وأصبحت الآن تتم باستخدام الأساليب الحديثة بالاعتماد علي أربعة أبعاد وهي المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو. ويعتبر من أهم الأساليب الإدارية المستخدمة في عملية التقييم فهو يستخدم مقاييس مالية وغير مالية تسهم في قياس مدي تطور الخدمات علي النحو الذي يؤدي الي ترشيد تكلفة الخدمة وبالصورة التي تؤدي الي تعظيم العائد والمردود للعملاء (الطلاب)

#### مشكلة وتساؤلات البحث

وتتمثل مشكلة البحث في عدم وجود مؤشرات ومقاييس في المؤسسات التعليمية تمكنها من تقويم أدائها وفق إحتياجاتها الإستراتيجية وعدم استخدام الأساليب الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن بإبعاده في تقويم أدائها. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي ما أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية وعوائق تطبيقها؟ واعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال الدراسة، وقد أسفرت الدراسة على وجود عدد من المعوقات تتمثل في عائق الرؤية وعائق الإدارة وعائق عمليات التنفيذ وعائق الأفراد، وقد تناولت الدراسة أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وفوائدها ومتطلبات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسة التعليمية.

الفرضية الأولى الخاصة بمؤشر تحليل العمل وموقف الإدارة التعليمية بالفروانية والطلاب

التحديد الإجرائي لمصطلحات البحث

نظام قياس الأداء المتوازن:

الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمدارس، بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس إستراتيجية نظم التعليم في الإدارة التعليمية بالفروانية ( المدارس الثانوية التابعة لها) بالكويت. ويمكن القول بأنها نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمدارس بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس إستراتيجية النظم التعليمية

الإدارة المدرسية :

تعرف الإدارة المدرسية بأنها هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ويقوم على رأسها ناظر أو مدير مسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالته وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة (مطاوع ، إبراهيم عصمت ، 1994: ص22)

بطاقة قياس الأداء المتوازن :

لقد عرف معهد الأداء المتوازن بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح استراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية ويمكنها أن تدفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، ويمكن القول بأنها نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمدارس، بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس إستراتيجية نظم التعليم في المدارس الثانوية بالكويت.

الإدارة المدرسية عرفت على أنها:

توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة المشترك من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها وهي وظيفة قيادية إنسانية في المجتمعات، وضرورية ومهمة لتحقيق هدف المدرسة المنشود، ووظيفتها استخدام الإمكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة، لغرض الوصول إلى تحقيق الهدف التربوي منها (الفاقي ، عبد الرحمن ، 2014: ص23).

الإدارة التعليمية وهي تشتمل على عدد من الإدارات المدرسية ، وفي دراستنا هذه تعتبر الإدارة التعليمية بالفروانية هي دراسة الحالة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

دراسة صالح بلاسكة، 2012 م بعنوان

" قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمتازت مشكلة الدراسة في ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة قيادة إستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة تقييم، ويؤدي تقييم الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة، وتوصل الدراسة إلى عدة نتائج منها استعانة المؤسسات الجزائرية بخبراء خارجيين لسببين : أولها هو التأكد من صدق معلومات المدققين الداخليين، وثانيها هو لكسب الخبرة وادخالها إلى المؤسسة، وجود خلل في ما يخص أوقات إجراء التقييم، حيث نجد أن المؤسسات الجزائرية تقوم بالتقييم عند الحاجة وهذا ما يؤدي إلى ضيق وقت التصحيح وضياع الفرص لذلك، وجود ضعف فيما يخص تحقيق الأهداف، أي وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها. يتضح للباحثون أن هذه الدراسة تناولت قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ويختلف هذا البحث عنها في انه تناول دور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية

دراسة (McNair and Watts,2011) بعنوان

**The Integration of Balanced Scorecards Models**

وهدفت تلك الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية دمج أساليب تقييم الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء للمشروعات الخدمية وخاصة إنتاج الخدمات الالكترونية، حيث أشارت الدراسة إلى أن دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار، ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء. كما ساهمت الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الأداء، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة.

دراسة Ramesh, 2010 بعنوان

**Importance of Balanced Scorecard for growth of SME sector Management Accountant Calcutta**

**بعنوان** "أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة " وهدفت تلك الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر التخطيط الإستراتيجي والمستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمؤسسات الهادفة وان رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم الربح، خاصة وان العائد من الأنشطة التي تزاولها في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وكانت من أهم نتائج تلك الدراسة ما أشارت إليه من عدم قيامها بقياس اداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

دراسة Tohidi, H. Aslan Azimi Afshar, 2010 بعنوان

**Using Balanced Scored Card in Educational Organizations**

**بعنوان** "استخدامات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية" ولقد تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية بهدف تقويم الأداء بها من خلال من معرفة الفروق بين الأداء القائم على التخطيط الأولي والمسبق و الأداء الحقيقي الواقعي لتقييم الخدمات التعليمية اللاكترونية عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة، مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسین الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطالب) كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة

دراسة (Wiersma, 2009) بعنوان

**For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study**

وتسعى إلى ما تحققه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات اللاكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناء على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الإجابات والبالغ عددها ( 110 ) إجابة تؤكد على أولوية التطوير ان كان يحقق ارتفاعا في التكلفة في المدى القصير، حتى وأنه يمكن عالجها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المؤسسات لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المؤسسة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد نتائج تعاملات المؤسسة ( Wiersma, 2009 )

"العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من إستراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية"

**بعنوان** " العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن و كل من إستراتيجية المؤسسة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردني", واستهدفت الدراسة إلى قياس مدى استخدام البنوك وشركات التأمين الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن، واستهدفت كذلك إلى تحديد أثر مجموعة من العوامل على استخدام هذه البطاقة. وتم تجميع البيانات المطلوبة بواسطة استبانته صممت وطورت من أدبيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن (10) % من العينة المستهدفة يطبقون بطاقة الأداء المتوازن ولكن بطرق مختلفة، كما بينت النتائج أن إستراتيجية المؤسسة ودرجة المنافسة في الأسواق تؤثر إيجاباً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك وشركات التأمين الأردنية. وقد أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع بطاقة الأداء المتوازن وخاصة فروض البطاقة والتركيز على المنافع المترتبة على استخدامها.

دراسة زريقات بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية"، وتهدف إلى فهم بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية، من خلال دراسة مدى استخدام هذه الشركات لهذه البطاقة، وقد تبين من نتائج الدراسة ان هناك تاييداً كبيراً في الشركات الصناعية الأردنية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وبينت النتائج أيضاً أن تنظيم الإجراءات الإدارية وحجم المؤسسة يؤثران إيجابياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (Crabtree and DeBusk 2008) بعنوان

### The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns

تناولت تأثير تبني بطاقة الأداء المتوازن للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقويم الأداء على عوائد المساهمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر في مؤشرات ومقاييس الأداء على مستوى كل منظور للبطاقة، فتلك التعديلات تساهم بطريق مباشر وغير مباشر على نماذج تطوير الخدمة المقدمة من المؤسسة أياً كانت صناعية أو خدمية أو تجارية أو حكومية أو خاصة، فمنظور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا العميل يعد من العوامل المؤثرة على نمو إيراداتها ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين.

دراسة (DeBusk and Crabtree 2006) بعنوان

### "Does the Balanced Scorecard Improve Performance?"

وتتفاعل مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث حول السؤال التالي: هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء فعال؟ وجاءت الإجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية أن (88) % من إجابات المستنقصين المديرين في مجال تقديم الخدمات اللاكترونية البنكية والمديرين في مكتب KPMG أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، مما يعنى أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الأداء لارتقاء الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها أن على المديرين ممن يريدون الإبداع والاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

دراسة عبد الحليم، نادية 2005 بعنوان

### " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"

وناقشت الدراسة كيفية إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة بهدف الوصول إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة. وناقشت الدراسة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتناسب استراتيجيات العمل واتجاهات التغيير في المؤشرات ونظم قياس الأداء، وصولاً إلى تقييم الأداء البيئي ومؤشرات التقييم السائدة. وأوصت الدراسة الحكومات بدعم منظمات الأعمال لتحقيق التنمية



المستدامة. مع توفير وسائل لتطوير الأداء للمؤسسة في ظل ظروف التشغيل المختلفة، وبذل الجهود لتحسين فهم كيفية تكامل الإدارة الإستراتيجية بطريقة جيدة ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (Christian and Trond 2005) بعنوان

### **Bundling and diffusion of management accounting innovations: The case of the Balanced Scorecard in Sweden**

ركزت على أهمية استخدام أسلوب بطاقة التوازن في تقويم الأداء لمجموعات وحزم مختلفة من بيئة المحاسبة والإدارة لتجديد الإبداع نحو عرض تشكيلة متجددة من المنتجات تراعي المزج السلعي لها لدخول أسواق جديدة، وبأفكار متجددة في تحديد تكلفة المنتج بهدف ترشيد التكلفة بما ينعكس على تعظيم الموارد. وأشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن غيرت مفاهيم ومنظور تقويم الأداء فساعدت على الإبداع وتطوير قياس تكلفة المنتج. ولكنها لم تبحث تقويم الأداء بهدف ترشيد تكلفة المنتج وخاصة للخدمة الالكترونية.

دراسة (William , and Dilla and Steinbart 2005) بعنوان

### **"The effects of alternative supplementary display formats on Balanced Scorecard judgments"**

حيث تنظر إلى مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة واستخدمها في تقويم الأداء، بهدف ترشيد قرارات صناع القرار المعتمدة على مؤشرات قياس موضوعية تم اختيارها بعناية لتحقيق رسالة المؤسسة، معتمدة في ذلك على بيانات مستخرجة من كل قسم إدارة لكل مستوى تنظيمي جنباً إلى جنب مع بيانات الإدارة و المالية لتعظيم المردود المالي للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة على مستوى البيع والتحصيل، مما يزيد من معدلات دوران رأس المال العامل، على النحو الذي ينعكس على تعظيم الربحية والعائد على رأس المال المستثمر. كما قدمت الدراسة عدد من مؤشرات القياس غير المالية أمكن للباحث الاعتماد على جزء منها عند إعداد وعرض مقاييس الأداء.

دراسة نصيف نصيف، عمر، 2008 بعنوان

### **"أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي"**

ولقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (30) مديراً من مديري مؤسسة التغذية بحفاظة جدة. وبعد التطبيق نجحت المؤسسة في العديد من الجوانب وخاصة فيما يتعلق بالمشور المالي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية ما بين رضا العملاء وهامش الربح، وبين رضا العملاء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وهناك شبه إجماع على أن جميع المؤشرات في جميع المحاور تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يؤدي إلى أداء إستراتيجي أفضل. وأكدت الدراسة أن بطاقات قياس الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة لتوسيع مجالات القياس التقليدي والمستخدم من قبل بعض المؤسسات التي تسعى للمساهمة في تخفيض المشاكل التي تظهر عند استخدام المقاييس المالية لأغراض الرقابة.

### **تعقيب على الدراسات السابقة**

باستعراض الدراسات السابقة، يتضح أن جميعها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها؛ بتناولها موضوع مقاييس الأداء وبطاقة قياس الأداء المتوازن. وطبقت الدراسات في مجتمعات مختلفة، وهذا يدل على الاهتمام المشترك بنقصي مقاييس الأداء لما يمثله من أهمية. واتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية العلمية المستخدمة وهي الأسلوب الوصفي التحليلي. ومنها دراسة راميش، ودراسة ماكنير، وواتس، ودراسة عبد الحليم، ودراسة وليم ودليلي وستينبارت

واختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهجيتها باعتبارها بحوث تجريبية وارتباطيه ومسحية ميدانية، ومنها دراسة راميش، ودراسة ويرسما، ودراسة نصيف، ودراسة زريقات والشرايري، ودراسة زريقات، ودراسة ديوسك وكرايتري، كما اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع في المؤسسات

التجارية والصناعية والبنوك والمشاريع الخدمية للإلكترونية، أما الدراسة الحالية فإنها منصبه على المؤسسات التعليمية كما تناولتها دراسة توحيد جعفري وافشار (Tohidi, Aslan Azimi Afshar, 2010) وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها متطلبات وعوائق استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية ومنها الإدارة التعليمية بمنطقة الفروانية بالكويت من وجهة نظر تحليلية. وأفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية أنها أعطت فكرة عن المراجع العلمية المستخدمة وهذا ما أثرى الدراسة وساعد على استخلاص النتائج .

#### بطاقة قياس الأداء المتوازن النشأة التاريخية, (المفهوم, الوظائف, والأبعاد)

طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن (Robert Kaplan and David Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام (1991) والتي تعتمد في مجملها على الرؤية والأهداف الإستراتيجية إذ يتم ترجمة تلك الرؤية والأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، الأمر الذي يعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي يسعى كل فرد في الإدارة المدرسية إلى تحقيقه.

ويعد كابلان ونورتون من المطورين لنظرية بطاقة الأداء المتوازن، إذ أكدوا على أن القراءات الإدارية العليا لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة ولا بد من تركيز الاهتمام بالأداء على المجالات الحيوية بالمؤسسة ومن هذا المنطلق عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من التدابير والتي يقدمها كبار المديرين ولكنها تقدم رؤية شاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل. ومنذ بداية عرض كابلان ونورتون لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، جذبت الاهتمام الدولي باعتبارها شكلاً للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الاستراتيجي. وقد عرض كابلان ونورتون نموذج قياس الأداء من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة لعملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجاً لوصف لرؤية الإدارة المدرسية وإنجازاتها (Pearceet al., 2003)

ولقد قدم كابلان ونورتون مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العاملين، وبعد الزبائن (العملاء) (الطلبة) حيث تترابط هذه الأبعاد فيما بينها، ويعتمد نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية على عدد من العناصر يمكن إدراجها كما يلي (Robert Kaplan and David Norton, 1996)

ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالإدارة المدرسية حيث القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على النظم الدراسية للعملية التعليمية، والتي تكون في بعض الأحيان أكثر تأثيراً على العملية التعليمية من العناصر الداخلية. الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع العملية التعليمية والبعد عن الحلول الانفرادية والعمل بروح فريق العمل الواحد. والتركيز على المحتوى والمناهج التعليمية قبل الصفات التقنية حيث تعد التقنيات معينات ووسائل تساعد على تحقيق الأهداف والغايات من العملية التعليمية بجملة ملاحظته: وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخداماً كإطار للتغيير التنظيمي.

#### ثانياً : مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها في إدارة الفروانية التعليمية

يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها.

#### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإدارة الفروانية التعليمية

البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل.  
البعد المالي وغير المالي: إذ تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة مستمرة وذلك فيما يعرف باقتصاديات التعليم.



**البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط الإدارة المدرسية على المستوى التشغيلي برؤية واستراتيجية المؤسسة التعليمية طويلة المدى.

**البعد البيئي :** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية (أصحاب الشأن بالعملية التعليمية)

Stockholders عند القيام بتطبيق مقاييس الأداء ومن ثم فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية كما يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة التعليمية على ترجمة رؤيتها. واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

وهناك من يعرفها بأنها أداة قياس تشمل قياس جميع أعمال المؤسسة، وتخدم كإطار جيد للاتصال في المؤسسة

وجميع

العاملين في كافة المستويات يشتركون في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة من خلال ترجمة الإستراتيجية لأهداف تشغيلية، مقاييس، المستهدف، المبادرات، وربط ذلك بأربعة أبعاد ( المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) وهي تسمح بقياس كيفية إضافة قيمة للزبائن الحاليين والمنتظرين من خلال الابتعاد عن الاعتماد على الجانب المالي فقط. كما تزود بطاقة قياس الأداء المتوازن بكل الوسائل إشارة حول مؤشرات الزبائن. الجودة، مشاكل العاملين، ومعالجتها بشكل سريع (Balanced Scorecard with QPR)

**كما نجد تعريفاً يشير إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها إطار عام لمساعدة الإدارة المدرسية على توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية يمكنها أن تدفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية (ناجي جيد، ونادر البير، 2005، ص: 26) وأشار فوستر إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard تُعرف بأنها " طريقة لترجمة أو نقل رسالة المؤسسة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها (Horngren et al ., 2000) وبأسلوب آخر تدل بطاقة قياس الأداء المتوازن على كيفية إيجاد التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال .**

#### مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بادارة بالفروانية التعليمية

تقترح بطاقة التصويب المتوازنة النظر للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد ( مجالات) لتطوير الأداء اعتماداً على هذه المصفوفة في جمع البيانات وتحليلها بشكل مترابط مع بعضها البعض (عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، 2006) وهذه البطاقات هي (غانم، فتح الله، 2009)

**بطاقة التعلم والنمو Learning and Growth** منظور هذه البطاقة يقوم على تدريب العاملين، ودمج مواقفهم الثقافية مع تطوير المؤسسة على حد سواء، وبما أن المخزون الرئيس للمعرفة في المناخ التنظيمي الحالي وفق التغيرات التكنولوجية يؤدي بالعاملين للاهتمام بتطوير أنفسهم بشكل مستمر وخاصة أن بطاقة التعليم والنمو تشكل الحجر الأساس للنجاح في أي مؤسسة تهتم بعاملها ويؤكد كل من روبرت كابن Robert S. Kaplan، ديفد نورتن David P. Norton أن التعلم أكثر أهمية من التدريب، وهذا يستوجب على المؤسسة أن يكون لديها استشاريين ومعلمين، بالإضافة لتسهيل عملية الاتصال بين العالمين بشكل يتسنى لهم الحصول على المساعدة في حل مشكلة ما بشكل سريع

**العمليات الداخلية Internal Process** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة التعليمية عن غيرها، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن. إذ يقيس درجة مهارات المعلمين والإداريين بالمؤسسة وطريقة تقديم الخدمات التربوية من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، وتعد نظم المعلومات من العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في الأعمال الإلكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة. ويركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور الزبائن بخلق قيمة للزبائن والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على

معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعي لإرضاء الزبائن والمساهمين (2000, al., Horngren et) وبالتالي ينسحب هذا القول على المؤسسات التعليمية في أن هذا البعد يعزز قيمة الطالب وأفراد المجتمع المحلي باعتبارهما زبائن لدى المؤسسات التعليمية، كما يمكن لهذا البعد في تحسين الأهداف ومعالجة جوانب القصور في تنفيذها.

### العملاء Customer

يعد هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع المؤسسات التعليمية تقديم ما يتطلبه العميل الداخلي والخارجي بالشكل المناسب والملائم فأنها ستتلاشى وذلك في ظل التنافسية، ويجب أن تبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي لمتطلبات الزبون، كما إن الإستراتيجيات المختارة يجب أن تبنى على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الإستراتيجي والتي ستزود المؤسسة برؤيا شاملة عن محور العميل (2000 Olive and wetter)

**المحور المالي Financial** يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المؤسسة وما إذا كان هناك اختلاف في الأهداف بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، فالأهداف المالية في المدارس الخاصة عموم أ في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح بينما النجاح في المدارس الحكومية يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن. وتشتمل كل بطاقة من البطاقات الأربع على أربعة أعمدة

### الأهداف Objectives تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة

**المؤشرات Measures** تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف

**المستهدف Target** تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة) مثلا

**المبادرات Initiatives** تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة المنظور المالي كمثل على ذلك: فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضاء الممولين عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضاء الممولين عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة لتحقيق ذلك، مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم على التعامل مع الممولين أو غير ذلك. ويلاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

### ○ مزايا وفوائد استخدام بطاقة التصويب

يرجع مصطلح متوازن في البطاقة إلى أنظمة القياس للأداء المالي التي تركز على النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين. ولكن في الثمانينات وبداية التسعينات تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلكين والجودة والخدمات وأهم جانب المالكين، فأصبح التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى أن العديد من الشركات قد نجحت في الجودة وارضاء الزبون ولكنها تعرضت لخسائر، لذلك حصلت على هذه التسمية من خلال محاولة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم كل من الأداء القصير والطويل الأمد. إن هذه البطاقة تترجم مهمة المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، إن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية والتي على المؤسسة أن تركزها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسة من أربعة جوانب: أولا المالية، ثانياً الزبون، ثالثاً عمليات عمل داخلية، ورابعاً التعلم والنمو. وتؤثر إستراتيجية المؤسسة في الإجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه الاتجاهات (2000, Horngren et al.).

ولقد سميت هذه البطاقة ب( بطاقة الأداء المتوازن) لأن كل من هذه الاتجاهات والأداء غير المالي يقاس لتقييم أداء قصير الأمد وطويل الأمد في تقرير واحد، إن بطاقة الأداء المتوازن تقلل من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأمد مثل العائدات الفصلية، لأن المؤشرات الإستراتيجية غير المالية والمتعلقة بالأداء الأساسية مثل النوعية ورضا الزبون تقيس التغيرات التي تقوم بها الشركة على المدى الطويل، عن الفائدة المالية لهذه التغيرات طويلة الأمد قد لا تظهر مباشرة في عائدات قصيرة الأمد ولكن لو كان هناك إستراتيجية شركة وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية فإن هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية مستقبلي (2000, Horngren et al.).

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تقدم للمؤسسات التعليمية أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة

المؤسسة وتحقيق ديناميكيتها لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة. وهذه المقاييس للرقابة لا بد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

### وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بما يلي (Olve, 2002)

هي عبارة عن توازن يتحقق من خلال تكامل المحاور الأربعة، لما نحتاج معرفته حول الأعمال، إضافة إلى وجود بعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى والربحية. بطاقة التصويب هي أيضاً توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية والخارجية للأعمال، تبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية، تربط بطاقة التصويب بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير. يمكننا تخيصها كما يحقق استخدامها عدة فوائد " Benefits " بما يلي (غانم، فتح الله، 2009) تساعد بطاقة الأداء المتوازن على وضع مقاييس الأداء الرئيسة للإستراتيجية في مستويات المؤسسة كلها. تزود بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة للأعمال التشغيلية، يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والإستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة تزود بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم. ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل. متطلبات وعوائق التطبيق لبطاقات التصويب.

### أولا متطلبات التطبيق لبطاقات التصويب

يتطلب تطبيق بطاقة التصويب المتوازنة بنجاح دراسة مظاهر معينة للمؤسسة المراد تطبيق البطاقة عليها ومن هذه العوامل: دعم ومساندة الإدارة العليا سواء على المستوى الوطني، والإقليمي والمحلي أو حني المدرسي، توضيح هدف مشروع بطاقة التصويب وعلاقته بالمشاريع، السابقة والمرتبطة بعملية تجويد وتطوير التعليم في جميع عناصره ومراحله (Olve and wetter 2000)

تكوين مجموعة تمثل المشروع ويفضل أن تكون شاملة من أجل بناء بطاقة التصويب بحيث تكون ممثلة لكل المؤسسة التعليمية لتغطية المشروع لمختلف أجزاء المنظمة حتى في حالة العدد الكبير من الأفراد. بناء بطاقة التصويب على أساس إستراتيجية المؤسسة التعليمية وليست مستوردة أو ثابتة. تعريف المقاييس بوضوح وبشكل متوافق حني لا تعتمد على الآراء الشخصية بقدر الإمكان. توضيح التوازن وعلاقة السبب بالنتيجة بين المقاييس. وضع الأهداف وذلك بالنسبة لكل مقياس في ضوء الرؤيا والإستراتيجية الكلية وليست منفصلة عن تلك الرؤيا. بطاقة التصويب هي أسلوب للرقابة الإستراتيجية لذا يجب أن تصنف مع الأنظمة الأخرى الموجودة للرقابة خصوصاً الميزانيات، التقارير، الأنظمة المحفزة. لا يمكن الاستفادة من مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة إلا بالاعتماد على أنظمة مساندة تعتمد على الكمبيوتر " Computer " وعلى الرسوم البيانية للتوضيح. وبالتالي لا بد من توفير احد أفراد المؤسسة التعليمية والمتخصص بالتحليل الإحصائي واستخدام الحاسب الآلي لإجراء تلك الرسوم البيانية والإحصائية ضرورة توفر المعلومات والاعتماد على التدريب لتطوير المؤسسة التعليمية حيث يعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد المؤسسة من الضروريات اللازمة لتطبيق تلك البطاقة.

ضرورة تطوير تعلم المنظمة من خلال التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية. المتابعة أي ضرورة مراجعة الإستراتيجية بشكل مستمر سواء مراجعة داخلية أو مراجعته خارجية ويمكن الاستعانة بخبير في ذلك المجال. ثانياً معوقات تطبيق بطاقات التصويب ترجع صعوبة تطبيق مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الإستراتيجية من أربعة نواحي كما يلي:

### معيق الرؤية The Vision Barrier

ممثلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.

### معيق الإدارة The Management Barrier

ممثلة في أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية

## معيق عمليات التنفيذ The Operational Barrier

من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.

معيق الناس "The People Barrier" في عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاء الأشخاص في المنظمة ويفرض علينا الواقع بان بطاقة التصويب المتوازنة ليست بالعصي السحرية للمنظمة، فهي ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي تساعدنا على تحقيق الإستراتيجية وتطوير أنفسنا. أخيراً بطاقة التصويب المتوازنة هي وسيلة لربط مؤشرات الأداء بالإستراتيجية للمؤسسات التعليمية. ولذلك فإن لم يكن هناك الإستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة التصويب المتوازنة لن تؤدي عملها.

### الدراسة الميدانية

#### خطوات بناء بطاقة التصويب المتوازنة بإدارة بالفرؤية التعليمية

يتطلب بناء بطاقة التصويب المتوازنة عدد من الخطوات

#### 1- تحديد الرؤيا :

تعكس الرؤيا Vision بكلمات تصور لما ستكون عليه المؤسسة التعليمية في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع رسالة المؤسسة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله (Niven, 2002) وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المؤسسة أو من الاختيار الثاني هو المفضل فمن "Team" قبل فريق عمل ضروري أن تضمن فريق العمل ممثلين لجميع أصحاب الشأن بالعملية التعليمية والمتعاملين مع تلك المؤسسة من مؤسسات المجتمع المحيط بها.

#### 2- تحديد الخطة الإستراتيجية :

"تصف الإستراتيجية" القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة "Strategy" للمؤسسة التعليمية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل (Crabtree and DeBusk) (2008) ويعتبر نموذج بطاقة التصويب المتوازنة أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسات التعليمية، أي يعد النموذج أداة لترجمة الرؤيا المجردة والإستراتيجية إلى أهداف محددة ومؤشرات أداء معينة.

#### 3- تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور :

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور (المحاور التي ذكرناها سابقاً وترتيبهم حسب الأولوية) والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء من العملية هو مناقشة مجموعات التصميم، ومثال ذلك ما هي العوامل الخمسة الأكثر أهمية لإنجاز الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً.

#### 4- تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها:

يتم في هذه الخطوة تحديد الخطوة الرئيسية المعنية التي سنستخدمها في المقاييس التي قمنا بها لاحقاً يجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني "Brainstorming" بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تُراقب والتي تسمح بالقياس.

#### 5- التقييم:

لا بد أن يتم وضع أهداف Targets بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنظمة لكلا الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها بعض. ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسية للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية (عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان 2006) بالنسبة للعبارات المختلفة بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الطلاب مثلاً فإن تقييم رضا المستفيدين من المؤسسة التعليمية يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم (غانم، فتح الله 2009).

#### 6- إعداد خطط العمل:

لإكمال بطاقة التصويب ينبغي على إدارة المؤسسة التعليمية إعداد خطة العمل الفعلية والقابلة للتنفيذ والتي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب Action Plans اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية وأيضاً ستتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات ضرورة المحاسبية والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.

#### 7- المتابعة والإدارة:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة التصويب، بشكل مستمر للتأكد من أنها لايد من متابعتها Follow-up تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة التصويب لمختلف العمليات اليومية في المؤسسة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر (زريقات، مجدي، 2008).

وهنا يمكننا القول أن بطاقة التصويب تستخدم لضمان نجاح الإستراتيجية والرؤيا إضافة إلى فهم عملية بناء بطاقة التصويب، والعملية هي الطريق الفعال لإظهار إستراتيجية المنظمة والرؤيا في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة نظر المنظمة من خلال المحاور المختلفة وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل ولغة عامة وقاعدة للمناقشة تبنى من خلال المنظمة.

#### منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية استخدام بطاقات التصويب المتوازنة وكذلك آلية بناء بطاقات التصويب المتوازنة واستخدامها في المؤسسات التعليمية.

#### حدود الدراسة

الحدود المكانية: مدارس الادارة التعليمية بادارة الفروانية التعليمية  
الحدود الزمنية العام الدراسي 2015/ 2016 م

#### مجتمع عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة من افراد الادارة التعليمية بمنطقة الفروانية بالكويت وعددهم (181) من المديرين والنظار و الوكلاء والمعاونين و الطلاب بالمرحلة الثانوية (112) ذكور (بنسبة 61.87 % )، (69) اناث (بنسبة 38.13 % ) تم توزيع العينة حسب الوظيفة (مدير، ناظر، وكيل، معاون) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم). توزيع العينة حسب سنوات الخدمة (5-10 سنوات، 11-16 سنة، 17-22 سنة، 23 فاكثر سنوات)

#### تحليل نتائج الدراسة

جدول (1) اوصاف عينة ادراسة

الاستمارات الصالحة	عدد الاستمارات		الاستمارات الموزعة	العينة	الترتيب
	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات			
17	17	19	19	مدير المدرسة	1
42	42	43	43	نظار المدرسة	2
10	18	12	12	وكلاء المدرسة	3
18	18	18	18	المعاونون	4
13	17	18	18	طلبة اولى ثانوى	5
40	55	59	59	طلبة ثانية ثانوى	6
41	46	48	48	طلبة ثالثة ثانوى	7
181	210	222	222	المجموع	

جدول (2)  
توزيع خصائص العينة

توزيع العينة حسب الوظيفة							
معاون		وكيل		ناظر		مدير	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
9.30	17	32.04	58	35.35	64	23.21	42
توزيع العينة حسب المؤهل العلمي							
دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
34.5	40	22.4	41	11.60	21	43.6	70
توزيع العينة حسب سنوات الخدمة							
23 فأكثر سنوات		17-22 سنوات		11-16 سنوات		5-10 سنوات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
12.15	27	27.62	50	23.75	43	33.7	61
توزيع العينة حسب الجنس							
				انثى		ذكر	
%		ت		%		ت	
38.13		69		61.87		112	

جدول (3)  
مؤشر تحليل العمل وموقف الإدارة التعليمية بالفروانية والطلاب

مقياس الاستجابة						المتغيرات		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
جودة الخدمة التعليمية								
1.العناصر الملموسة								
0.8130	2.03	30.9	25	34.6	28	34.6	28	المعدات عصرية وجديثة
0.9006	2.03	38.8	31	19.8	16	42	34	الإمكانات المتاحة مناسبة
0.9033	2.3	29.6	24	9.9	8	60.5	49	يتميز العاملون بالاناقة وحسن المظهر
0.8656	1.9	38.8	31	9.9	8	35.8	29	يتلائم المكان مع طبيعة الخدمة المقدمة
<b>0.8708</b>	<b>2.06</b>	<b>34.52</b>		<b>18.55</b>		<b>43.22</b>		<b>الاجمالي</b>
2. الاستعداد								
<b>0.8940</b>	<b>2.02</b>	<b>38.8</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>40.7</b>	<b>33</b>	تكتمل الخدمة في الموعد المتفق عليه
<b>0.8290</b>	<b>2.01</b>	<b>33.3</b>	<b>27</b>	<b>32.1</b>	<b>26</b>	<b>34.6</b>	<b>28</b>	تسارع الادارة التعليمية الى الطالب عند حدوث مشكلة



0.4317	1.16	86.4	70	11.1	9	2.5	2	تصحح الاخطاء فور اكتشافها
0.9369	2.1	37	30	11.1	9	51.9	42	تؤدي الخدمة فى الموعد المتفق عليه
0.7729	1.8	48.87		18.82		32.42		الاجمالي
3. الاستجابة								
0.8286	2.2	23.5	19	23.5	19	53.1	43	الحصول على خدمة فورية
0.7601	1.81	39.5	32	39.5	32	21	17	الاستعداد الدائم لدى العاملين لمساعدة الطلبة
0.5980	2.3	6.6	5	51.9	42	42	34	العاملون ليسوا مشغولون عن تلبية حاجات الطلبة
0.7289	2.1	23.2		83.3		38.7		الاجمالي
4. الأمان								
0.3635	1.07	92.6	75	7.4	6	-	-	السلوك المهذب للعاملين
0.3635	1.07	92.6	75	7.4	6	-	-	العاملون لديهم المعلومات الأساسية
0.7090	2.4	12.3	10	27.2	22	60.5	49	الادارة التعليمية اهل ثقة
0.5027	1.18	86.4	70	8.6	7	4.9	4	الشعور بالامان عند التعامل مع افراد الادارة التعليمية
0.4346	1.43	70.97		12.56		16.35		الاجمالي
5- التعاطف								
0.7913	1.45	64.2	52	17.3	14	18.5	15	الاهتمام الفردي من قبل الادارة التعليمية بالطلبة
0.5317	2.6	2.9	2	30.9	25	66.7	54	توفير ساعات ملائمة لظروف الطلبة
0.6414	2.16	13.6	11	56.8	46	29.6	24	وضع مصلحة الطالب فى مقدمة اهتمامات الادارة
0.7789	2.6	2.9	2	45.7	37	51.9	42	معرفة العاملين لاحتياجات الطلبة الخاصة
0.68175	2.22	20.11		37.67		41.67		الاجمالي
6- الاستشارات المقدمة لمؤسسات المجتمع								
0.8515	2.11	31	31	27	27	42	42	التعاقد مع مؤسسات المجتمع المدنى على بيع منتجات المدارس التابعة لادارة التعليمية
0.5001	1.18	87	87	8	8	5	5	السعي للمساهمة فى إقامة ندوات للنهوض بمسؤوليات منظمات المجتمع
0.7608	2.37	17	17	29	29	54	54	القيام بحلقات نقاشية عن اهمية المؤسسات المدنية
0.8826	2.36	27	27	10	10	63	63	اصدار دوريات متخصصة بتقديم استشارات ومقترحات
0.7497	2.005	40.5		18.51		41		الاجمالي

عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى الخاصة بمؤشر تحليل العميل وموقف الإدارة التعليمية بالفروانية والطلاب

## جدول (4)

احصاء منظور وابعاد العميل (الطلاب)

Dunnett		الأبعاد	المنظور		
Std. Error	Mean difference		F الجدولية	F المحسوبة	
0.211	0.779	الاستشارات المقدمة	2.252	16.77	العميل (الطلاب)
0.126	0.926	جودة الخدمة			

تقوم الإدارة التعليمية بالفروانية بتقديم استشارات للطلاب والذي يؤكد تحقق هذه الفرضية ان F المحسوبة (16.77) اكبر من F الجدولية (2.252) بمتوسط اختلافات (0.779) وكذلك بالنسبة لجودة الخدمة (0.926) وهذا يعنى ان الإدارة التعليمية تقدم خدماتها واستشاراتها لطلابها بشكل متوازن وبشكل ديناميكي.

## توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بما يلي

- 1- ضرورة تشكيل فريق عمل ويفضل أن يكون ممثل لجميع أصحاب الشأن بالعملية التعليمية من أجل بناء بطاقة التصويب. كما يجب توفير احد أفراد المؤسسة التعليمية والمتخصص بالتحليل الإحصائي واستخدام الحاسب الآلي في تشكيل هذا الفريق.
- 2- تعريف المقاييس بوضوح وبشكل متوافق حني لا تعتمد على الآراء الشخصية بقدر الإمكان
- 3- ضرورة الاعتماد على التدريب المستمر لتطوير المؤسسة التعليمية حيث يعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد المؤسسة من الضروريات اللازمة لتطبيق تلك البطاقة.
- 4- ضرورة ربط الخطة الإستراتيجية لكل مدرسة ببطاقة التصويب المتوازنة باعتبارها أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسات التعليمية
- 5- ضرورة تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها لكل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية والأهداف التشغيلية
- 6- ضرورة أن تكون الأهداف الاستراتيجية متنسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية العامة لوزرة التربية والتعليم والتي لا تتعارض مع بعضها بعض.
- 7- ضرورة التوازن في أعمال المؤسسات التعليمية من خلال هذه البطاقة كونها تعتمد على الموازنة بين كل من المؤش رت المالية والإجراءات غير المالية المتمثلة بالعاملين ,والعمليات الداخلية والطلاب والأهداف الإستراتيجية والأهداف القصيرة.

## المراجع

## المراجع العربية

- زريقات, مجدي 2008م, بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للعلوم الإدارية, جامعة الكويت, 15(3)34،
- زريقات, مجدي, والشرابي, ماجد 2008 م ، العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من إستراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, الجامعة الأردنية،
- صالح بلا سكة 2012 م . ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية الدراسات الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة، رسالة ماجستير في علوم الإدارة غير منشورة،

- عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان 2006م ، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد العدد 18 ،
- عبدالحليم، نادية 2005م. دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية ، 21، (2)، 24، 1 ،
- غانم، فتح الله 2009م ، بطاقة التصويب المتوازنة واستراتيجية أسفل إلى أعلى : كأداة لتحسين الأداء ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال :التحديات العالمية المعاصرة ،
- الفقي ، عبد الرحمن فرج 2014م ، "الإدارة المدرسية المعاصرة"، بنغازي، منشورات جامعة قاربيوس،
- مطاوع ، إبراهيم عصمت 1994م ، وأمنية حسن، الأصول الإدارية للتربية ، إدارة المعارف، القاهرة،
- ناجى جيد، ونادر البير 2005م ، التقييم المتوازن للاداء بالتركيز على النشاط التسويقي والبيعي، جامعة عين شمس، توزيع الاهرام ص: 26،
- نصيف، عمر 2008م ، أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي السابع للتعليم الإلكتروني المنعقد في التاريخ من 7-9 أكتوبر لصالح جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية،

#### المراجع الانجليزية

- McGraw-Hill Iwin. Balanced Scorecard Institute, Balanced Scorecard Institute (2011). New York <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- Christian, A., and Trond, B. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations: The case of the Balanced Scorecard in Sweden. Management Accounting Research, 16 (1), 1-20.
- Crabtree, A. D., and DeBusk G. K , (2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. Advances in Accounting, 24(1), 8-15.
- DeBusk, G. K. , and Crabtree, A. D. Fall, (2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance?. Management Accounting Quarterly. 8(1), 5,44.
- Horngren, C. T.; Foster, G; and Datar, S.M., (2000). Cost Accounting. 8th ed . into action. Harvard Businen School..
- McNair, C. J. , and Watts, T. (September/October, 2009). The Integration of Balanced Scorecards Models. Boston Cost Management, 23(5), 5-8.
- Niven, p. R. (2002). Balanced Scorecard Step – by – Step, John Wiley and Sons, Inc, Canada.

- Olve, n., roy j., wetter m., (2000). Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard ,John Wiley and Sons, Chichester, New York
- Olve, N., sjostrand A., (2002 ). The Balanced Scorecard ,capstone publishing (a willey company), United Kingdam.
- Pearce, J., John A., Robinson, Jr., Richard , B. , (2003). Strategic Management . 8th ed . (New york : McGraw-Hill Iwin).
- Ramesh, B. (May, 2010). ‘Importance of Balanced Scorecard for growth of SME sector Management Accountant Calcutta, 45(5), 365
- Robert Kaplan and David Norton (1996). The Blanced Score Card: Translating strategy
- Scorecard on shareholder returns. Advances in Accounting, 24(1), 8-15.
- Tohidi, H. Aslan Azimi Afshar, (2010). ‘Using Balanced Scored Card in Educational Organizations’ Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier, May USA
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. Management Accounting Research, 20( 4), 239-251.
- William N., and Dilla, P., and Steinbart, J. (2005). The effects of alternative supplementary display formats on Balanced Scorecard judgments. International Journal of Accounting Information Systems, 6 (3), 159-176