

متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته

يوسف بن محمد الثويني*

متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته

والضعف والفرص والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالدول العربية فإن أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد تلك المؤسسات على قياس الأداء الاستراتيجي لها، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالدول العربية وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية ومن ثم ترجمة تلك الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية.

ولقد تعرضت أساليب التقييم التقليدية لكثير من الانتقادات فقد أشارت دراسة عبدالمنعم [1] إلى عدم قدرة هذه النظم على مواجهة متطلبات التقييم في بيئة التعليم الحديثة وتلبية احتياجات المؤسسات التعليمية ذات التكنولوجيا المتقدمة والتي تواجه بمنافسة شديدة ومستمرة. كما أكدت نفس الدراسة على أن تلك الأساليب تركز على النتائج فقط دون الاهتمام الكافي بالمسببات، مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء في حين اشارت دراسة روبرت كين وديفيد نورتون [2] Robert S. Kaplan and David P. Norton على أن أساليب النظم التقليدية تعد من النظم تاريخية والتي تهتم بالماضي دون المستقبل، وتركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، بل أن بعض القرارات لا تؤتي ثمارها إلا بعد مرور مدة غير قصيرة من وقت اتخاذ القرار، خاصة قرارات الاستثمار وقرارات اقتناء الأصول وقرارات تبني برامج للتطوير والتحسين.

كما وصلت دراسة هاله الخولى [3] توجيه النقد إلى تلك الأساليب التقليدية حيث أكدت على أنها مقاييس تتجاهل القيمة للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف البحث والتطوير والموارد البشرية والشهرة هذا بالإضافة إلى أنها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات

المخلص _ يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي "ما أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي 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 مؤسسات التعليم قبل الجامعي واختتم الباحث دراسته بوضع خطوات بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن المتوازنة بالمؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة قياس الأداء المتوازن، متطلبات، تقييم، تعليم قبل الجامعي.

1. المقدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية والاجتماعية والدينية، أصبحت تلك المؤسسات مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعد في اختيار وتطبيق وتقييم الخطط الإستراتيجية التي تتبناها ومن أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخراً إدارة الجودة الشاملة، إدارة العمليات، وأساليب التقييم المختلفة ومنها بطاقة الأداء المتوازن، ولقد شهدت الأداة الأخيرة اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في مجال الإدارة العامة، كما حقق تطبيقها في بعض المؤسسات المختلفة نجاحاً ملفتاً جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية. ومن المؤكد أن ينتقل هذا الاهتمام إلى مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية.

2. مشكلة الدراسة

من منطلق أهمية القياس والوقوف على نقاط القوة

على بطاقة الأداء المتوازن، لتوضيح أهم أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعوائق تطبيقها ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي " ما أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعوائق تطبيقها؟ وللاجابة عن هذا السؤال يجب الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم ووظائف وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
- ما أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وفوائدها؟
- ما متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ما خطوات بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن المتوازنة بالمؤسسات التعليمية؟

ب. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلي تحقيق الآتي:

- التعرف على تقنية بطاقات التصويب المتوازنة لاستخدامها في جميع انواع ومرافق في نظم التعليم قبل الجامعي من خلال استخدام البطاقات الأربعة المتمثلة ب (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الزبائن، المالية).
- توضيح آلية بناء نظام بطاقة التصويب المتوازنة في نظم التعليم قبل الجامعي.
- نشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين منسوبي مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تبين مدى أهمية استخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في نظم التعليم قبل الجامعي.

ج. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها إمداد المكتبة العربية بالمعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد تلك المؤسسات على

الداخلية، كما تتجاهل أيضاً بعض الجوانب الهامة مثل رضا العملاء، مستوى الجودة، وسلوك المنافسين، كفاءة عمليات التشغيل الداخلي.

ومما سبق يمكن التأكيد على أن مقاييس الأداء التقليدية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات البيئة التعليمية الحديثة ومن هذا المنطلق اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل تلك الأساليب التقليدية في تقييم الأداء للمؤسسات بصفة عامة الامر الذي أدى إلى ظهور قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC على يد الباحثان Kaplan and Norton في عام 1992، إذ اهتمتا بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد ولمختلف الأطراف وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة. وترجع أهمية استخدام تلك البطاقة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية الى عدد من العناصر منها ما يلي:

- يمكن النظر من خلالها على مدى تقدم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمملكة العربية السعودية.
- تختبر مدى توافق مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالدول العربية مع رؤيتها ورسالتها.
- تعتبر أداة تقييمه تستطيع مؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلالها الحكم على جودة العملية التعليمية.
- تعمل على تحديد وتضييق الطرق والأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف.
- تعد أداة اتصال فعالة بين جميع العاملين في نظم التعليم قبل الجامعي.
- تعمل على تعريف كل منسوبي مؤسسات التعليم قبل الجامعي بعمله.
- تعد أداة تحفيزية للعاملين لأداء عملهم بطريقة كفؤ وفعالة.

أ. أسئلة الدراسة

وتمثل هذه الدراسة محاولة للتعرض لموضوع قياس الأداء المتوازن بما يبسر على مؤسسات التعليم قبل الجامعي إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه. كما انه محاولة التعرف بشكل مفصل

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 كريستين وتروند [7] ركزت على أهمية استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم 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 تقييم الأداء فساعدت على الإبداع وتطوير قياس تكلفة المنتج. ولكنها لم تبحث تقييم الأداء بهدف ترشيد تكلفة المنتج وخاصة للخدمة الإلكترونية.

دراسة وليم وديلي وستينبارت [8] حيث تنظر إلى مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة واستخدامها في تقييم 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 وإدارة لكل مستوى تنظيمي جنباً إلى جنب مع بيانات الإدارة 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 دييوسك وكرايبري [9] وتتفاعل مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث حول السؤال التالي: هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء فعلاً؟ وجاءت الإجابة عليها

قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي حتى تحقق الرضا التام لأصحاب الشأن بالعملية التعليمية، حيث تعدت أهداف مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ولم يعد يحكمها أهدافا ملموسة وخطة قصيرة، بل صارت تعمل في ظل رؤية وإستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد.

د. منهج 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.

هـ. مصطلحات الدراسة

بطاقة قياس الأداء المتوازن

لقد عرف معهد الأداء المتوازن بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية يمكنها أن تدفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية [5].

ويمكن القول بأنها "نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمعاهد، بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس إستراتيجية نظم التعليم قبل الجامعي.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

دراسة عبد الحليم [6] 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 لتتناسب إستراتيجيات العمل واتجاهات التغيير في المؤشرات ونظم قياس الأداء، وصولاً إلى

استخدام هذه البطاقة. وتم تجميع البيانات المطلوبة بواسطة استبانته صممت وطورت من الأدبيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن (40%) 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 [12] 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 أن هناك تأييداً كبيراً في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية. وبينت النتائج أيضاً أن تنظيم الإجراءات الإدارية وحجم المؤسسة يؤثران إيجابياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة كرابرتي وديبوسك [13] 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 ماكنير، وواتس [14] 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

من خلال الدراسة التطبيقية أن (88%) من إجابات المستنقصين المديرين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية 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 يعني أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الأداء لارتفاع 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 الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

دراسة نصيف [10] بعنوان "أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي"، ولقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (30) مديراً من مديري مؤسسة التغذية بمحافظة جدة. وبعد التطبيق نجحت المؤسسة في العديد من الجوانب وخاصة فيما يتعلق بالمحور 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. فالبطاقات.

دراسة زريقات والشرايري [11] بعنوان " العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل 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

أداء 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 حميد توحيد [17] بعنوان "استخدامات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية" ولقد تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية بهدف تقييم الأداء بها من خلال من معرفة الفروق بين الأداء القائم على التخطيط الأولي والمسبق والأداء الحقيقي الواقعي لتقييم الخدمات التعليمية الالكترونية 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 تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقييم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب). 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.

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 بتقسي مقاييس الأداء لما يمثله من أهمية. وانفتحت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية العلمية المستخدمة وهي الأسلوب الوصفي التحليلي، ومنها دراسة راميش [16]، ودراسة ماكنير، وواتس [14]، ودراسة عبدا لحليم [6]، ودراسة وليم ودليلي وستينبارت [8].

واختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهجيتها باعتبارها بحوث تجريبية وارتباطية ومسحية ميدانية،

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 ويرسما [15] وتسعى إلى ما تحققه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الإجابات والبالغ عددها (224) إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها 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 ناتج تعاملات المؤسسة.

دراسة راميش [16] 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 للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم 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

وفي الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها، وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balances Sore Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المادية للعملية التعليمية والهدف الإنساني للتعليم، والتوازن بين الأهداف المرحلية قصيرة المدى والأهداف الإستراتيجية للتعليم، والتوازن بين الإدارة على المستوى الإقليمي (التكتيكي) والإدارة على المستوى المركزي (الإستراتيجي).

وفي ضوء ما سبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن (Robert Kaplan and David Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. والتي تعتمد في مجملها على الرؤية والأهداف الإستراتيجية إذ يتم ترجمة تلك الرؤية والأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي، يسعى كل فرد في المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه.

ويعد كابلان ونورتون [4] من المطورين لنظرية بطاقة الأداء المتوازن، إذ أكدا على أن القرارات الإدارية العليا لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة ولا بد من تركيز الاهتمام بالأداء على المجالات الحيوية بالمؤسسة ومن هذا المنطلق عرفا 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 إلي الأداء المتميز والداعم للتفكير الاستراتيجي. وقد عرض كابلان ونورتون نموذج قياس الأداء من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام

ومنها دراسة راميش [16]، ودراسة ويرسما [15]، ودراسة نصيف [10]، ودراسة زريقات والشرايري [11]، ودراسة زريقات [12]، ودراسة دييوسك وكرايتري [9]. كما اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع في المؤسسات التجارية والصناعية والبنوك والمشاريع الخدمية الإلكترونية، أما الدراسة الحالية فإنها منسبه على المؤسسات التعليمية كما تناولتها دراسة توحيد جعفري وافشار [17].

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها متطلبات وعواقب استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية 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)

أولاً: التطور التاريخي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

باستقراء تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، وبعد الحرب العالمية الثانية، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إقبال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجياً على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عدداً من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة TQM، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة)، وغيرها [18]. ولهذا استلزم التوجه الإستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية بما يحتويه العوامل الداخلية والخارجية معاً، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الإستراتيجية التي تمد المنشأة - المؤسسة التعليمية - بالقدرة على الاستمرار في المنافسة مستقبلاً [19].

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، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية [21]:

- 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 وإستراتيجية 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 وإستراتيجية 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 وإستراتيجياتها 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 [4].

وهناك من يعرفها بأنها أداة قياس تشمل قياس جميع أعمال

لنظرية القيمة لعملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجاً لوصف لرؤية المؤسسة التعليمية ولإنجازاتها [20].

ولقد قدم كابلان ونورتين في عام [2] مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة: البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العاملين، وبعد الزبائن (العملاء). 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:

- وجود عملية تحليل شامل لنقاط القوى والضعف والفرص والتحديات للمؤسسة التعليمية بما يعرف بتحليل سوات أو غيره من الأساليب المتبعة لتحديد تلك العناصر والتي تسبق عملية وضع الإستراتيجية.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية حيث القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على النظم التعليمية، والتي تكون في بعض الأحيان أكثر تأثيراً على العملية التعليمية من العناصر الداخلية.
- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع في العملية التعليمية والبعد عن الحلول الانفرادية والعمل بروح فريق العمل الواحد.
- التركيز على المحتوى والمناهج التعليمية قبل الصفات التقنية حيث تعد التقنيات معينات ووسائل تساعد على تحقيق الأهداف والغايات من العملية التعليمية بجملتها.

وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي.

ثانياً: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها في العملية التعليمية

يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل

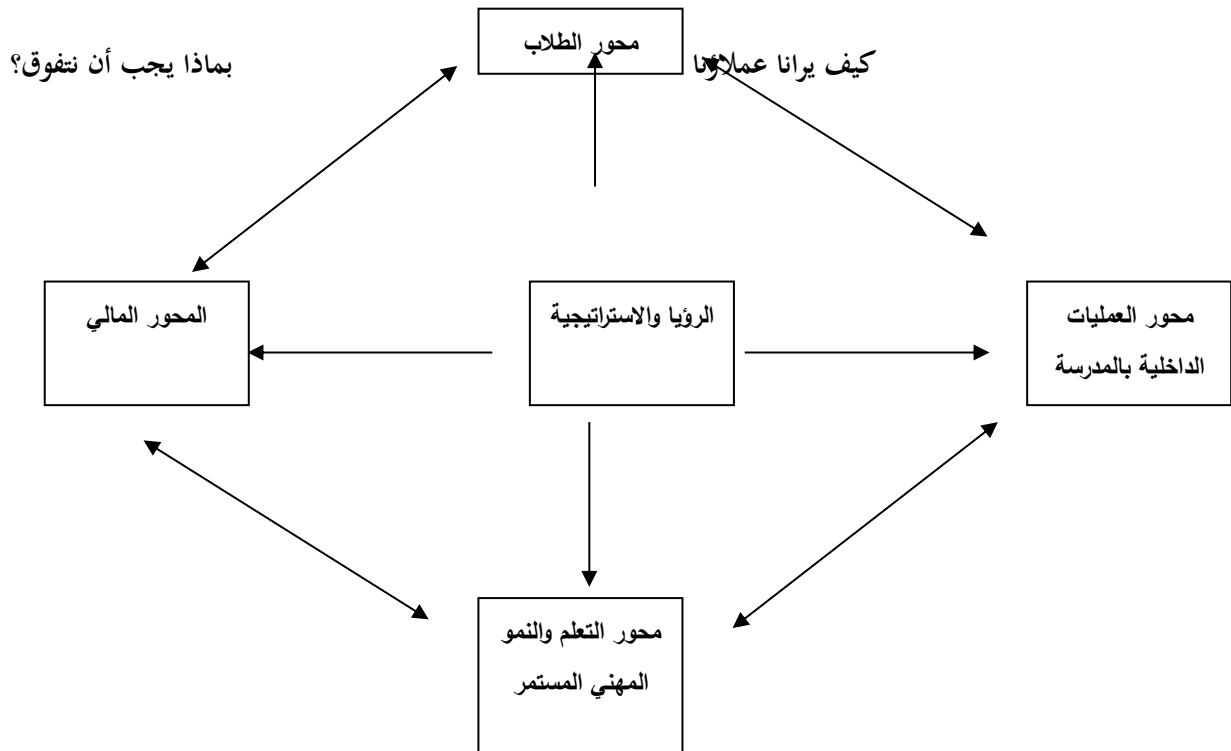
أهداف إستراتيجية يمكنها أن تدفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية (Wikipedia).

وأشار فوستر إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن " Balanced Scorecard " تُعرف بأنها " طريقة لترجمة أو نقل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها" [22]. وبأسلوب آخر تدل بطاقة قياس الأداء المتوازن "على كيفية إيجاد التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال" [23].

ويمكننا توضيح فكرة نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمحاور الأربعة بالشكل رقم (1) بعد تغيير عناصره ليتناسب مع طبيعة العملية التعليمية بالمدرسة كإحدى المؤسسات التعليمية.

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 والمبادأة)، 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 في موسوعة ويكيبيديا يشير إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها، وترجمتها إلى



شكل 1

محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن في العملية التعليمية

تقترح بطاقة التصويب المتوازنة النظر للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد (مجالات) لتطوير الأداء اعتماداً على هذه

أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وفوائدها

أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

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 للاختبار الإستراتيجي والتي ستزود المؤسسة برؤيا شاملة عن محور العميل [23].

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 عموماً 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 [25].
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 مثلاً)

المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف
وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة المنظور المالي كمثال على ذلك:

المصنوفة في جمع البيانات وتحليلها بشكل مترابط مع بعضها البعض، وهذه البطاقات هي [18,24]:

بطاقة التعلم والنمو Learning & 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 وفقاً للتغيرات التكنولوجية يرمي 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 وديفيد 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 [2].

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 كلاً 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 سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين [22]. وبالتالي ينسحب هذا القول على المؤسسات التعليمية في أن هذا البعد يعزز قيمة الطالب وأفراد المجتمع المحلي باعتبارهما زبائن لدى المؤسسات

الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات

شكل 2

مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن

إستراتيجية المؤسسة في الإجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه الاتجاهات [22].

ولقد سميت هذه البطاقة بـ (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، غن 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 مستقبلية [22].

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 لابد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بما يلي [26]:

- 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

فمثلاً قد يكون الهدف زيادة رضاء الممولين عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلاً) 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 وإرضاء 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 وإستراتيجيتها 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 تحرزها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسة من أربعة جوانب: أولاً المالية، ثانياً الزبون، ثالثاً عمليات عمل داخلية، ورابعاً التعلم والنمو. وتؤثر

• تكوين مجموعة تمثل المشروع ويفضل أن تكون شاملة من أجل بناء بطاقة التصويب. بحيث تكون ممثلة لكل المؤسسة التعليمية.

• تغطية 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 الرؤية.

• 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 لابد 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.

ثانيا معوقات تطبيق بطاقات التصويب

ترجع صعوبة تطبيق مفهوم بطاقة التصويب المتوازنة إلى

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.

كما يحقق استخدامها عدة فوائد " Benefits " يمكننا تلخيصها بما يلي [24]:

• تساعد بطاقة الأداء المتوازن على وضع مقاييس الأداء الرئيسية 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

اولا متطلبات التطبيق لبطاقات التصويب

يتطلب تطبيق بطاقة التصويب المتوازنة بنجاح دراسة مظاهر معينة للمؤسسة المراد تطبيق البطاقة عليها ومن هذه العوامل [23]:

• 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.

1- تحديد الرؤيا: تعكس الرؤيا (Vision) بكلمات تصور لما ستكون عليه المؤسسة التعليمية في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع لرسالة المؤسسة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله [27]، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المؤسسة أو من قبل فريق عمل "Team" والاختيار الثاني هو المفضل فمن الضروري أن تضمن فريق العمل ممثلين لجميع أصحاب الشأن بالعملية التعليمية و المتعاملين مع تلك المؤسسة من مؤسسات المجتمع المحيط بها.

2- تحديد الخطة الاستراتيجية: تصف الاستراتيجية "Strategy" القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمؤسسة التعليمية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل [23]، 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 [18,24].

الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الإستراتيجية من أربعة نواحي كما يلي [24]:

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.

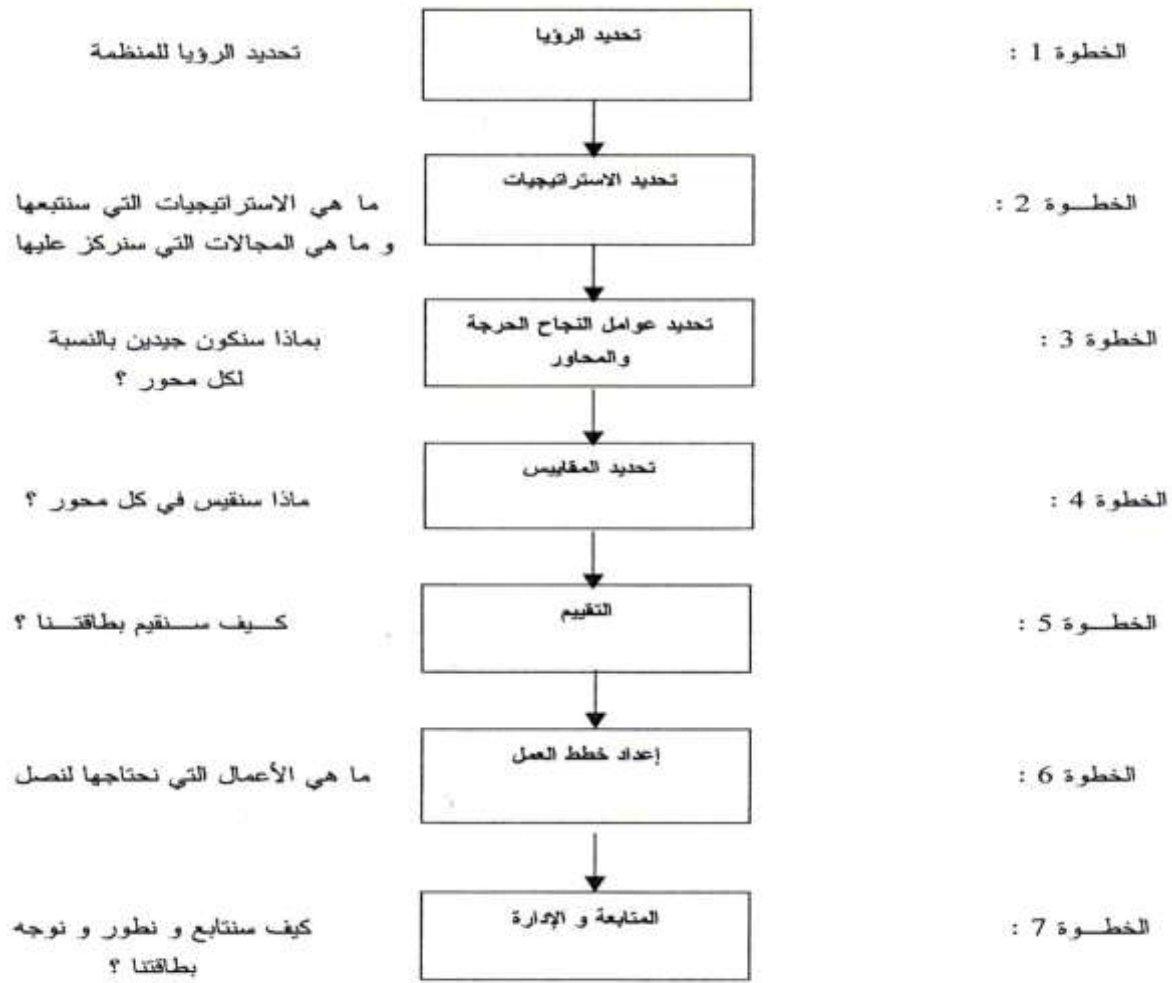
معيق عمليات التنفيذ "The Operational Barrier" من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.

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 بإستراتيجية للمؤسسات التعليمية. ولذلك فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة التصويب المتوازنة لن تؤدي عملها.

خطوات بناء بطاقة التصويب المتوازنة بالمؤسسات التعليمية: يتطلب بناء بطاقة التصويب المتوازنة عدد من الخطوات والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (2) وفي الصفحات الآتية توضيح هذه الخطوات [18,24]:



الشكل رقم (2) يبين خطوات بناء بطاقة التصويب المتوازنة .

المصدر (BalancedScorecard,http://WWW.qpronline.com)

شكل 3

ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، 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 [18,24].

6- إعداد خطط العمل: لإكمال بطاقة التصويب ينبغي على إدارة المؤسسة التعليمية إعداد خطة العمل الفعلية Action " Plans والقابلة للتنفيذ والتي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية وأيضاً ستتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات ضرورة المحاسبية والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في

4- تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها: يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس " Measures " الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا 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 [18,24].

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 الرئيسة متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها بعض.

- ضرورة الاعتماد على التدريب المستمر لتطوير المؤسسة التعليمية حيث يعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد المؤسسة من الضروريات اللازمة لتطبيق تلك البطاقة.
- ضرورة ربط الخطة الإستراتيجية لكل مدرسة ببطاقة التصويب المتوازنة باعتبارها أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسات التعليمية
- ضرورة تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها لكل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية والأهداف التشغيلية
- ضرورة أن تكون الأهداف الاستراتيجية متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية العامة لوزارة التربية والتعليم والتي لا تتعارض مع بعضها بعض.
- ضرورة التوازن في أعمال المؤسسات التعليمية من خلال هذه البطاقة كونها تعتمد على الموازنة بين كل من المؤشرات المالية والإجراءات غير المالية المتمثلة بالعاملين، والعمليات الداخلية والطلاب، والأهداف الإستراتيجية والأهداف القصيرة.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] عبد الله،. عبد المنعم فليح (1998) "التقويم الموضوعي لأداء المنشآت في ظل بيئة الأعمال الحديثة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، العدد الأول.
- [3] الخولي، هالة (2001)، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد 56.
- [6] عبدالحليم، نادية (ديسمبر، 2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (2)21، 1-34.

الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية [18].

7- المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة التصويب، لابد من متابعتها " Follow-up " بشكل مستمر للتأكد من أنها 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 [24].

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.

4. التوصيات

يتضح مما سبق أن بطاقة التصويب المتوازنة تعتبر أداة إدارية جديدة يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية بمنطقة حائل في جميع عملياتها تمثيا مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات الإستراتيجية، فهذه البطاقة تقوم بقياس الأداء من منظور شامل. من هنا ومن واقع ما تم عرضه يوصي الباحث بعدد من التوصيات الآتية:

- 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.
- تعريف المقاييس بوضوح وبشكل متوافق حني لا تعتمد على الآراء الشخصية بقدر الإمكان.

- [4] Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996): 76.
- [5] Balanced Scorecard Institute, Balanced Scorecard Institute 2011, <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- [7] Christian, A., & Trond, B. (March, 2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations: The case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16 (1), 1-20.
- [8] William N., & Dilla, P., & Steinbart, J. (September, 2005). The effects of alternative supplementary display formats on Balanced Scorecard judgments. *International Journal of Accounting Information Systems*, 6 (3), 159-176.
- [9] DeBusk, G. K. , & Crabtree, A. D. (Fall, 2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance?. *Management Accounting Quarterly*. 8(1), 5,44.
- [13] Crabtree, A. D., & DeBusk G. K. (June, 2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting*, 24(1), 8-15.
- [14] McNair, C. J. , & Watts, T. (September/October, 2009). *The Integration of Balanced Scorecards Models*. Boston Cost Management, 23(5), 5-8.
- [15] Wiersma, E. (December, 2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-251.
- [10] نصيف، عمر (2008). 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 2008 لصالح جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية.
- [11] زريقات، مجدي، والشرايري، ماجد (2008). العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من إستراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، 4(2).
- [12] زريقات، مجدي (سبتمبر، 2008). بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، 15(3)، 34.
- [18] عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، (2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1).
- [21] عبد المحسن، توفيق محمد، (2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة: دار الفكر العربي).
- [24] غانم، فتح الله، (2009)، بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة" 27 - 29 نيسان.

ب. المراجع الأجنبية

- [2] Robert Kaplan and David Norton, 1996, The Blanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Businen School..

- [23] OLVE, N., ROY J., WETTER M., 2000- Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard ,John Wiley & Sons, Chichester, New York.
- [25] Selena Aureli: “The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies“. Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: 20, 2010.
- [26] OLVE, N., SJOSTRAND A., 2002 – The Balanced Scorecard ,capstone publishing (a willey company), United Kingdam.
- [27] NIVEN, P. R. ,2002. Balanced Scorecard Step – by – Step, John Wiley & Sons, Inc, Canada.
- [16] Ramesh, B. (May, 2010). *Importance of Balanced Scorecard for growth of SME sector*. Management Accountant Calcutta, 45(5), 365.
- [17] H. Tohidi, Aslan Azimi Afshar, (2010) ‘Using Balanced Scored Card in Educational Organizations’ Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier, May USA
- [19] Pearce, J., John A., Robinson, Jr., Richard , B. , 2003, Strategic Management . 8th ed . (New york : McGraw-Hill Irwin).
- [20] Sofie, R. (2004, May). Twelve years later: Understanding and realizing thevalue of balanced scorecards. Retrieved August 1.
- [22] HORNGREN, C. T.; Foster, G; and Datar, S.M., 2000, Cost Accounting.

THE REQUIREMENTS OF BALANCED PERFORMANCE MEASUREMENT IN PRE-UNIVERSITY INSTITUTIONS AND ITS OBSTACLES IN HAIL

YOUSEF BIN MOHAMMED THUWAINI
Department of Education Faculty of Education
University of Hail

Abstract_ The problem of the current study Can identify in the following main question "what the dimensions and requirements of the Balanced Scorecard in the institutions of pre-university education and barriers applied? Adopted researcher on the method of analytical and descriptive in order to collect data from the literature and previous studies related to the field of study, has resulted in the study on the presence of a number of the obstacles is the obstruction of vision and obstacle management and obstacle implementation processes and obstacle individuals, the study dimensions of the balanced Scorecard and its benefits and requirements of the application of balanced Scorecard in the institutions of pre-university education and concluded researcher his studies the development of building steps card balanced Scorecard balanced educational institutions.

keywords: Balanced Scorecard, requirements, calendar, pre-university education.