



تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن

إعداد

أ.د / أحمد نجم الدين عيداروس د / إنجى طلعت نصيف

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ / محمد مخلف إسماعيل أحمد

معلم أول لغة عربية بإدارة منيا القمح التعليمية

بحث مشتق من رسالة الماجستير الخاصة بالباحث

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن

إعداد

أ.د / أحمد نجم الدين عيادروس / **د / إنجي طلعت نصيف**
 أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
 كلية التربية – جامعة الزقازيق / كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ / محمد مخلف إسماعيل أحمد

معلم أول لغة عربية بإدارة منيا القمح التعليمية
 بحث مشتق من رسالة الماجستير الخاصة بالباحث

ملخص البحث باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلي التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن، واعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي في إلقاء الضوء علي مدخل الأداء المتوازن وإدارة الاداء المؤسسي للمدارس الثانوية العامة بمصر، وكذلك التعرف علي الوضع الراهن لإدارة الإداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف عملية الاتصال والتوجيه بين العاملين داخل المدرسة، قلة البرامج التدريبية للمدراء، وغياب الأساليب الادارية الحديثة في التخطيط وإدارة الإداء، وقدم البحث الحالي مجموعة من المقترحات من أهمها: الاهتمام بمدخل الاداء المتوازن كأحد المدخل الإدارية الحديثة، ضرورة مشاركة العاملين في القرار الإداري بالمدارس، التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين، خلق روح المنافسة بين جميع العاملين بالمدرسة.

مقدمة البحث:

يشهد العالم العديد من التحديات المختلفة التي أفرزتها طبيعة القرن الحادي والعشرين، وألقت بآثارها على المؤسسات المعاصرة بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وجعلتها في حاجة للتطوير وتحسين أدائها لمواكبة هذه التغيرات، حيث لا تستطيع المؤسسات التعليمية أن تحيا بمعزل عن روح التغيرات التي تحكم واقع الحياة من حوله، ويعتبر الأداء الإداري أحد الأسس الهامة في نمو وتطوير المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الثانوية العامة بصفة خاصة، فهو بمثابة المحصلة النهائية لجهود العاملين داخل المدرسة، لذا أصبح لزاماً العمل على تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة في ضوء المستجدات والظروف المحلية والعالمية.

وقد زاد الاهتمام بتطوير الأداء سواء على مستوى الفكر الأكاديمي أو على المستوى التطبيقي الفعلي في جميع الدول، حيث لا يمكن أن يحدث تقدم حقيقي ملموس إلا من خلال إجراءات تطويرية شاملة لعناصر منظومة العمل بالكامل من مدخلات وعمليات ونتائج تؤدي إلى تحسين جودة الأداء بها، ويعتبر تقييم الأداء المؤسسي وقياسه وتطويره من العوامل المهمة التي تهم كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة^(١)، ولكي تحتفظ المؤسسة بميزتها التنافسية يجب أن تستخدم أفضل الطرق والأدوات في عملية التقييم؛ لكي تتمكن من تحديد جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة، فتحسن التعامل معها مبكراً، ثم تستطيع المؤسسة تحسين أدائها بصفة مستمرة^(٢).

لذا فإن تطوير إدارة الأداء المؤسسي يمثل إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة؛ لأن فاعلية أداء الأشخاص العاملين بالمدرسة تعتمد على أداء المدرسة نفسها، وعلى مدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة، ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها، وجوانب الأداء التي تحتاج إلى التحسين والجراءات اللازمة لعلاجها^(٣).

والجدير بالذكر أن مقاييس الأداء التقليدية أصبحت غير ملائمة، ولا تتماشى مع متطلبات البيئة التعليمية الحديثة، ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام بدراسة وتحليل تلك الأساليب التقليدية في تقييم الأداء للمؤسسات بصفة عامة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مدخل الأداء المتوازن (Balanced scorecard Approach (BSC) في عام ١٩٩٢ على يد الباحثين

كابلان و نورتن Kaplanand and Norton، إذ اهتمتا بتحقيق التوازن في عمليات القياس من مختلف الأبعاد ومختلف الأطراف^(٤)، وبعد ظهور هذا المدخل توفر للمدراء الأدوات والآليات التي تساعدهم على تطوير مؤسساتهم، وتحقيق أهدافها المستقبلية في ظل التنافس الشديد الذي يشهده العالم، وتحديد أفضل الطرق التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء^(٥).

ويعد مدخل الأداء المتوازن من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير إدارة الأداء، وذلك عن طريق تقييم العمل بالمؤسسات بالاعتماد على مؤشرات الأداء؛ إذ وجد أن القرارات الإدارية العليا لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة، وتركز الاهتمام بالأداء على المجالات الحيوية بالمؤسسة، كما يعد مدخل الأداء المتوازن سبيلاً للوصول إلى الأداء المتميز الداعم للتفكير الاستراتيجي، حيث يساعد الإدارة على النظر إلى المستقبل والحد من التركيز على النتائج فقط^(٦).

وقد تطور مدخل الأداء المتوازن من إطار لقياس الأداء إلى نظام إداري، وتحول من بطاقة جذابة إلى أوامر مسيرة للمنظمة، يساعد المديرين على تنفيذ الاستراتيجية بصورة أفضل، وهذا المدخل يتمثل في ثلاثة أشياء: نظام قياس، ونظام إدارة استراتيجية، وأداة اتصال، فهو مجموعة مختارة بعناية من القياسات المشتقة من استراتيجية المنظمة^(٧)، والتي تساعد المؤسسات على التحكم في استراتيجيتها أثناء مرحلة التنفيذ، وتوفير المعلومات المطلوبة في هذه المرحلة، وتشجع السلوكيات المتواءمة مع الاستراتيجية، وتدعيم الأهداف التي يضعف تحقيقها^(٨).

وكما يعد مدخل الأداء المتوازن نظاماً لبناء القدرة المؤسسية التي تقوم على تنمية وتطوير القدرات البشرية والمعرفية، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وحوكمة وقيادة الأداء المؤسسي بحيث يبلور مدخل الأداء المتوازن كل هذا في أربعة أبعاد أساسية هي: (التعليم والتطوير - العمليات الداخلية - العميل - التمويل) والتي لا ترى منفصلة عن بعضها البعض، وإنما تتضح قيمتها في ترابطها وتوازنها معاً، وبذلك يركز هذا المدخل على إدارة أداء المؤسسة وتقييمه، وترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف وأنشطة ملموسة ومجموعة من المقاييس المترابطة، ومعايير الأداء المنشود تحقيقها، ومبادرات التنفيذ اللازمة لإنجازها^(٩).

ويتضح مما سبق أن مدخل الأداء المتوازن نظام فعال لتطوير إدارة الأداء بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة، والمدرسة بصفة خاصة، وذلك من خلال تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة، والاستفادة من التغذية الراجعة لعلاج نواحي القصور والضعف، مما يساعد على تحسين وتطوير الأداء الإداري إلى الأفضل في مختلف جوانب المؤسسة: الجانب المالي، وجانب العملاء (الطلاب والمجتمع)، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

مشكلة البحث:

وبالرغم من المحاولات المستمرة والجهود المبذولة لتطوير المدرسة الثانوية العامة وبالنظر إلى واقع المدرسة الثانوية العامة - من خلال الدراسات والبحوث السابقة - نجد أنها مثقلة بميراث كبير من المشكلات وجوانب القصور، ويمكن رصدها فيما يلي:

- افتقار الإدارة المدرسية للتوجيه والمتابعة الفعالة المستمرة من أجل تصحيح المسار، وتعديل ما يقع من انحرافات في المؤسسة^(١٠).
- مازالت الأساليب التقليدية سائدة في حقل الإدارة المدرسية، وتحتاج إلى جماعية العمل الإداري، بالإضافة إلى ندرة وجود سياسة تعليمية واضحة ومحددة مما يؤثر سلباً على الأداء المدرسي، وافتقار الثانوية العامة للتقويم الذاتي وخطة للتطوير، وضعف كفاءة وفاعلية القيادة المدرسية لتحقيق متطلبات الإصلاح^(١١).
- غموض الرؤية والاستراتيجية طويلة الأجل مما يوجد أزمة حقيقية بالمدرسة الثانوية العامة في استكشاف المستقبل، مما يجعلها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي؛ لتتضح الصورة أمام العاملين بالمدرسة، وتشهد المدرسة الثانوية العامة معوقات إدارية ومالية وتنظيمية تؤدي إلى ضعف روح التنافس بين العاملين، بالإضافة إلى ضعف تقديم التغذية الراجعة لكل الممارسات بالمدرسة التي تساعد على تطوير الأداء، وضعف قياس وتقويم الأداء في ضوء معايير واضحة ويتم التقويم بشكل روتيني^(١٢).
- نقص البرامج التدريبية التي توجه للمديرين، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة، وضعف قنوات الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي، والفردية في اتخاذ القرارات وقلة إتاحة الفرص لمشاركة الأفراد والعاملين، وكما أن المسؤولين عن إدارة هذه المدارس لا يضعون خطط أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل^(١٣).

▪ ضعف أداء المعلم بصورة عامة، وقصور فى المناهج الدراسية الحالية، وضعف فى إمكانات التنفيذ، وضعف توجه المدارس والمناهج والمعلمين والأنشطة نحو ريادة الأعمال، وكما أن رؤية المدرسة لا تعتبر موجهة للمدرسة، فهى شكلية فقط، وتتسم بالضعف فى الإعداد والاتساق والصياغة^(١٤).

ويتضح مما سبق أن مشكلات التعليم الثانوى إنما هى جزء من مشكلات النظام التعليمى بكامله، وهذه المشكلات لم تجعل منه أداة فعالة فى دفع عجلة التنمية على المستوى القومى، أو وسيلة؛ لتحقيق طموح الأفراد وتطلعاتهم، لذلك فهو يحتاج إلى تغيير جوهري وحقيقى للوصول إلى صورة فعالة للأداء الإدارى لمؤسسات التعليم قبل الجامعى وتحسين مدخلاتها ومخرجاتها، ويفترض الباحث أن مدخل الأداء المتوازن يمكن أن يساعد فى تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى وذلك من خلال محاوره الأربعة (محور الطلاب، المحور المالى، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو) للوصول إلى الأمل المنشود والمرجو من التعليم الثانوى العام.

ومما سبق تتبلور مشكلة الدراسة فى الأسئلة الآتية:

- ما الأسس النظرية لمدخل الأداء المتوازن فى الفكر الإدارى المعاصر؟
- ما الأسس النظرية لإدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة فى الفكر الإدارى المعاصر؟
- ما الواقع الراهن لإدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر؟
- ما أهم المقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن؟

أهداف البحث:

- إلقاء الضوء على الأسس النظرية لمدخل الأداء المتوازن فى الفكر الإدارى المعاصر.
- إلقاء الضوء على الأسس النظرية لإدارة الأداء المؤسسى بالمدرسة الثانوية العامة فى الفكر الإدارى المعاصر.
- إلقاء الضوء على الواقع الراهن لإدارة الأداء المؤسسى بالمدرسة الثانوية العامة بمصر.
- التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن.

أهمية البحث:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته والذي يتناول تطوير آليات إدارة الأداء بالمدسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن، مما له الأثر فى إثراء الأطر النظرية فى مجال الإدارة التعليمية فى مصر، ومن ناحية أخرى تزداد أهمية الدراسة من الحاجة الملحة إلى تطوير آليات إدارة الأداء بالمدارس الثانوية العامة.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال طرح بعض المقترحات والإجراءات التى تقيد المسئولين بصفة عامة ومديرى المدارس بصفة خاصة فى تطوير آليات إدارة الأداء بالمدارس الثانوية العامة بمصر.

منهج البحث:

وتم اتباع الإجراءات المنهجية الآتية:

- جمع المعلومات والبيانات عن الأسس النظرية لمدخل الأداء المتوازن بالمدسة الثانوية العامة فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر من خلال مراجعة الأدبيات .
- جمع المعلومات والبيانات عن الأسس النظرية لإدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة فى الفكر الإدارى المعاصر.
- وصف الوضع الراهن لإدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن.
- التوصل إلى مجموعة من المقترحات التى تسهم فى تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تمثلت فى تناول مدخل الأداء المتوازن لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة بمصر.

مصطلحات البحث:

١- الأداء Performance

- الأداء فى اللغة: "أدى الشئ: قام به، والأداء : التأدية"^(١٥).
- ويعرف أيضاً على أنه الاستجابات الفعلية التى يظهرها الكائن الحى، وهى قد تعكس ما سبق أن تعلمه، وقد لا تعكسه^(١٦).

ويعرف على "أنه القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية فى استخدام موارد المنظمة"^(١٧).
ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء : بأنه مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات ذات العلاقة بالعملية التعليمية التى تظهر فى الجانب العملى للعاملين ويكشف عن جوانب القوة والضعف.

٢- إدارة الأداء Performance management :

هى العملية المستمرة لتحديد مقياس وتطوير أداء أعضاء المؤسسة، ومواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة^(١٨).

وتعرف أيضا على أنها "عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمى من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وهى وسيلة للحصول على نتائج أفضل"^(١٩).

٣- مدخل الأداء المتوازن Balanced scorecard Approach

يعرف على أنه "نظام إدارة استراتيجى يترجم استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التى توفر إطاراً لقياس وإدارة الاستراتيجية"^(٢٠).

ويعرف على أنه "جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية التى تساعد الإدارة فى تحديد الرؤى والأهداف والغايات والوسائل الاستراتيجية لتحقيقها"^(٢١).

ويعرف أيضاً على أنه "مجموعة مختارة بعناية من القياسات المشتقة من استراتيجية المنظمة"^(٢٢).

ويعرف أيضاً على أنه "نظام إدارى يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسات إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة"^(٢٣).

ويعرف أيضاً على أنه "مجموعة مختارة من القياسات المشتقة من استراتيجية المنظمة والتى تمثل أداة للمديرين يستخدمونها فى عملية الاتصال بجميع العاملين بالمؤسسة"^(٢٤).

ويعرف على أنه "نظام متكامل من الأهداف والمقاييس والنتائج المحددة للأداء وخطط العمل وهذه العناصر مجتمعه تصور استراتيجية المنظمة وكيف تتحقق"^(٢٥).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف مدخل الأداء المتوازن إجرائياً:

نظام إدارى شامل للقياس يتم من خلاله تحديد رؤية المدرسة الثانوية العامة وأهدافها واستراتيجيتها وأدائها المتوقع، ووضع المقاييس التى تحدد نواحي القوة والضعف فى الأداء، مما

يساعد على تحسين وتطوير إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال الموازنة بين المنظور المالي ومنظور العملاء "الطلاب" ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم النمو.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- إدارة الأداء بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: (دراسة تحليلية ٢٠١٦) (٣٦):

تهدف الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الأداء، وتحقيق متطلباتها بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تدنى مستوى المشاركة في صنع القرارات، وقلة من يحصلون على التدريب أثناء الخدمة، وغموض الرؤية والاستراتيجية طويلة الأجل للتعليم في مصر، وضعف قياس وتقييم الأداء في ضوء معايير واضحة.

٢- استراتيجيه مقترحه لتقويم أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء معايير الحوكمة (٢٠١٥) (٣٧):

تهدف الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية لتقويم أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة، والتعرف على أهم المحددات العلمية للحوكمة، وتحديد ملامح الاستراتيجية المقترحة لتقويم أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء معايير الحوكمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تحقيق التفوق لأى مدرسة يعتمد على مهارة المدير، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية مهاراته عن طريق التعليم والتدريب، كما أن تقويم أداء أفراد إدارة مدارس التعليم الثانوى العام يتم بأسلوب تقليدى يعتمد على مدير الادارة أو وكيل المديرية، ثم يعتمدها وكيل الوزارة بالمديرية التعليمية، وبشكل خاص يتم الاعتماد على الاسلوب الذى يأخذ بالتقويم الوسطى، وهو أن يعطى مدير المدرسة نفس تقويم العام السابق، أو متوسط العاملين السابقين، وتتجاهل الأطراف المعنية معايير الحوكمة عند أداء أفراد إدارة المدارس الثانوية العامة.

٣- بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM (٢٠١٥) (٣٨).

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على الأسس النظرية لمدخل قياس الأداء المتوازن، والتعرف على ماهية التفوق، وطبيعة الدراسة بمدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا، ومنهجية تطبيق مدخل القياس المتوازن في تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس العلوم والتكنولوجيا، والتعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين STEM من وجهة نظر المعلمين والطلاب بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: ضعف الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا في البعد المالي، وبعد رضا الطلاب، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

٤- تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب ستة سيجا (٢٠١٢) (٣٩).

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية باستخدام أسلوب ستة سيجا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن إدارة المدرسة الثانوية العامة لا تؤدي وظائفها على النحو المنشود، ويتضح ذلك في قصور عمليات التخطيط والتنظيم والإشراف وتقييم الأداء المدرسي، واتباع اللوائح والقوانين بصورة روتينية مما يعطل العمل، كما أن مجلس أمناء المدرسة لا يؤدي دوره في تقييم أداء مدير المدرسة بالشكل المنشود، وضرورة وضع معايير أخرى لاختيار القيادات المدرسية مثل المؤهلات العلمية واختبارات قبول.

٥- تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١١) (٣٠).

تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء معايير الجودة، والاعتماد والكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: قصور شديد في نظام تقييم الأداء الذاتي بالمدارس، و ضعف تحقيق المدارس لنواتج التعلم وخاصة المهارية والوجدانية، وضعف المهارات العامة لدى المتعلمين وكذلك مهارات التفكير، وقصور في المناهج الدراسية الحالية، وضعف توجه المدارس والأنشطة التعليمية والمناهج نحو ريادة الأعمال.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- الاستراتيجية المتمركزة إلى المدرسة: تطبيق فاعلية الأداء المتوازن في توفير الخدمات التعليمية (٢٠١٣) (٣١).

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج مستند إلى بطاقة الأداء المتوازن للمدارس الثانوية في تركيا، وذلك من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء لهذه الأهداف، كما قامت الدراسة بمراجعة الهياكل الإدارية والوظائف والعمليات وأنظمة قياس الأداء الحالي للمدارس الثانوية، كما تناولت تطور وجهات نظر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المدارس الثانوية التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة للأداء الاستراتيجي قد ساعدها على تركيز المهام الاستراتيجية، والوصول بها إلى الأفضل، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسات التعليمية على تحفيز وتطوير الأداء التنظيمي، ويعتبر نموذجاً مناسباً للاستخدام في المؤسسات غير الهادفة للربح.

٢- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مدارس المقاطعة: الدروس المستفادة من دراسة بحثية علمية (٢٠١٣) (٣٢):

تهدف الدراسة إلى اختبار الفوائد والعوائق والتحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المدارس الحكومية في البرتغال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المدارس من التغلب على بعض نقاط الضعف والقصور في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما أنها توفر نتائج قيمة تساعد على التنفيذ للخطة الإدارية بصورة أكثر فاعلية.

٣- استخدام بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية (٢٠١٠) (٣٣).

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام بطاقة المتوازن في تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية، ومقارنة الأداء المتوقع بالأداء الفعلي لتقييم نتائج الخدمات التعليمية عبر الانترنت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى زيادة العائد من تقديم الخدمات التعليمية نتيجة زيادة عدد المستفيدين من الخدمة، كما أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية ساعد على زيادة التواصل بين المستفيدين والمؤسسات التعليمية.

٤- الصحة التنظيمية والبقطة العقلية كمؤشرات لفعالية المدرسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (٢٠١٠) (٣٤).

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار فكرة أن المدارس التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن تحقق أداء أعلى للمدرسة مقارنة بالمدارس التي لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، وقد تناولت الدراسة ٦١ مدرسة من ٦ مديريات التربية والتعليم المستقلة في ولاية جورجيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المدارس التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن كانت أكثر وعياً من المدارس التي لا تستخدم هذه البطاقة، وأن أداء السلوك الإداري أعلى من المدارس التي لا تستخدم هذه البطاقة.

٥- الوصول إلى الأداء المرتفع: دراسة حالة في ضوء دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز المدارس الثانوية الحضرية (٢٠١٠) (٣٥).

يهدف هذا البحث إلى إلقاء المزيد من الضوء على نظم إدارة الأداء ومنها بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء المدارس، ومعايير الاختيار والتقييمات والمساءلة، ودعم الاستراتيجيات الحكومية وبرامج الاعداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (دراسة حالة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أعرب المدرء عن تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مهاراتهم القيادية، وأنها تعمل على تعزيز العلاقة الايجابية بين المدير والعاملين والطلاب في إظهار القيادة الفعالة، كما تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء ورفع مستواه إلى الأفضل.

٦- تطوير نظام المؤشرات في اختيار المدارس: مدخل الأداء المتوازن (٢٠٠٩) (٣٦).

تهدف الدراسة إلى وصف نظام المؤشرات المدرسية مثل الأداء المدرسي، والبيانات الأكاديمية، والجوانب المالية من أجل تقييم مخرجات تعليم الطلاب، وفاعلية البرامج التربوية، والعمليات المدرسية في المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن له أثر في تطوير المؤشرات المدرسية في جوانب متعددة مثل الأداء المدرسي المتوازن، والجوانب الأكاديمية والمالية.

تعليق على الدراسات السابقة :

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة فيما يلي:

- نضج الفكرة وتزويد الباحث بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

- تكوين إطار مرجعى نظرى حول موضوع البحث الذى يشمل متغيرين مهمين هما إدارة الأداء المؤسسى ومدخل الأداء المتوازن.
- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفى.
- تعريف مصطلحات الدراسة.
- ساعدت على توضيح المشكلة والحصول على قدر كبير من المعلومات.

وفى ضوء ما تم عرضه يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالى والدراسات السابقة وهى على النحو التالى:

- جوانب الاتفاق بين البحث الحالى والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى منهج الدراسة وهو المنهج الوصفى.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى مجال البحث وهو مدخل الأداء المتوازن.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى المرحلة التعليمية وهى المدرسة الثانوية العامة.

- جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- موضوع الدراسة، حيث تهتم الدراسة الحالية بتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن.
- الأهداف التى تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

خطوات البحث:

- **الخطوة الأولى:** تناولت مدخل الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية فى الفكر الإدارى المعاصر.
- **الخطوة الثانية:** تناولت إدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر.
- **الخطوة الثالثة:** تناولت الوضع الراهن لإدارة الأداء المؤسسى للمدارس الثانوية العامة بمصر.
- **الخطوة الرابعة:** تناولت أهم المقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدارس الثانوية العامة بمصر.

أولاً: مدخل الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر

في عام ١٩٨٠ تعرضت مقاييس الأداء التقليدية لكثير من الانتقادات من قبل علماء الإدارة، حيث كانت تركز هذه المقاييس على المؤشرات المالية لقياس الأداء، ولا تمتلك مؤشرات كافية لقياس الأداء المستقبلي، وتشجيع الأهداف قصيرة المدى، ولا تشجع روح الابتكار، وتفتقر إلى التركيز على الهدف الاستراتيجي، وتعطي القليل من الاهتمام للعملاء؛ لذلك تم إجراء عدد من الدراسات لمعالجة جوانب القصور في أنظمة القياس، الأمر الذي أدى إلى ظهور مداخل إدارية حديثة، تعالج جوانب القصور السابقة، ومن أهم هذه المداخل مدخل الأداء المتوازن^(٣٧).

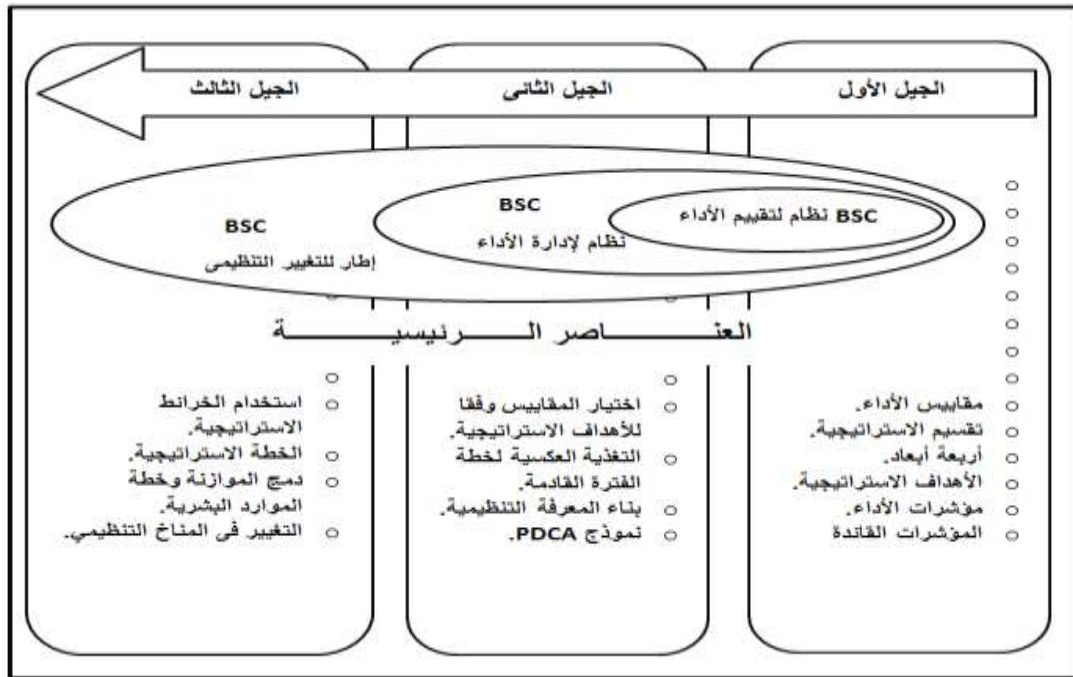
ويمكن القول بأن البداية الفعلية لظهور مدخل الأداء المتوازن عام ١٩٩٠م، عندما أجرى معهد نورتن The Norton institute دراسة حول تقييم الأداء في منظمات المستقبل، وكانت الدراسة تقوم على فكرة أن قياس الأداء الذي يعتمد على التدابير المالية قد عفا عليه الزمن، وأصبح غير مناسب لمتطلبات العصر، وأن التركيز المفرط على المقاييس التقليدية لا يحقق النتائج المرجوة، وجاءت نتائج هذه الدراسة تؤكد أن الاعتماد على البيانات المالية فقط كأساس لقياس الأداء غير كافية لإدارة أداء المنظمات في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية، ومن ثم تم تقديم هذا المدخل لأول مرة في مجلة هارفرد للأعمال وكانت هذه البداية لظهور مدخل الأداء المتوازن^(٣٨).

١/١ مراحل تطور مدخل الأداء المتوازن

مر مدخل الأداء المتوازن بعدة مراحل أو ما يمكن أن نطلق عليه عدة أجيال، ففي بداية التسعينات ظهر الجيل الأول لمدخل الأداء المتوازن من قبل كابلان و نورتن Kaplan and Norton، ومنذ ذلك الحين خضع هذا المدخل إلى العديد من التغييرات حتى نظموا الجيل الرابع، ففي بداية ظهوره كان يستخدم كنظام لتقييم الأداء والأهداف والتدابير من خلال أربعة وجهات نظر مختلفة: المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وقد تم تطوير الجيل الثاني من قبل نفس العالمين، فأصبح يمثل إدارة الأداء من أعلى إلى أسفل مع بناء العلاقة بين الأهداف والاستراتيجية والسبب والنتيجة والربط بينهما، وفي بداية عام ٢٠٠٠ ظهر الجيل الثالث، فأصبح أداة لإدارة الاستراتيجية مع التركيز على الرؤية والخرائط الاستراتيجية، وفي عام ٢٠٠٦ ظهر الجيل الرابع كأداة لتحقيق القيمة مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي^(٣٩).

واكتفت بعض الأدبيات بتقسيم هذه الأجيال إلى ثلاثة أجيال، استخدم الجيل الأول كنظام لتقييم الأداء، والجيل الثاني كنظام لإدارة الأداء، والثالث كإطار للتغيير التنظيمي، وعلى الرغم من اختلاف التقسيمات إلا أنها اتفقت على أن التطور في الأجيال يرتبط بكيفية تطبيق وتوظيف مدخل الأداء المتوازن داخل المؤسسات وأوجه الاستفادة منها، وأنه لا توجد حدود فاصلة بين هذه الأجيال^(٤٠) وتظهر مراحل تطور الأجيال في الشكل التالي.

الشكل رقم (١) يوضح أجيال مدخل الأداء المتوازن



Source: Trou Morisawa: "Building performance measurement system with the Balanced scorecard Approach", *Nripapers*, No.45, April 2002, P.4.

ويمكن توضيح هذه الأجيال فيما يلي:

١/١/١ الجيل الأول The First Generation

ظهر هذا الجيل كنظام لتقييم الأداء، وكان يقوم على مجموعة من التدابير الضعيفة في وصف الاستراتيجية والتغيير، وقد أشار كابلان و نورتن Kaplan and Norton في مقالهما الأول إلى أن التقييم الكامل لأداء المؤسسة يجب أن يتكون من أربع جوانب: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وكان تركيزهما على عدد محدود من التدابير، وتتناول هذه الجوانب أربعة أسئلة رئيسية^(٤١)، تهدف إلى تحديد الصورة التي ينبغي أن يظهر بها أمام

عملائنا، والعمليات الداخلية التي يجب أن نتفوق فيها، والوسائل التي تحقق التحسين المستمر والإبداع، ورأى المساهمين في الإنجازات التي تم تحقيقها. وترتبط الأبعاد الأربعة بعلاقة السبب والأثر بمعنى عدم إمكانية دراسة أو فحص كل بعد على حدة، وإنما يتم دراسة كل الأبعاد معاً، ومدى تأثير كل منهما على الآخر، ولذلك يجب ألا يكون عدد المقاييس المستخدمة في هذه الأبعاد كبيرة جداً حتى يمكن إدراك العلاقات بينهم، ولقد وجهت بعض الانتقادات لهذا الجيل، والتي تمثلت في صعوبة اختيار مقاييس الأداء في كل بعد من أبعاده، بالإضافة إلى ضعفها في توضيح وتعريف نموذج السببية بين المقاييس، وأدى ذلك إلى تطور مدخل الأداء المتوازن من كونه نظاماً لقياس الأداء إلى نظام إداري يدعم عملية إدارة تطبيق الاستراتيجية، واستخدام نماذج الربط الاستراتيجي، ومن هنا كانت بداية ظهور الجيل الثاني^(٤٢).

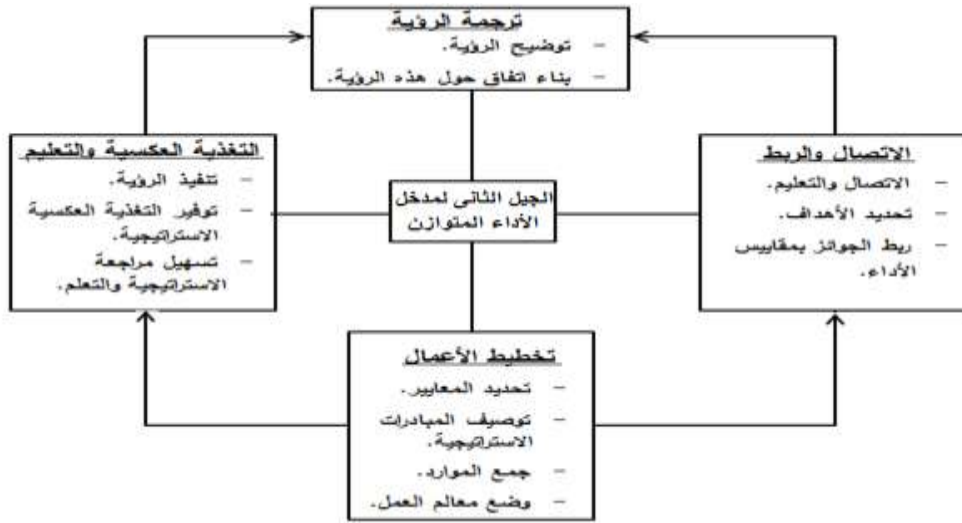
ويتضح مما سبق عرضه، أن هذا الجيل كان يركز على تقييم الأداء وذلك من خلال وضع مجموعة من المقاييس التي تربط بين الأبعاد الأربعة ولكن هذه المقاييس تعرضت لبعض الانتقادات التي كانت الدافع والمحرك لتطوير الجيل الأول، ومن ثم ظهر الجيل الثاني لمدخل الأداء المتوازن.

٢/١/١ الجيل الثاني: The Second Generation.

وظهر هذا الجيل كنظام لإدارة الأداء، وذلك من أجل تقادى الانتقادات التي وجهت للجيل الأول حيث ركز على الربط بين الأهداف واختيار المقاييس الأكثر ترابطاً مع تلك الأهداف، لذلك قام كابلان و نورتن Kaplan and Norton في عام ١٩٩٦ بتطوير مدخل الأداء المتوازن من خلال إدخال ثلاث تحسينات، وهي كالاتي^(٤٣): اختيار المقاييس بناء على أهداف استراتيجية واضحة، وتحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية، وإنشاء أربعة عمليات إدارية جديدة وهي: توضيح الرؤية، التغذية العكسية والتعلم، تخطيط الأعمال، الاتصال والروابط.

وتلك العمليات لها دور كبير في إدارة استراتيجية المؤسسة كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (٢) يوضح عمليات الإدارة الاستراتيجية لمدخل الأداء المتوازن



المصدر: فاطمة أحمد زكي: "بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٥، ص ١١.

ويتضح من الشكل السابق أن هذا الجيل يتميز بقدرته على إدارة استراتيجية المؤسسة من خلال أربع عمليات إدارية جديدة تتمثل في ترجمة الرؤية التي تساعد المديرين على بناء اتفاق حول رؤية واستراتيجية المؤسسة، كما يساعد على الاتصال والربط بين جميع مستويات المؤسسة، وربطها بأهداف الأفراد والأقسام، وتخطيط الأعمال التي تمكن المؤسسة من ربط أعمالها بالخطط المالية، والتغذية العكسية والتعليم، والتي تعطي المؤسسة القدرة على التعلم الاستراتيجي^(٤٤).

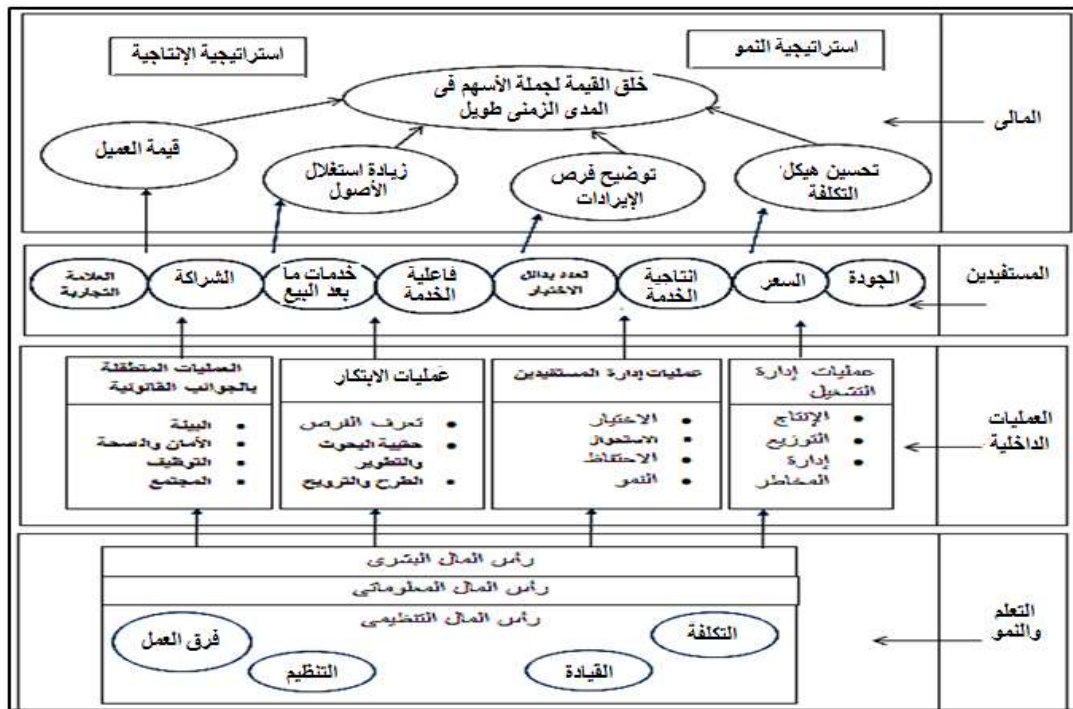
وتأسيساً على ما سبق فإن الجيل الثاني ليس فقط نظاماً لقياس الأداء، ولكنه الأساس في وجود نظام إدارة استراتيجي، يساعد على الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل والأنشطة والأفعال قصيرة الأجل، وذلك من خلال تحديد مقاييس ومعايير الأداء، وتحديد الموارد والمبادرات الاستراتيجية التي تفيد في تحقيق أهدافها.

٣/١/١ الجيل الثالث: The Third Generation .

ارتبط ظهور الخريطة الاستراتيجية بالجيل الثالث لمدخل الأداء المتوازن، حيث ابتكرها كابلان و نورتن Kaplan and Norton لتصبح أداة قوية، تمكن المؤسسات من معرفة العلاقات بين الأصول الفكرية والمالية للمؤسسة، وربط العمليات الإدارية بالنتائج المرجوة، والتحسين المستمر لهذه العمليات، ويتم ذلك من خلال مشاركة الجميع في عملية التنفيذ الفعلي

للاستراتيجية^(٤٥)، كما توفر للعاملين رؤية واضحة عن مسار العمل من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل على تنسيق العمل، ودفعه نحو الأهداف المنشودة من خلال التركيز على النقاط الحرجة التي تؤثر على كفاءة أداء المؤسسة، لذا تتكون الخريطة الاستراتيجية من مجموعة من الأهداف الاستراتيجية لأربعة منظورات أساسية، ومؤشرات المخرجات لجميع الأهداف، والدوافع الاستراتيجية لمؤشرات النواتج، وسلاسل من الروابط المسببة لأهداف المؤسسة^(٤٦)، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (٣) يوضح خريطة الاستراتيجية لمداخل الأداء المتوازن



Source: Robert S. Kaplan: "concept foundation of the Balanced score card", working paper No.10.074, Harvard Bsiness School, 2010, P.22.

يتضح من الشكل السابق أن الخريطة الاستراتيجية تمثل عرضاً مرئياً للأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن، وكذلك العوامل الحاسمة للنجاح داخل المؤسسة، كما توفر الخريطة الاستراتيجية العلاقات بين الأسباب والنتائج المترتبة عليها، وتعتبر أداة فعالة لتضييق الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية عن طريق استبعاد المبادرات غير المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وتعتبر الخريطة الاستراتيجية النقطة المرجعية لكل من العاملين، بحيث يعتمدون عليها في تنفيذ العمل بمشاركة الجميع من أعلى مستوى إداري إلى أقل مستوى.

وتأسيساً على ذلك، فإن الخريطة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على التنظيم وإدارة الأعمال، فمن السهل تحديد استراتيجية للمنظمة، ولكن من الصعب تحقيق الأهداف المرتبطة بالاستراتيجية، ومن ثم تعرض الخريطة الاستراتيجية تمثيلاً مرئياً لمكونات استراتيجية المؤسسة من خلال علاقة السبب والنتيجة، وتمثل رؤية واضحة للمدراء، وبالإستناد إلى مدخل الأداء المتوازن فإن الخريطة الاستراتيجية تضيف طبقة ثابتة من المعلومات التفصيلية عن ديناميات الاستراتيجية، وتعتبر وسيلة لوصف الاستراتيجيات حتى يمكن وضع التدابير اللازمة والأهداف وإدارتها، ويتم بناء خرائط الاستراتيجية استناداً إلى تلك المنظورات الأربعة لمدخل الأداء المتوازن^(٤٧).

ومع مرور الوقت بدأت المنظمات تولى اهتماماً متزايداً بالخرائط الاستراتيجية، حيث ثبت أنها تمثل تقدم ثوري في مجال الاتصال الاستراتيجي والتنفيذي، فهي تظهر في صفحة واحدة في صورة تمثيل بياني، يوضح ما يجب على المنظمة أن تقوم به بشكل جيد في ضوء الأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن، وتجعل الأهداف التي يجب القيام بها واضحة من خلال الشكل المرئي لها، حيث يعتمد عليها العاملون في تنفيذ الاستراتيجية، كما تساعد على الوصول إلى النقطة المستقبلية من خلال توفير أفضل المسارات والطرق عند التنفيذ الفعلي للاستراتيجية^(٤٨).

٤/١/١ الجيل الرابع: The Fourth Generation.

ظهر هذا الجيل كنموذج لإدارة التغيير التنظيمي، حيث أشار كابلان في هذا الجيل إلى أن القيادة هي العامل الرئيسي لتنفيذ الاستراتيجيات، وبدونها لا يمكن لأي استراتيجية أن تنفذ بنجاح، وهذا يتطلب ربط الاستراتيجيات بالعمليات، ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع بصفة مستمرة^(٤٩)؛ لذلك قام كابلان و نورتن Kaplan and Norton بإدخال تحسينات على الجيل الثالث لمدخل الأداء المتوازن من خلال الاعتماد على العديد من التجارب، وكذلك إعادة التفكير في الممارسات والافتراضات الشائعة في إدارة الأداء، حتى توصل إلى مجموعة من التحسينات التي أصبحت تشكل ملامح الجيل الرابع وهي^(٥٠):

- التركيز على السلوكيات وليس التدابير والأهداف فقط.
- الاستراتيجية عملية مستمرة.
- التركيز على التعلم داخل المؤسسة وليس التحكم والسيطرة فقط.

يعتمد هذا الجيل على تقديم نموذج للتعليم بشأن استراتيجية المؤسسة وكيف يتم تنفيذها، ويهتم بشكل واضح بالتعلم داخل المؤسسة أكثر من الاهتمام بالإدارة والسيطرة، وبذلك يتم تدعيم التعلم التنظيمي، والتعلم أمر أساسي لفكر الجيل الرابع لمدخل الأداء المتوازن؛ لتصبح المنظمة أكثر قابلية للتغيير، وأكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير إذا ظهرت الحاجة إلى حدوث تغيير، وهذا يتيح فرصة للتعلم من خلال توفير معلومات عن الاستراتيجية وتأثير الأداء، ويدعم منهج التعلم التنظيمي الحاجة إلى الحفاظ على عمليات التعلم والنمو، لهذا السبب يطلق على المنظور الرابع التعلم والنمو، وفي حالة تغيير اسم هذا البعد فإنه لا يتضح كيف تتعلم المنظمة، ويقدم الجيل الرابع فرصة للقيادة والإدارة، حيث تسمح القيادة للعاملين بالأداء، أما الإدارة فتأكد من قيام العاملين بالأداء المطلوب، ويحدد هذا الجيل دور كل منهما، ويضيف بعداً جديداً في خرائط الاستراتيجية للجيل الرابع، وهو بعد القيم التنظيمية الذي يدعم أسس التعلم والنمو^(٥١).

وبعد العرض السابق لأجيال مدخل الأداء المتوازن يمكن تحديد أهم الملامح الجوهرية التي تميز كل جيل من هذه الأجيال وذلك من خلال الجدول التالي^(٥٢):

جدول رقم (١) يوضح أهم الملامح الجوهرية التي تميز الأجيال الأربعة

الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث	الجيل الرابع
يركز على التحكم والسيطرة داخل المؤسسة	يركز على ما يدفع الأداء إلى التحسن	يركز على التنظيم المنهجي والمستمر للاستراتيجية .	يركز على القدرة على التعلم أثناء تنفيذ الاستراتيجية .
يهدف إلى وضع الرؤية والرسالة في مركز نظام القياس .	يهدف إلى اختيار عدد محدود من التدابير .	يهدف إلى توظيف أفضل للاستراتيجية .	يهدف إلى تمكين العاملين من اتخاذ القرارات .
يتم اختيار التدابير المهمة والفردية لقياس أداء المؤسسة .	يتم اختيار التدابير وربطها بالأهداف الاستراتيجية .	يتم تحديد اتجاه المؤسسة بعد النجاح في تنفيذ الاستراتيجية .	يهتم بالنظر في التعلم التنظيمي والقيم الثقافية والأداء داخل المؤسسة .
يقوم على عدد محدد من التدابير يصل إلى (٢٥) كحد أقصى	يقوم على الاهتمام بالعلاقات السببية بين التدابير ومعرفة الأثر والنتيجة .	يقوم على عدد كثير من التدابير .	يقوم بمعالجة كل الأمور المتعلقة بالإنضباط .

ويتضح مما سبق عرضه أن مدخل الأداء المتوازن مر بمجموعة من التغيرات والتطورات السريعة منذ ظهوره عام ١٩٩٢ حتى الآن، ويدل ذلك على أهميته ومرونته، وسهولة تعديله ليناسب جميع المؤسسات حيث تحول من كونه نظام لقياس الأداء إلى نظام إداري شامل لإدارة المؤسسات حتى ظهر الجيل الرابع الذي يعتمد على التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

٣/١ خصائص مدخل الأداء المتوازن

إن ما يميز بها مدخل الأداء المتوازن أنه نظام شامل ومتوازن لقياس الأداء وتحسينه في جميع جوانب المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المستقبل، حيث يسعى إلى تحقيق الرؤية للمؤسسة ككل، وذلك من خلال مؤشرات تبين الأداء الحالي والأداء الذي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه، والتعرف على نواحي القصور في الأداء، ومن ثم علاجها، ومن أجل ذلك اكتسب هذا المدخل انتشاراً في جميع أنحاء العالم سواء في المؤسسات الربحية أو غير الهادفة للربح^(٥٣)، ويتسم مدخل الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره، وتجعل منه نظاماً فعالاً لقياس الأداء وتطويره في كل المستويات المختلفة داخل المؤسسة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي^(٥٤):

١/٢/١ يعتمد المدخل على الأسلوب العلمي في الجمع بين مجموعة من الأبعاد المتكاملة والمرتبطة عضوياً من خلال بطاقات لتسجيل ليس فقط نتائج الأداء، ولكن أيضاً محركات الأداء سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ككل أو إحدى وحداتها، وهذه البطاقات تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة إلى المعلومات المرتدة من العمليات الداخلية والمخرجات الخارجية كل ذلك بهدف تقييم أداء المؤسسة بمقاييس أكثر اتساعاً وشمولاً وتحديد الإجراءات التي تسمح بالتحسين المستمر للأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

٢/٢/١ يوازن المدخل بين العديد من الجوانب سواء على مستوى أبعاد التقويم وأهداف كل بعد، أو على مستوى المقاييس داخل كل بطاقة وتحت كل هدف.

٣/٢/١ الانتقال بقياس وتقويم الأداء من القياس الجزئي إلى القياس والتقويم الشامل المبني على ترجمة رسالة ورؤية واستراتيجية المنظمة سواء في مجال تقويم المنظمة ككل أو أي مستوى إداري داخلها.

٤/٢/١ تأسس هذا المدخل - كنموذج للتطوير الإداري - على التعلم والنمو، وقياس الابتكار والإبداع داخل كل وحدة أعمال بالمنظمة، وهذا يؤكد على قياس دور الأصول البشرية والأصول غير الملموسة في المساهمة في الارتقاء بالأداء.

٥/٢/١ الجمع بين شمولية التقويم على مستوى البطاقات أو مستوى المنظمة ككل، والاتجاه نحو دراسة التفاصيل من خلال المقاييس التحليلية لمختلف الجوانب طالما كانت مؤثرة في قياس جودة الأداء.

٦/٢/١ يتيح المدخل حدوث تفاعل بين الأطراف الثلاثة لعملية التقويم وهم: متخذو القرارات داخل المنظمة الذين يقومون بتحديد القيم المستهدفة لكل مقياس، والقائمون على أعمال التنفيذ، ويشاركون في تحديد أنواع المقاييس، والقائمون على عملية التقويم الذين يقومون بتحليل نتائج التطبيق وتفسيرها، وتحديد المسئوليات بشكل موضوعي وتقديمها لمتخذى القرار .

٧/٢/١ يسمح أسلوب تطبيق مدخل الأداء المتوازن بتوفير قوائم مراجعة سريعة تكشف عن معدل التطور في الأداء، فضلا عن توفير قوائم للمراجعة فيما بين الأهداف، وفيما بين البطاقات المكونة للمدخل، وعلى المستوى الزمنى حيث يسمح أسلوب التطبيق بمقارنة النتائج الخاصة بالبطاقات والأهداف والمقاييس بين الفترات الزمنية المتتابعة.

وإضافة إلى الخصائص السابقة، فإن مدخل الأداء المتوازن يجمع بين علاقات السبب والنتيجة في كل ما يحدث من عمليات، وما ينتج عنها من نتائج، ومن ثم يمكن التحكم فى النتائج من خلال التخطيط الواضح، وكذلك التحكم فى معدلات الأداء، والسيطرة على العوامل المؤثرة فيها، ويعتمد على الخريطة الاستراتيجية من أجل الربط بين الأهداف الاستراتيجية فى مختلف أبعاد الأداء المؤسسى^(٥٥).

والجدير بالذكر أن مدخل الأداء المتوازن يتميز عن باقى المداخل الإدارية فى أنه يضع استراتيجية المؤسسة فى مكانة جوهرية، كما يركز على الأهداف بعيدة المدى، ويعمل على تحقيق رؤية المؤسسة، إضافة إلى ما يحققه من توازن بين الاهتمامات المختلفة للمؤسسة وفقاً للأبعاد الأربعة: البعد المالى، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والتى يعمل هذا المدخل وفقاً لها، وإضافة إلى ذلك أنه يتكامل مع المداخل الإدارية الأخرى مثل: إدارة رأس المال الفكرى، والاتجاهات الحديثة فى القيادة، والتعلم التنظيمى، والتنمية المهنية للعاملين وفى بعد العمليات الداخلية يمكن استخدام مدخل إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة وفى بعد العملاء يمكن استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة بالدريج^(٥٦).

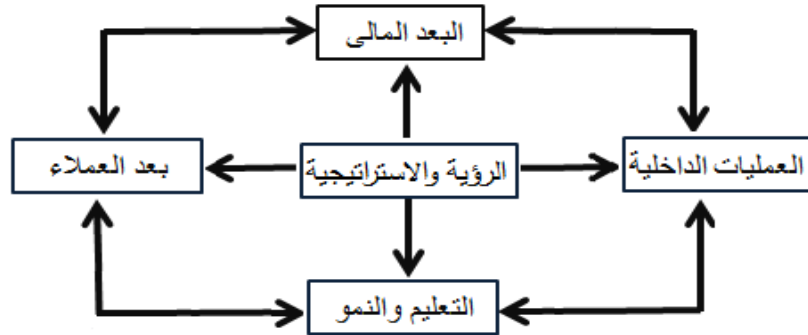
ويتضح مما سبق عرضه أن مدخل الأداء المتوازن يتميز بمجموعة من الخصائص التى تعمل على تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسى بالمدرسة، وذلك من خلال اعتماده على الأسلوب العلمى فى الجمع بين الأبعاد المختلفة للمدرسة، والتى تتمثل فى البعد المالى، وبعد الطلاب، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو والربط بينهم، والعمل على تحقيق التوازن

بين هذه الأبعاد، وقدرته على القياس الشامل للمدرسة، ثم معالجة نواحي القصور، وإزالة الحواجز الإدارية بين العاملين داخل المدرسة من خلال اشتراك جميع العاملين في تحقيق الأهداف، بحيث يتم ذلك في إطار من قياس الأداء والمحاسبية، وتوفير التغذية الراجعة لعلاج نواحي القصور في إدارة الأداء بالمدارس الثانوية العامة.

٣/١ أبعاد مدخل الأداء المتوازن

لقد طور كل من كابلان و نورتن Kaplan and Norton مدخل الأداء المتوازن لخدم قطاع كبير من المؤسسات، فقاما بوضع نموذج لمدخل الأداء المتوازن، والذي يوضح الشكل التالي ويتكون هذا النموذج من عدة مكونات^(٥٧).

الشكل رقم (٥) يوضح أبعاد مدخل الأداء المتوازن



Source: Meena Chavan "the balanced scorecard : anew challenge" Journal of management Development ، Vol . 28 ، Issue: 5 ، 2009 ، P.397.

- الرؤية والاستراتيجية التي توضع في الوسط.
 - أربعة أبعاد أساسية هي:
 - بعد التعلم والنمو Learning and growth perspective.
 - بعد العمليات الداخلية Internal process perspective.
 - بعد العملاء Customer perspective.
 - البعد المالي Financial perspective.
- وتتناول الدراسة أبعاد مدخل الأداء المتوازن بالتفصيل كما يلي:

١/٣/١ بعد التعلم والنمو

يشير هذا البعد إلى مجموعة من المهارات والعمليات التي تدفع المؤسسة إلى التحسن المستمر لعملياتها الداخلية، فبمجرد الحصول على معلومات عن احتياجات العملاء ومتطلباتهم

تقوم المؤسسات بتحويل هذه المتطلبات إلى أنشطة، يتم معالجتها بشكل ملموس، كما أنه يعمل على سد الفجوة بين متطلبات العمليات الداخلية من حيث المهارات ونظم المعلومات والمناخ التنظيمي، وبين قرارات العاملين داخل المؤسسة^(٥٨).

ويعد هذا البعد أساس تنشئة وتعزيز الأبعاد الثلاثة الأخرى، إذ يعكس البنية التحتية التي تدعم القدرة المؤسسية على الاستمرار في خلق قيمة مضافة لجميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، وهذه البنية التحتية تحتاج المنظمات إلى تطويرها من أجل تحقيق التنمية المستدامة طويلة الأجل، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة تحسين مهاراتها التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية التي تواجهها، وقد حدد كابلان و نورتن Kaplan and Norton ثلاث مصادر للتعلم والنمو: القياس ونظام المعلومات والعمليات التنظيمية، وغالباً ما يحدد المنظور المالي والعمليات الداخلية والتعلم والنمو الثغرات في الهيكل التنظيمي من خلال المهارات القائمة، والقدرات المحتملة لتحقيق أداء أفضل، ويمكن معالجة هذه الثغرات من خلال المبادرات التي تقوم بها الإدارة عن طريق تدريب العاملين وتكنولوجيا المعلومات^(٥٩).

وكما يتطلب هذا البعد ضرورة التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة، واكتساب المهارات التكنولوجية التي أصبحت ضرورة لا غنى عنها من أجل تقدم المؤسسة ورفيها، وكذلك المهارات التنظيمية في العمل، وذلك من خلال وحدات تدريبية لتنمية مهارات العاملين^(٦٠)، ويجب على المنظمات أن تضع في اعتبارها أن أداء الموظفين لأعمالهم ليس هو الجانب المهم فقط ولكن الأهم تنمية قدرات الإبداع لديهم، وتنمية القدرة على تطوير الأفكار، وضرورة معرفة المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون داخل المؤسسة من أجل استثمارها الاستثمار الأمثل الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة، ويؤدي إلى ارتفاع مؤشرات الأداء^(٦١).

وترتكز الأهداف والمؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة في هذا البعد على عمليات البحث والتطوير في ضوء رغبات واحتياجات العملاء، والذي يعتمد بدوره على قدرات ومهارات العاملين في مجال التطوير والابتكار، وقدرة المنشأة على الابتكار، ولذا فإن تحقيق الهدف المرجو في هذا المجال يتطلب مزيداً من الاهتمام بتدريب العاملين، وزيادة مهاراتهم في القيام بالمهام المختلفة داخل المؤسسة^(٦٢)، وبعبارة أخرى فإن هذا المنظور يركز على القدرات والمهارات الداخلية من أجل مواكبتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإدارة الأعمال الروتينية^(٦٣).

وفى ضوء ما سبق عرضه يتضح أهمية هذا البعد فى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فى المدرسة وتنمية المهارات الإدارية للعاملين داخل المدرسة الثانوية، وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلى وبرامجه المتنوعة أثناء تنفيذ العمل الإدارى داخل المدرسة، والحرص على سرعة إنجاز المهام الإدارية والأكاديمية من خلال البرامج التدريبية التى تتاح للعاملين بالمدرسة فى ضوء احتياجات العمل، وتعد دورات تدريبية عن طريق وحدات التدريب داخل المدرسة وخارجها.

٢/٣/١ بعد العمليات الداخلية

تتمثل العمليات الداخلية فى جميع الأنشطة والعمليات الإدارية التى تقوم بها المدرسة، وتميزها عن غيرها مثل: أعمال الكنترول المدرسى، والجدول المدرسى، وتسجيل الغياب، والندوات وتوزيع المدرسين على الفصول وغيرها، ويحدد هذا البعد درجة نجاح المدرسة ومدى قدرتها فى تلبية متطلبات العملاء حيث يقيس درجة مهارات المعلمين والإداريين بالمؤسسة، وطريقة تقديم الخدمات التربوية من أجل قياس الأداء الداخلى للمدرسة، وتعد الوسائل التكنولوجية الحديثة من العوامل التى تساعد المؤسسات التعليمية فى إنجاز الأعمال الإدارية بالدقة والسرعة المطلوبة، وبالتالي فإن هذا البعد يعزز قيمة الطالب وأفراد المجتمع المحلى من خلال تقديم الخدمات بصورة طيبة باعتبارهم عملاء لدى المؤسسة التعليمية، كما يساعد هذا البعد على تحسين الأهداف ومعالجة جوانب القصور فى تنفيذها^(٦٤).

والجدير بالذكر أن لبعد العمليات الداخلية دور مهم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تعاني معظم المؤسسات من نواحي القصور والضعف فى عملياتها الداخلية، وما يترتب على ذلك من تدنى الأداء، لذلك يجب على المدراء معرفة العمليات المهمة واللازمة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعملاء والمؤسسة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الإجابة على هذا السؤال وهو أى العمليات الداخلية التى يجب أن تركز عليها المؤسسة من أجل تلبية متطلبات العملاء والمجتمع؟^(٦٥).

وبناء عليه، فإن بعد العمليات الداخلية له علاقة بتحديد العمليات الضرورية التى يتعين على المؤسسة أن تزدهر فيها من أجل إضافة قيم للعملاء، ولتوفير مزايا تنافسية وتحقيق أهدافها، وتحرص بعض المؤسسات على ابتكار عمليات جديدة من أجل تحسين الأداء،

والأعمال الداخلية لمدخل الأداء المتوازن لها مميزات عن النظام التقليدي لقياس الأداء فى مسألتين كما حددهما كابلان و نورتن Kaplan and Norton وهما^(٦٦) :

▪ تركز التدابير التقليدية على السيطرة وتحسين العمليات الحالية، بينما مدخل الأداء المتوازن يحدد بشكل أفضل العمليات الجديدة فى الأعمال والتي يجب أن تزدهر فيها لتوفير قيمة للعملاء.

▪ يركز النظام التقليدي على خلق قيمة على المدى القصير وتجاهل العمليات التي تغطي النتائج على المدى الطويل، أما مدخل الأداء المتوازن يتضمن عمليات جديدة من منظور العمليات الداخلية على المدى الطويل، ويتحقق ذلك من خلال تحديد احتياجات العملاء، ويحرص على تطوير الخدمات والابتكار لتلبية متطلبات العملاء.

ويتضح مما سبق عرضه، أن هذا البعد يهتم بتطوير أداء المدرسة الداخلى، وذلك من خلال تحسين مستوى العمليات الإدارية والتعليمية وتطوير أنظمة العمل الإدارية، وتبسيط إجراءاته واستخدام تكنولوجيا المعلومات فى أعمال الكنترول المدرسى، والجدول المدرسى وشئون العاملين وشئون الطلبة وغيرها، ويتطلب تحقيق ذلك تنمية مهارات وقدرات العاملين بالمدرسة من أجل تحسين العمليات الإدارية، ومن ثم تظهر أهمية بعد التعلم والنمو الذى يحقق ذلك الهدف، من خلال البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين.

٣/٣/١ بعد العملاء (المستفيدين)

وهذا البعد يقيس رضا العملاء ومتطلباتهم، وما تقدمه المؤسسة من خدمات لهم، وهذا يتطلب ضرورة الاتصال الدائم بالعملاء لمعرفة درجة رضاهم واحتياجاتهم للحفاظ عليهم ، ولذلك فمدخل الأداء المتوازن يتطلب من الادارة العليا أن تترجم رؤيتها ورسالتها إلى ما يحقق خدمة العملاء، ويعكس احتياجاتهم ومتطلباتهم الفعلية^(٦٧)، ويركز هذا البعد على ثلاثة جوانب رئيسية تبدو أنها بسيطة، ولكن بالتدقيق نجد أن كل جانب يضم العديد من التحديات التي تفرض نفسها على المؤسسات، وتتمثل فى تحديد العملاء المستهدفين، وتوقعاتهم لمستوى الخدمات التي تقدم إليهم، وهذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء تجاه المؤسسة^(٦٨):

ويعتبر العملاء هم السبب الرئيس فى وجود أى مؤسسة، وعدم معرفة متطلباتهم يؤدي إلى نتائج سيئة ويمكن تصنيف اهتمامات العملاء إلى أربعة أمور وهى: الوقت، والجودة، والأداء، والخدمة^(٦٩)، ويجب على المدير أن يكون على دراية ما إذا كانت المؤسسة قد استوفت

تلبية احتياجات العملاء، وذلك من خلال قياس وتحديد الحاجات الخاصة بهم، وبشكل عام فإن السؤال الذي ينبغي أن يطرح في هذا البعد كيف ينبغي علينا أن نعرض أنفسنا إلى العملاء من أجل تحقيق النظرة التنظيمية^(٧٠)، وهناك ثلاثة أمور مهمة تعمل على جذب الكثير من العملاء وهم كالاتي^(٧١):

- **التميز التشغيلي:** إن المؤسسات التي تسعى إلى التميز تركز على خفض التكاليف وتذليل الصعوبات أمام العملاء.
- **تجويد الخدمة:** يسعى قادة المؤسسات إلى الابتكار في تقديم الخدمة بأفضل الطرق والوسائل إلى العملاء.
- **العلاقات الطيبة مع العملاء:** تحرص المؤسسات على بناء علاقات طويلة الأمل مع العملاء من خلال معرفة احتياجاتهم، وتقديم الحلول المتعددة لهم، والحرص على أن تسود العلاقة قيم الاحترام والتقدير.

ويتضح مما سبق أن الطلاب هم المحور الرئيسي الذي من أجلهم وجدت المدرسة، لذلك يجب أن تجذب المدرسة الطلاب إليها من خلال تلبية الاحتياجات التي ترتبط بميول واهتمامات الطلاب، وتحسين مستوى الخدمة التعليمية التي تقدم للطلاب، كما تعمل على اكتشاف المواهب وتنميتها، الأمر الذي يؤدي إلى ارتباط شخصية الطالب بالمدرسة ارتباطاً نابغاً من الحب والتقدير للمدرسة كمؤسسة تعمل على بناء شخصية الطالب علمياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً.

٤/٣/١ البعد المالي

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المؤسسة، وعلى الرغم من وجود اختلاف بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في هذا البعد، فالأهداف المالية في المدارس الخاصة عموماً على المدى البعيد تتمثل في تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في المدارس الحكومية يقاس بمدى فاعلية وكفاءة هذه المؤسسات في توفير احتياجات الطلاب بأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة^(٧٢).

من المهم معرفة كيفية الحصول على الموارد المالية وطرق استثمارها، حيث أن المؤشرات المالية التي يمكن الاعتماد عليها وتحليلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، والخطأ الأكثر شيوعاً الذي ترتكبه معظم المؤسسات هو التركيز على المؤشرات المالية فقط وتجاهل

الأبعاد الأخرى^(٧٣)، فالتدابير المالية ليست كافية لقيادة الأداء وخلق القيمة، لأن هذه الأمور تعتمد على التدابير غير المالية من أجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة في نهاية الأمر^(٧٤).
ومما سبق عرضه يتضح أن البعد المالي له تأثير على الأداء الإداري بالمدرسة رغم أنها ليست مؤسسة هادفة للربح، فمن خلاله يتم توفير متطلبات المدرسة المالية المرتبطة بالتجارب العلمية والأنشطة المدرسية والندوات والمعسكرات، وغير ذلك من الأمور التي تتطلب الإنفاق، وفي حالة عدم وجود هذه الموارد تظهر المعوقات التي تقف سداً منيعاً أمام تطوير الأداء الإداري للمدرسة.

والجدير بالذكر أن هناك العديد من المؤسسات التي تعتمد على هذه الأبعاد الأربعة السابق ذكرها كما هي دون تغيير، بينما تقوم بعض المؤسسات الأخرى بتعديل هذه الأبعاد بالزيادة أو النقصان، انطلاقاً من فكرة أن لكل مؤسسة متطلباتها الخاصة، ومن ثم نختار المسارات التي تتناسب مع أهدافها بشكل أفضل، ويتضح ذلك عند تطبيق مدخل الأداء المتوازن الذي يتميز بالمرونة، وقدرته على التكيف مع جميع المؤسسات الربحية وغير الهادفة للربح^(٧٥).

٤/١ خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية

ويرى كابلان و نورتن Kaplan and Norton أنه ينبغي استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل مواءمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتواصل معها وربطها وتقييم الأداء، وتعد بطاقة الأداء المتوازن الأداة التي يمكن استخدامها بشكل فعال من قبل كل المنظمات الربحية وغير الربحية، والواقع أن الأدلة التجريبية تشير إلى أن المنظمات غير الهادفة للربح التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن وجدت أنها مفيدة لتحسين الأداء^(٧٦)، فهناك مجموعة أمور يجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي^(٧٧):

- توضيح وتحديث رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.
- تحديد فئات الأداء التي تربط رؤية المؤسسة واستراتيجيتها بالنتائج.
- وضع أهداف تدعم الرؤية والاستراتيجية.
- تطوير مؤشرات الأداء الفعالة للربط بين الأهداف القريبة والبعيدة.
- وضع الميزانية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتحديد وسائل الاتصال بين المستويات المختلفة.
- جمع وتحليل بيانات الأداء ومقارنة النتائج الفعلية بالأداء المطلوب.
- اتخاذ الإجراءات لسد الثغرات الناتجة عن الظروف غير المتوقعة.

والجدير بالذكر أن بطاقة الأداء المتوازن تم تصميمها في البداية للقطاعات الخاصة (المؤسسات الربحية)، ولكنها انتشرت بصورة واسعة، وقد بدأ استخدامها في المؤسسات غير الحكومية والمؤسسات العامة، وعندما تم استحداث الجيل الثاني لمدخل الأداء المتوازن في عام ١٩٩٦ بدأ استخدام بطاقة الأداء المتوازن على نطاق واسع في المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم^(٧٨)، ويتم تصميم نظام الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة التعليمية ككل ومختلف قطاعاتها الإدارية وفقا للخطوات التالية^(٧٩):

١/٤/١ تحديد رؤية المؤسسة وهي محددة بصورة واضحة في الاستراتيجية (وتمثل الرؤية في هذا المجال التوجهات الرئيسية للمؤسسة على المدى الطويل).

٢/٤/١ تحديد استراتيجيات المؤسسة والاستراتيجية التي سوف يتم اتباعها والعناصر التي سوف يتم التركيز عليها وفقا لقائمة الأولويات المحددة: وتمثل الاستراتيجية ما يجب أن يتم عمله لتحقيق التقدم وخلق فرص للتنافس مع المؤسسات المحلية والعالمية والمحافظة على هذا التنافس والتقدم في هذا الاتجاه.

٣/٤/١ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

٤/٤/١ تحديد الأهداف التشغيلية للمؤسسة التعليمية.

٥/٤/١ تحديد الأبعاد المختلفة لمدخل التوازن في المؤسسة التعليمية (الأطراف المستفيدة، العمليات الداخلية، التطور والنمو، البعد المالي).

٦/٤/١ تحديد عوامل النجاح الحرجة في كل بعد وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٧/٤/١ تحديد مقاييس الأداء في كل بعد (الأطراف المستفيدة، العمليات الداخلية، التطور والنمو، البعد المالي)، وهذه المقاييس تعكس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (تختلف من وحدة إدارية إلى أخرى)، وهذه المقاييس المقترحة سوف توضحها جداول بطاقات الأداء المتوازن.

٨/٤/١ إعداد خطط العمل لكل بعد ولكل وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد الإجراءات التنفيذية التي يتعين إتباعها لتدقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.

٩/٤/١ عمليات المتابعة وإدارة النظام للتأكد من سلامة تطبيق مدخل الأداء المتوازن لابد من المتابعة بشكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة.

ويتضح مما سبق أن تطبيق مدخل الأداء المتوازن في المدرسة الثانوية يستخدم لضمان نجاح الاستراتيجية والرؤية، ومتابعة المدرسة من خلال محاورها المختلفة، مما يساعد على فهم

أكثر لأداء المدرسة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة، والاستفادة من عملية التغذية المرتدة لمعالجة جوانب الضعف والقصور في أداء المنظمة، ومتابعته بدقة وبصفة مستمرة.

ويعتمد نجاح خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية على عدد من العناصر^(٨٠):

- وجود عملية تحليل شامل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للمؤسسة التعليمية بما يعرف بتحليل سويت، أو غيره من الأساليب المتبعة لتجديد تلك العناصر التي تسبق عملية وضع الاستراتيجية.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية حيث القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على العملية التعليمية من العناصر الداخلية.
- الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها في العملية التعليمية، والعمل بروح الفريق والبعد عن الحلول الفردية.
- التركيز على المحتوى والمناهج التعليمية قبل التقنيات التكنولوجية حيث تعد التقنيات وسائل تساعد على تحقيق الأهداف والغايات من العملية التعليمية.

٥/١ مبادئ استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نقطة تحول لإدارة الأداء منذ ظهورها في أوائل التسعينات، حيث أصبحت أداة فعالة لقياس الأداء في جميع المؤسسات الخاصة والعامة على الصعيد العالمي، وتم تطوير هذا النموذج متعدد الأبعاد من قبل كابلان و نورتن Kaplan and Norton لغرض تقييم الأداء المؤسسي والتحكم فيه، ومن ثم تطويره^(٨١)، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المبادئ وهي^(٨٢):

١/٥/١ الاستعداد والانفتاح على التغيير: تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء

تمكن من تنفيذ الاستراتيجية داخل المدرسة، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليس التزاماً قانونياً، وبالتالي فإن المدرسة تحتاج أن تكون على استعداد وانفتاح نحو التغيير.

٢/٥/١ الدعم الإداري: إن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة تقييم، وإنما هي نظام إدارة

الأداء الاستراتيجي وتحقق تغييرات أساسية في المدارس، وبالتالي فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب مستوى عال من الدعم الإداري.

٣/٥/١ هيكل إداري مرن: تماشياً مع الدعم الإداري يجب أن يكون الهيكل الإداري مرناً حتى يتمكن مدير المدرسة من اتخاذ المبادرات اللازمة.

٤/٥/١ أعضاء الفريق المناسبين: إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يستغرق وقتاً طويلاً، ويتطلب العمل الجماعي لذلك يجب أن يتضمن فريق عمل من مختلف الإدارات، والتأكد من اتخاذ الإجراءات اللازمة.

٥/٥/١ تدريب الموظفين: بطاقة الأداء المتوازن مفهوم جديد، لذلك يحتاج جميع الموظفين إلى الدعم من قبل وحدات التدريب لضمان مشاركة جميع العاملين.

٦/٥/١ توافر الخطط الاستراتيجية: نقطة البداية لتطوير الأداء يعتمد على وجود الاستراتيجية، وإذا لم يكن لدى المدرسة استراتيجية فلا مجال للحديث عن بطاقة الأداء المتوازن، فإنها الخطوة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن المميزة، ومن المفيد التعرف على وجهات النظر المميزة التي تلبى الاحتياجات الاستراتيجية للمدرسة، وبالتالي تسهيل تطبيق الخطة الاستراتيجية.

٧/٥/١ الأهداف الاستراتيجية الذكية ومقاييس الأداء: لكي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لإدارة الأداء والأهداف الاستراتيجية ينبغي تحديد مقاييس الأداء.

٨/٥/١ التوازن بين المؤشرات المتقدمة والمؤشرات المتأخرة: أثناء تحديد الأداء ينبغي أن يكون هناك توازن بين التدابير المالية وغير المالية والمؤشرات المتقدمة والمؤشرات المتأخرة والمكونات الداخلية والمكونات الخارجية للمدرسة.

٩/٥/١ تطوير بطاقات الأداء الفردية: لا يمكن أن تكون بطاقة الأداء المتوازن كافية لكشف استراتيجية المدرسة لجميع الأعضاء وإجراء تقييم للأداء، ولذلك ينبغي إنشاء بطاقات الأداء الشخصية والإدارية.

١٠/٥/١ نظام الاتصالات المفتوحة: في كل مرحلة من مراحل التنمية، ينبغي الحصول على آراء الموظفين وهذا يتطلب اتصال مفتوح بين الجميع.

١١/٥/١ تنسيق تقرير منظم: من أجل الحصول على رؤية حول الأهداف يتطلب ذلك من الموظفين إنشاء تقارير مختلفة في سياق عملية جمع البيانات مع مراعاة توحيد شكل التقارير وإبلاغ الموظفين بشكل التقارير.

وتعد هذه البطاقة محاولة لتصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بتحويل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومبادرات مستمرة للتحسين، فضلاً عن أنها توحد المقاييس

التي تستخدمها المؤسسة، وتعتمد فكرتها على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وذلك بمراعاة الأبعاد التالية^(٨٣):

- البعد الزمني؛ حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم والغد.
- البعد المالي وغير المالي؛ حيث يتم مراقبة الجوانب الرئيسية للمؤسسة المالية وغير المالية بصورة مستمرة.
- البعد الاستراتيجي؛ حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الأداء التشغيلي قصير المدى برؤية المؤسسة التعليمية واستراتيجيتها طويلة المدى.
- البعد البيئي؛ حيث تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

٦/١ فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية

ذكر كابلان و نورتن Kaplan and Norton أن بطاقة الأداء المتوازن لها فوائد عديدة للمؤسسات التي تعتمد عليها؛ لأنها تساعد على تطوير المؤسسة وتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية، ويعتبر الانتشار الواسع والمتزايد لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في العقدين الماضيين خير دليل على وجود العديد من المزايا والفوائد لبطاقة الأداء المتوازن ومن أهمها^(٨٤):

- تساعد على التغلب على أوجه القصور للجوانب المالية التقليدية المعتمدة على آليات إدارة الأداء.
 - تساعد المديرين على فحص الاستراتيجيات من خلال الربط بين الأنشطة وتنفيذ الاستراتيجية.
 - تساعد المنظمة على ربط العوامل الداخلية بطبيعة العمل والتعلم والعوامل الخارجية بالعملاء والعوامل المالية لتحسين فرص النجاح.
 - توفر بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخرائط الاستراتيجية لغة مشتركة ومرجعية للمناقشة والاتصال والرؤية وكذلك الأنشطة اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.
- هذا بالإضافة إلى أنها^(٨٥):
- تجمع في تقرير واحد العديد من العناصر المختلفة لجدول الأعمال التنافسي للمنظمة، وتقود الإجراءات التي يتخذها المدبرون نحو تحقيق إنجازات للأهداف طويلة الأجل.

- توفر الحماية لتحسين الأداء من التحدى مما يجعل المديرين ينظرون إلى جميع القياسات التشغيلية مع تحديد المجالات التي تتحقق فيها التحسينات.
- توفر المعلومات بصفة مستمرة عن أداء الأفراد والوحدات.
- تركز على جانبين رئيسيين : الجانب المالى وغير المالى وهما أمران حاسمان للنجاح. كما تتمثل أيضاً أهداف بطاقة الأداء المتوازن فى النظر بشكل أقوى إلى العناصر المؤثرة على الأداء غير العوامل المالية، دعم نظام الإدارة القائم على القيمة وتحسين المؤسسة على المدى الطويل^(٨٦).

كما أنها تساعد المؤسسة على^(٨٧):

- ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى معلومات قابلة للقياس.
- نقل الاستراتيجية إلى جميع العاملين داخل المنظمة .
- تقرير الأداء فى المستقبل وتعزيز الرقابة التشغيلية.
- الرصد الأوسع والأكثر فعالية لمبادرات تحسين الأداء.
- تساعد على تحديد الأهداف بسهولة وفهم العلاقة بين التدابير المختلفة. ويتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن لها مميزات وفوائد عديدة إذا طبقت داخل المدرسة، فهي تساعد على نقل الاستراتيجية لجميع العاملين داخل المدرسة، كما توفر الحماية لتحسين الأداء الكلى، وتمكن مدير المدرسة من الربط بين الأنشطة الداخلية وتنفيذ الاستراتيجية، كما توفر له المعلومات بصفة مستمرة عن أداء الأفراد داخل المدرسة.

٧/١ وظائف بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية قوية يعتمد عليها فى صياغة الاستراتيجية، لأنها توفر إطاراً مناسباً يعمل على تنفيذ الاستراتيجية بسهولة حيث تجعل نقاط القوة والضعف واضحة أثناء الممارسة، ويتم ذلك من خلال عملية تتسم بالشفافية منذ بداية التنفيذ، كما تربط كل أداء فردى بالاستراتيجية وبالتالي يتأثر سلوك الموظفين وأدائهم بالعمليات التشغيلية^(٨٨)، وكما تسهم بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة فى تحقيق العديد من الوظائف ومن أهمها ما يلى^(٨٩).

١/٧/١ توظيف وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف، ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف

وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالى حيث تحدد فى كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

٣/٧/١ - توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التى يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو السرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجى للمنظمة.

٣/٧/١ - التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لبطاقة القياس المتوازن للأداء عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمى، ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء فى جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية فى البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالى، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر فى تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

ثانياً: إدارة الأداء بالمؤسسات التعليمية فى الفكر الإدارى المعاصر

١/٣ - ماهية إدارة الأداء :

إن التوقعات الرئيسية من الإدارة فى أى منظمة على المستويين التنظيمى أو الفردى هى قياس الأداء الإدارى وإدارته وتحويل الفكرة النظرية إلى عمل وتحقيق النتائج المرجوة، وحتى يحدث ذلك فهناك رحلة تتخذ داخل المنظمة، وربما كان المصطلح الأكثر استخداماً فى الحياة اليومية ليعكس التقدم فى هذه الرحلة ونتائجها هو الأداء، وهذا يتماشى مع وجهة نظر التفكير النظرى التى مفادها أن كل نظام يحتاج إلى الأداء لتحقيق الغرض، ويعتبر النظام الذى يحقق غرضه نظاماً ييسر كما هو مخطط له، ومع ذلك فالأداء مصطلح يصعب تحديده نظراً للتغيرات المختلفة لمعناه، ويمكن استخدام مصطلح الأداء على مستويات مختلفة: الأداء الفردى ، الأداء الشخصى ، أداء الفريق، الأداء التنظيمى للتعبير عن الانجاز العام^(٩٠).

وكما ينظر إلى إدارة الأداء في المدرسة كعملية لتأسيس فهم مشترك لما يجب تحقيقه، وكيفية تحقيقه، وإدارة العاملين بالمدرسة الذين سيقومون بتحقيقه، أو أنها عملية للتأكد من أن العاملين بالمدرسة يقومون بعملهم بشكل جيد وبطريقة فعالة، وبأقصى ما عندهم من قدرات وتعد إدارة الأداء في المدارس مدخلا استراتيجيا متكاملًا لتحقيق النجاح المستمر للمدارس من خلال تحسين أداء جميع أعضاء المجتمع المدرسي عن طريق تنمية قدرات الأفراد فريق العمل الإداري بالمدرسة^(٩١).

ولذا فإن إدارة الأداء تعد عملية مستمرة لإدارة أداء العاملين للحصول على النتائج المرجوة حيث تتطلب المنظمات عالية الأداء أنظمة فعالة لإدارة الأداء وتطوير التقييم والمبادئ والكفاءات اللازمة للحفاظ على النتائج المثلى فهي عملية منهجية يمكن من خلالها تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال إطار عمل الفريق كما أن إدارة الأداء تهدف إلى خلق بيئة تساعد العاملين على الأداء الأفضل وهي نظام يبدأ عندما يتم توصيف الوظائف حتى يفهم العاملين بوضوح دورهم وما هو مطلوب منهم ويتكون نظام إدارة الأداء مما يلي^(٩٢):

- وصف وظيفي واضح.
- معايير الأداء القائمة على الإنجاز والنتائج.
- التوجيه الفعال والتعليم.
- التدريب والتغذية المرتدة.
- مناقشات دورية ومستمرة لتطوير الأداء.
- نظام فعال للتعويض والاعتراف.

ولنظام إدارة الأداء مجموعة من الأغراض يمكن تلخيصها في الآتي^(٩٣):

- الغرض الاستراتيجي: حيث يربط أهداف المنظمة مع الأهداف الفردية وبالتالي يعزز السلوكيات التي تتفق مع تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الغرض الإداري: فهو مصدر معلومات صحيحة ومفيدة لصنع القرارات المتعلقة بالعاملين بما في ذلك ضبط الرواتب والترقيات وتحديد الأداء الضعيف والأداء المتفوق وإبقاء العاملين أو تسريحهم.
- غرض التواصل: يسمح للعاملين بالاطلاع على مدى جودة عملهم، الحصول على بعض المعلومات حول المجالات التي تحتاج إلى تحسين والتعرف على توقعات المنظمة وتوقعات المشرف والتعرف على جوانب العمل التي يعتقد أنها أكثر أهمية.

- **غرض التنمية:** ويشمل التغذية المرتدة التي تقيد المديرين فى عملية تدريب العاملين ومساعدتهم على تحسين الأداء بصفة مستمرة.
 - **غرض الصيانة التنظيمية:** فهي تعطى معلومات عن المهارات والقدرات والإمكانات المتاحة وتاريخ المهام لاستخدامها فى عملية التخطيط فضلاً عن تقييم الاحتياجات التدريبية فى المستقبل وتقييم الانجازات فى الأداء على المستوى التنظيمى.
 - **غرض التوثيق:** فهي تنتج بيانات يمكن استخدامها لتقييم الدقة التنبؤية لاختيار الأدوات المقترحة حديثاً، فضلاً عن القرارات الإدارية الهامة.
- والجدير بالذكر أن إدارة الأداء كنظام يحتوى على عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد كبير من التخصصات والقدرات التنظيمية الأخرى مثل: إدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية والمحاسبية وعلم النفس وهذا على سبيل المثال لا الحصر، ويتم استخدامه فى جميع التخصصات العلمية، كما أنها مجموعة فرعية من جميع الأنشطة البشرية، وللحصول على فهم أفضل لطبيعة إدارة الأداء فمن الضروري تحليل جوانبها المختلفة فى الممارسة العلمية من خلال تحديد المستويات التنظيمية لاستخدامها وقد قسمت إدارة الأداء من حيث مراحل تطورها إلى ثلاث مستويات وهى إدارة الأداء الفردى، وإدارة الأداء التشغيلى، وإدارة الأداء الاستراتيجى^(٩٤):

٣/٣ - خصائص إدارة الأداء الإدارى

- يجب أن تستمد ممارسات إدارة الأداء من المتطلبات المتغيرة لكل مؤسسة، وأن تكون مصممة خصيصاً لها، وهذا سيؤدى إلى تنوع واسع فى الممارسات ولكن هناك بعض الخصائص المشتركة لإدارة أداء المؤسسات وهى^(٩٥):
- إدارة الأداء هى عملية مخطط لها خمسة عناصر رئيسية وهى: الاتفاق، والقياس، والتغذية المرتدة، والتعزيز الإيجابى، والحوار، وهى تهتم بقياس النتائج وتركز على الأهداف والمعايير ومقاييس الأداء.
 - كما تهتم بالمدخلات والقيم المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة وكذلك تحديد المتطلبات والاحتياجات التطويرية، وتقييم مدى تحقيق المستويات المتوقعة من الأداء من خلال الاستخدام الفعال للمعارف والمهارات.

- إدارة الأداء عملية مستمرة ومرنة يقوم بها المديرون من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، فهي تقوم على مبدأ الإدارة من خلال العقد والاتفاق، وتعتمد على توافق الآراء والتعاون بدلاً من السيطرة والإكراه.
- تركز إدارة الأداء على تخطيط الأداء في المستقبل وتحسينه وتطويره، وليس على تقييم الأداء بأثر رجعي وهي، توفر أساساً للحوار المنتظم والمتكرر بين المدير والأفراد بشأن الاحتياجات والتنمية.

— خصائص العملية الإدارية

إن الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءات هي الأصول الرئيسية التي تساعد المنظمات في الحفاظ على ميزتها التنافسية على الصعيد العالمي، وأنظمة إدارة الموارد البشرية من أجل أن تحتفظ بميزتها التنافسية فهي تقوم بعملية تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة، وتستخدم أفضل الطرق والأدوات من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمة تدير أداؤها بنجاح أم يوجد بعض نواحي القصور داخل المنظمة^(٩٦)، وتتسم العملية الإدارية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص كالتالي^(٩٧):

- الرسمية: فهي تتم في إطار قانوني محدد ومعروف ومعلن وهو التتيم الرسمي.
- الاستمرارية: فالمديرون يقومون بوظائفهم الإدارية بشكل مستمر طالما بقيت المنظمة على قيد الحياة.
- التسلسل: تتدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية: العليا، الوسطى، المباشرة (الإشرافية).
- التوازن: توزيع الجهد الإداري بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية، وتحقيق التوازن بين وظائف العملية الإدارية نفسها.
- الوضوح: في تحديد الأهداف والخطط والسياسات والسلطات والمسئوليات، والمعايير الرقابية .. إلخ.
- الشمول: لكل وظائف المنظمة فما من وظيفة أو نشاط يؤدي في المنظمة إلا وتجد العملية الإدارية بكل وظائفها سابقة له ومتزامنة معه ولاحقة عليه.
- التداخل: تتميز العملية الإدارية بالتفاعل والتداخل بين وظائفها إلى حد كبير.

- **العدالة:** يجب أن تتسم العملية الإدارية والقائمون عليها من مديريين بالعدالة وإلا ستصبح مجرد قوة قهرية تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على قبول العاملين بها.

٣/٣- مبادئ إدارة الأداء الإداري

إدارة الأداء تجعل المؤسسة قادرة على إدارة أدائها بصورة تتماشى مع استراتيجياتها وأهدافها، وتقوم بنشر الاستراتيجيات المتعلقة بالأنشطة والمهام والعمليات الإدارية داخل المؤسسة، ثم الحصول على التغذية الراجعة من خلال نظم قياس الأداء لتمكين القرارات الإدارية المناسبة^(٩٨)، لذلك تستند إدارة الأداء إلى مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية ومن أهمها^(٩٩):

- ✘ تتحمل إدارة المنظمة المسؤولية الرئيسية عن تهيئة الظروف التي تساعد على تحقيق الأداء المرتفع.
- ✘ يهتم الجميع بتحسين الأداء حيث يقع على عاتق المدير والعاملين المسؤولية المشتركة، ويعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هذا الغرض.
- ✘ يجب تقييم الناس لما وصل إليه وكذلك ما يحققونه.
- ✘ يجب الاعتراف بحاجات الأفراد وكذلك احتياجات المنظمة واحترامها.
- ✘ ينبغي إعطاء الأفراد الفرصة للتعبير عن آرائهم حول الأهداف التي يتوقع منهم تحقيقها.
- ✘ ينبغي أن يفهم الأفراد المعايير المستخدمة لرصد أدائهم، ويوافقون عليها حتى يكونوا قادرين على تتبع آرائهم.
- ✘ للأفراد الحق في الحصول على تعليقات حول أدائهم ومناقشة هذه التعليقات.
- ✘ يجب أن يعرف الأفراد كيف ولماذا تم اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وأن يكونوا لهم الحق في الطعن على هذه القرارات.
- ✘ ينبغي أن ينصب التركيز على تطوير الأداء بدل من مجرد إدارته لذلك ينبغي إعطاء الأولوية للجوانب الانمائية لإدارة الأداء.

٤/٣- فوائد إدارة الأداء الإداري

تساعد إدارة الأداء على ضمان توفير المعلومات عن الأداء المطلوب بطريقة واضحة بين العاملين، علاوة على ذلك تساعد المدراء على تحسين الأداء والوصول به إلى أفضل وجه وذلك من خلال توفير الآليات المناسبة، ووضعها في مكانها الصحيح، كما تدعم عمليات اتخاذ القرار^(١٠٠)، ومن ثم فإن إدارة الأداء الإداري لها مجموعة من الفوائد والمميزات ومنها^(١٠١):

- ✘ تعمل على تحسين مخرجات التعلم للطلاب من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.
- ✘ تعمل على تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف والغايات الخاصة بالمدرسة والعاملين بها.
- ✘ وضع توقعات للأداء متفق عليها، وعمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.
- ✘ التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة.
- وبالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف الأخرى لإدارة الأداء تتمثل في^(١٠٢):
- ✘ عندما تكون الأدوار والمستويات واضحة يزداد التحفيز حيث يعرف العاملون دورهم وما يجب القيام به فلا يوجد ارتباط أو حيرة وبالإضافة إلى ذلك سيتعاون العامل المحفز مع فريق العمل في إنجاز الأعمال.
- ✘ عندما تكون التوقعات واضحة فمن المؤكد أن يتحمل كل عامل جزء من المسؤولية ويكون على استعداد لتحمل المخاطر وأن يبذل جهداً إضافياً مع بقية أعضاء الفريق.
- ✘ عندما تكون الأهداف واضحة ومتابعة سيتمكن أعضاء الفريق من المساهمة في فاعلية الفريق وبدون إدارة الأداء لا يمكن أن يكون الفريق فعالاً ومن المتوقع أن يتفكك.
- ✘ إدارة الأداء تساعد على تطوير فريق العمل الإداري وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومن شأن ذلك أن يوفر فرصاً للنمو الفردي الأمر الذي يزيد من الحماس في العمل .
- ✘ وتتضمن إدارة الأداء مجموعة من المميزات التي تعود على العاملين في عملية إدارة الأداء وهي.
- الأمن في معرفة أنهم يقومون بأداء مهمتهم على النحو وبالطريقة المطلوبة منهم.
- فهم واضح لما يتوقعه وما المكافآت والعواقب التي سيحصل عليها.
- المناقشة المستمرة بشأن كيفية تحسين مهاراتهم وأدائهم.
- معرفة أن لديهم القدرة على النجاح من خلال اتباع خطة الأداء التي تم وضعها .
- ✘ تساعد عملية إدارة الأداء القوية والمتينة في معالجة مشاكل الأداء الضعيفة في حالة ظهورها وأن نبني على نقاط القوة أهداف وأعمال جديدة.
- ويتضح مما سبق أن إدارة الأداء الإداري للمدرسة تساعد في عملية التوجيه الفردي والجماعي، وكذلك في عملية التخطيط، وعند وضع معايير ومقاييس للأداء كهدف يسعى جميع العاملين بالمدرسة إلى تحقيقه، وتعمل على معالجة المشاكل التي تؤدي إلى تدنى الثانوية مستوى الأداء الإداري بالمدرسة.

٥/٣- آليات إدارة الأداء بالمؤسسات التعليمية:

تعتمد إدارة الأداء بالمؤسسات التعليمية على مجموعة من الآليات التي تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيقها ومن أهم هذه الآليات^(١٠٣):

- ✘ توفير أشكال متنوعة للحوافز المادية والمعنوية وربطها بالأداء.
- ✘ استخدام مؤشرات ومقاييس محددة — للعمليات الرئيسية وللوظائف ولأداء العاملين.
- ✘ تحديد الأهداف والأولويات والقيم التنظيمية للمؤسسة.
- ✘ تحديد أنشطة للتعلم والتنمية المهنية والتطوير.
- ✘ مراجعة وتقييم الأداء الفردي بصورة مستمرة لتحديد نواحي القوة والضعف لدى العاملين.
- ✘ تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وللتحقيق ومتقناً عليها ومرتبطة بجدول زمني.
- ✘ التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة في ضوء الموارد المتاحة والتطلعات المستقبلية.

ويتطلب نجاح آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس ضرورة توافر التخطيط السليم، والتوجيه والتقييم المستمر لأداء العاملين وفرق العمل؛ وذلك لتحديد مدى تحسن الأداء نحو تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود فجوة أو انحرافات عن الأداء المستهدف^(١٠٤).

كما يجب على المدير مراجعة النقاط التالية مع العاملين^(١٠٥):

- ✘ مستوى الأداء الذي يجب على العامل الحفاظ عليه باستمرار.
- ✘ الموارد التي يجب توفيرها للعاملين.
- ✘ التغذية المرتدة للعاملين بصورة مستمرة.
- ✘ توفير مصادر للمعلومات مثل دليل العاملين والأوامر الداعمة.

ثالثاً: الوضع الراهن لإدارة الأداء بالمدارس الثانوية العامة في مصر:

تعانى إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر من العديد من المشكلات التي تعوق قدرتها على تطوير أدائها الإداري وتجعلها غير قادرة على مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأساليب إدارية جديدة ينبغي على إدارة المدرسة الاعتماد عليها ومن أهم جوانب القصور في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية ما يلي^(١٠٦):

- ✘ إهمال وجود التخطيط المنظم على مستوى المدرسة الثانوية العامة، حيث يحتاج التخطيط إلى درجة معينة من اللامركزية في إنجاز القرارات التعليمية.

- ✘ إهمال روح المبادرة الفردية أو الابتكار أو الإبداع، مما يترتب على ذلك جمود في العمل الإداري وبعده عن التطور وانخفاض مستوى الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة.
 - ✘ ندرة وجود خطط وبرامج ومعلومات بشأن عمليات الأداء الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وضعف التقويم الموضوعي.
 - ✘ قلة الكوادر التنظيمية المؤهلة للعمل الإداري بالإضافة إلى ضعف أجهزة السكرتارية بالمدارس الثانوية العامة وندرة وجود أرشفة جيدة للبيانات.
 - ✘ قلة وجود مشاركة إيجابية وفعالة في صنع القرار التعليمي، وهذا يدل على قلة الاستعداد للتعبير أو التعامل مع متغيرات العصر.
- هذا بالإضافة إلى ما يلي^(١٠٧):

- ✘ ضعف المكافآت والمحفزات نحو تطوير وتحسين الأداء الإداري، وانشغال الكثير من العاملين بمزاولة أنشطة أخرى قد تكون بعيدة عن تخصصهم مما يضعف من رغبتهم في تفعيل وتطوير الأداء بالمدرسة.
 - ✘ لا يزال يسيطر على فكر القيادات المدرسية الشكل التقليدي للتقويم والاعتماد على الروتينية في تقويم الأداء للعاملين.
 - ✘ تركيز العاملين بالمدرسة على أداء مهام وظائفهم كما هو محدد في بطاقات توصيف الوظائف دون التركيز على النتائج المتوقعة من أدائهم لوظائفهم.
 - ✘ قلة البرامج التدريبية على الأساليب الحديثة في التخطيط ترتب عليه وجود قصور في مهارات تخطيط الأداء الإداري بالمدرسة.
- وبالإضافة إلى جوانب القصور السابقة، توجد مجموعة من المشكلات التي ترتبط أيضاً بالعمليات الإدارية في المدرسة الثانوية العامة بمصر وفيها: ضعف عملية التوجيه والاتصال غير الفعال بين جميع العاملين بالمدرسة، وتداخل الاختصاصات، وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، واعتماد عملية صنع القرار على الميول والاتجاهات، وضعف تفويض المدير لأي سلطات في حالة غيابه، مما يعوق العمل الإداري، وإهمال الأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة^(١٠٨).

ومما سبق عرضه يتضح أن إدارة المدرسة الثانوية العامة تواجه العديد من المشكلات والمعوقات التي قد تحول دون تحقيق الأداء المتميز، ويأتي في مقدمة هذه المعوقات: غياب الأساليب الإدارية الحديثة وتمسك بعض المدراء بالسلطة، وتداخل الاختصاصات داخل

المدرسة، وقلّة البرامج والدورات التدريبية للعاملين، وغيرها من نواحي القصور التي تشابكت وأصبحت تمثل قوة تعوق عملية تطوير الأداء الإداري بالمدرسة وهذا يتطلب من إدارة المدرسة الثانوية العامة أن تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم، وألا تركز على السلبيات بل ينبغي أن يكون لها دور قيادي ورائد في مواجهة التحديات والوصول إلى الهدف المنشود. رابعاً: النتائج والمقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الأداء المتوازن

١/٤- نتائج البحث:

١/٤-١ نتائج تتعلق بالإطار النظري وهي:

- ✘ أن مدخل الأداء المتوازن نظام شامل ومتوازن لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات تبين الأداء الحالي والأداء المتوقع والذي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه.
- ✘ يتميز مدخل الأداء المتوازن بتوفير معلومات وبيانات بصورة سريعة عن معدلات التطوّر في الأداء والتحكم في معدلات الأداء والسيطرة على العوامل المؤثرة فيه.
- ✘ يتيح مدخل الأداء المتوازن حدوث تفاعل بين الأطراف الثلاثة المسؤولين عن تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي وهم متخذو القرارات داخل المؤسسة، والقائمون على أعمال التنفيذ، والقائمون على عملية التقييم.
- ✘ أن مدخل الأداء المتوازن لديه القدرة على الربط بين علاقات السبب والنتيجة وفي كل ما يحدث من عمليات داخل المؤسسة وما يترتب عليها من نتائج.
- ✘ مدخل الأداء المتوازن يساعد على التغلب على نواحي القصور في آليات إدارة الأداء من خلال فحص الاستراتيجية والربط بين أنشطتها وتنفيذ الاستراتيجية.
- ✘ يوفر مدخل الأداء المتوازن من خلال الخرائط الاستراتيجية مرجعين للمناقشة وقنوات للاتصال بين جميع المسؤولين عن إدارة الأداء وكذلك الأنشطة اللازمة لتطوير الأداء.
- ✘ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحويل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومبادرات مستمرة للتحسين، وتوجد المقاييس المستخدمة داخل المؤسسة.
- ✘ أن نقطة البداية لتطوير آليات إدارة الأداء من منظور مدخل الأداء المتوازن وجود استراتيجية للمؤسسة وبشرط أن تتكون واضحة ومحددة، ومصاغة صياغة جيدة بصورة تحقيق الأهداف المنشودة منها.

٢/١/٤ - نتائج تتعلق بواقع إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر:

- ✘ تشهد المدرسة الثانوية العامة معوقات إدارية ومالية تعوق عمليات التطوير.
- ✘ ضعف عملية التوجيه والاتصال بين جميع العاملين داخل المدرسة وتداخل الاختصاصات بين الأقسام الإدارية داخل المدرسة.
- ✘ تدنى مستوى المشاركة فى صنع القرارات وإبداء الرأى بالمدارس الثانوية العامة، مما يؤكد ضعف التفاعل بين العاملين والقيادات المدرسية.
- ✘ ضعف المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وغياب روح الإبداع والابتكار فى العمليات الإدارية داخل المدرسة.
- ✘ قلة البرامج التدريبية وغياب الأساليب الإدارية الحديثة فى التخطيط وإدارة الأداء داخل المدرسة.
- ✘ ضعف تفويض المدير لأى سلطات فى حالة غيابه مما يعوق العمل الإدارى.

٢/٤ - الاجراءات المقترحة لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل الأداء المتوازن

- ✘ ١-٢/٤ - الاهتمام بمدخل الأداء المتوازن كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، ويتحقق ذلك من خلال:
 - ✘ إعداد ندوات ومحاضرات يقوم بها أساتذة متخصصون يوضحون فيها أهم الأساليب الإدارية الحديثة، وخاصة مدخل الأداء المتوازن والتدريب على كيفية تطبيقه.
 - ✘ عقد دورات تدريبية للمدراء على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
 - ✘ تكليف المدراء بعمل أبحاث عن المتغيرات المحلية والعالمية التى تحيط بالمدارس.
 - ✘ تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.

٢/٢/٤ - ضرورة توفير قواعد بيانات للعاملين والطلاب بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال:

- ✘ الاستعانة بأجهزة الكمبيوتر فى إنشاء قواعد بيانات بالمدارس.
- ✘ الاستعانة بمدرس الحاسب الآلى وأخصائى التطوير التكنولوجى فى إنشاء قواعد البيانات بالمدارس.

٣/٢/٤ - ضرورة مشاركة العاملين فى القرار الإدارى بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال:

- ✘ تفويض بعض الصلاحيات للعاملين بالمدارس.

- ✘ التعرف على آراء العاملين والتعامل معها بجدية.
- ✘ تشجيع العاملين على الابتكار فى أعمالهم المكلفين بها.
- ٤/٢/٤ - خلق روح المنافسة بين العاملين بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال :
 - ✘ المتابعة والتشجيع المستمر لتجويد العمل الإدارى بالمدارس.
 - ✘ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
 - ✘ توفير المناخ الداعم لاستثمار الطاقات البشرية الموجودة داخل المدرسة.
- ٥/٢/٤ - الاعتماد على معيار الكفاءة لا الأقدمية فى تولية المناصب الإدارية ويتحقق ذلك من خلال :
 - ✘ عقد اختبارات إدارية ونفسية للمدراء قبل توليهم المناصب الإدارية.
 - ✘ إجادة التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة إجادة تامة.
 - ✘ عقد ورش عمل واجتماعات بصفة مستمرة للمدراء .
 - ✘ توفير البرامج التدريبية التى تتناسب مع متطلبات القيادة الإدارية.
 - ✘ تقييم أداء المدراء بصفة مستمرة.
- ٦/٢/٤ - التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالمدارس ويتحقق ذلك من خلال :
 - ✘ تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة للتعرف على نواحي الضعف ومعالجتها.
 - ✘ التواصل الدائم مع مراكز التدريب بالإدارات والمديريات التعليمية.
 - ✘ التشجيع المستمر عللا الابتكار والارتقاء بمستوى الأداء .
 - ✘ تقديم الدعم المادى والمعنوى للعاملين والمدارس.
- ٧/٢/٤ - ضرورة مشاركة جميع العاملين داخل المدرسة فى صياغة رؤية ورسالة المدرسة ويتحقق ذلك من خلال :
 - ✘ تكليف جميع العاملين بالمدارس بوضع رؤية ورسالة للمدرسة.
 - ✘ مناقشة جميع العاملين فى رؤية ورسالة المدرسة التى تم الاتفاق عليها.
 - ✘ التأكيد على تحمل جميع العاملين بالمدرسة مسئولية التطبيق الفعلى لرؤية ورسالة المدرسة.

المراجع

- (١) صفاء أحمد محمد شحاته: "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي فى مصر" مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مجلد ١٣، العدد ٣٥، ٢٠١١، ص ٥١٧
- (2) Imtiaz Ahmed & others "Empolyee performance evaluation: a fuzzy a pproach", International Journal of productivity and performance Management, Vol . 62, Issue: 7, 2013, P.719.
- (٣) محمد عطوة مجاهد، هشام فتوح عنانى: "استراتيجية تجويد منظومة الأداء المدرسى بين المحلية والعالمية"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ٢٠١٣، ص ٣٩.
- (٤) يوسف بن محمد الثوينى: "متطلبات قياس الأداء المتوازن فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بمنطقة حائل"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، عمان، المجلد ٣، العدد ١٠، ٢٠١٤، ص ٤٨
- (5) Alicia Valdez & Others: " Development and Implementation of the Balanced Scorecard for a Higher Educational Institution using Business Intelligence Tools", International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol . 8, No. 10, 2017, P.165.
- (٦) عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز: "تصور مقترح للتقويم المؤسسى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، باستخدام مدخلى القياس المرجعى والأداء المتوازن"، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، العدد ٤٦، ذو الحجة ١٤٣٥هـ / أيلول ٢٠١٤، ص ١٠.
- (7) Archana Patro: " Using Balance scorecard in Educational institutions", International Journal of Business and Management Invention, Vol. 5, Issue: 11, November. 2016, P.70.
- (8) Changiz mohammadi, Mohsen Ahmadi,: "The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach", Journal of Enterprise Information Management, Vol . 28, Issue: 1, 2015, P.137.
- (9) J. Douglas Toma: "Strategic Management in Higher Education: Building Organizational Capacity", The Johns Hopkins University press, United States of America, 2010, pp. 21,22.
- (١٠) مجدى علام : "دراسة تحليلية بالقرارات الوزارية وانعكاساتها على الأداء المدرسى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، ٢٠١٤، ص ٣

- (١١) إيمان أحمد عزب : "الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة دراسة مقارنة" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠، ص ٢.
- (١٢) نهلة عبدالقادر هاشم: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد ٤٠ ، الجزء الأول ب، ٢٠١٦ م ، ص ص ٧٩، ٨٠.
- (١٣) يحيى اسماعيل محمود يوسف: " تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري" مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٧، ديسمبر، ٢٠١٥، ص ص ٣٧٣، ٣٧٤.
- (١٤) صفاء أحمد محمد شحاته: "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر" مرجع سابق، ص ص ٥٩٨، ٥٩٩.
- (١٥) معجم اللغة العربية: "المعجم الوجيز"، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٠، ص ١٠.
- (١٦) مجدى عزيز إبراهيم: "معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم"، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٩، ص ٤٤.
- (١٧) كامل محمد المغربى: "الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن ٢١"، دار الفكر، عمان، ٢٠١٥، ص ٨٠.
- (18) Miguel Pina e Cunha, Daniel Veiga Vieira, Arménio Rego, Stewart Clegg: "Why does performance management not perform?", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 67, Issue: 4, 2018, P. 675.
- (19) Michael Armstrong: " Performance management key strategies and practical uidelines ", Kogan Page Limited, London, 3RD Edition, 2006, P.1.
- (20) Myroslava Hladchenko, "Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution", International Journal of Educational Management, Vol . 29, Issue: 2, 2015, p.167.

- (21) R.m.Ginteg: "Measuring Business performance" Emerging perspectives of the Balanced scorecard "Journal of Business and Economics Research", Vol. 2, Number 5 , 2003,p 18.
- (٢٢) أسامة سليط: بطاقة الأداء المتوازن (نظام قياس أداء - نظام إدارة استراتيجية - أداة اتصال)، دار إيتراك، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٣٢٠.
- (٢٣) عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، عبدالعزيز على مرزوق: "دراسات إدارية معاصرة" : المكتبة العصرية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٢٣٩.
- (24) P.R .Niven: "Balanced score card Step . By . step". John wiely & Sons , canda , 2006 , p13.
- (٢٥) على السلمي: "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة"، المجموعة الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢٩٩.
- (٢٦) نهلة عبدالقادر هاشم: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية دراسة تحليلية"، مرجع سابق.
- (٢٧) سماح محمود أبوزهرة: "استراتيجية مقترحة لتقويم أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء معايير الحوكمة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٥.
- (٢٨) عقيل محمود محمود: " بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ج ١، ع ١٦٢، ٢٠١٥.
- (٢٩) نسمة عبدالرسول عبدالبر: "تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام أسلوب ستة سيجما"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٢.
- (٣٠) صفاء أحمد محمد شحاته: "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"، مرجع سابق .
- (31) H.Yuksel & A Coskun: "Strategy Focused School: An implementation of the Balanced score card In provision of Educational services" Procardia – Social and Behavioral sciences Vol .106, No. 10 December 2013.

- (32) M . Pereira & N Melao "the implementation of the balanced score card in a school district lessons learned from an action research study"International journal of productivity and performance management, Vol. 61, No. 8, 2012 .
- (33) Hamid Tohidi& Others : "Using balanced scorecard in educational organizations"Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.2, Issue: 2,2010.
- (34) Barry.Wyatt .Williams: "organizational health and mindfulness as predictors of school effectiveness: using the balanced scorecard", PH.D, the university of Alabama, united states, 2010
- (35) P.Brown: "Leading to high performance: A case study of the Role of the Balanced scorecard. In improving urban secondary school" PH. D, Harvard university, united states, 2010
- (36) R.s.Brown &others, "developing an indicator system for school of choice: A balanced scorecard. Approach" Journal of school choice, Vol .2, No.4, 2009.
- (37) Adil Zahoor & Musadiaq Amin Sahaf: "Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an india perspective", international of bankmaketing, Vol .36 , Issue:1, 2018, P.184.
- (38) Egbunike Amaechi Patrick& others: "The Use of Activity Based Costing and Balance Scorecard for Strategic performance measurement: Perception of Chartered Accountants in Anambra State Nigeria", American Journal of Economics, Finance and Management, Vol . 1, No. 3, 2015, p. 215.
- (39) Zehra Keser Ozmantar & Tokay Gedikoglu: "Design Principles for the development of the balanced scorecard", international Journal of Educational management, Vol . 30, Issue:5, 2016, P. 622.
- (٤٠) أسامة محمود قرنى: "تصور مقترح لتطبيق مدخل المتوازن فى إدارة الجامعات المصرية"، مجلة التربية، مصر، مج ١٤، ع ٣٢، ٢٠١١، ص ٣٣.
- (41) Lokshmi Narayanamma & Others:" Balanced Scorecard and its iterations", Journal of Business and management, Vol . 18, Issue:12, 2016, P. 79.

- (٤٢) فاطمة أحمد زكي: "بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ٢٠١٥، ص ١٠
- (43) Arman Poureisa & Ako Efteghar : " Balanced Scorecard: Anew tool for performance evaluation", Journal of contemporary research business, Vol . 5, No. 1, May 2013, p. 976.
- (٤٤) فاطمة أحمد زكي: "بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات"، مرجع سابق، ص ص ١١،١٠.
- (45) Hao – chen Huang: "Designing a knowledge-based system for strategic planning : A balanced Scorecard perspective", Expert system with Applications (36), 2009. P.211_available_online at www.Sciencedirect access at 2/5/2017.
- (46) Jaroslava Kadarova & Others: "Strategy map for the crisis communication", procedia economics and finance, Vol . 23, 2015, P. 1120.
- (47) Jun Xin & Yuhui wei: "How to develop a balanced Scorecard into a strategy map, A case study Ericsson", master Thesis, The Department of business administration, Lund university, 2009, p.33.
- (48) Pual R. Niven : balanced Scorecard e Vol ution : abymamic A pdroacph to strategy executiomn, gohn willey & sons, inc, Canada , 2014, P.8
- (49)Arman Poureisa & Ako Efteghar : " Balanced Scorecard: Anew tool for performance evaluation" Op.Cit , P. 977.
- (50) Lakshmi Narayanamma & others:" Balanced Scorecard and iterations", Journal of business and management, Vol . 18 , Issue:12, December 2016, p. 80.
- (51) Excitant (2017): Modern Balanced Scorecard:four Generations of Balanced Scorecard Internet paper: Available at <https://www.excitant.co.uk/resources/white-papers/the-fourth-generation-balanced-scorecard-approach/>Access at : 29 / 5 / 2017.
- (52) Lakshmi Narayanamma & others:" Balanced Scorecard and iterations", Op.Cit, pp. 80,81.

- (53) Michal pietrzak & others: "The application of the balanced Scorecard in the higher education setting of apolish university" , Journal of applied knowledge management, Vol . 3, Issue: 1, 2015 , p .152.
- (٥٤) يحيى عبدالغنى أبو الفتوح: "استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي"، الندوة الثالثة حول: الجودة في التعليم الجامعي في العالم الإسلامي تحت عنوان: "تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعات العالم الإسلامي نحو التميز وسيلة لا غاية"، في الفترة من ٢٠ - ٢٢ / ١٢ / ٢٠١٠م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠، ص ص ١٦، ١٧.
- (٥٥) على السلمى: "الإدارة في عصر المعرفة والعولمة"، مرجع سابق، ص ٣٠٣.
- (٥٦) أسامة محمود قرني: "تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية"، مرجع سابق، ص ٣.
- (57) Meena Chavan: "the balanced scorecard : anew challenge" Journal of management Devolpment, Vol. 28, Issue: 5, 2009, P. 397.
- (58) Stephen Chim Tengo & Others: "An evaluation of performance using the balanced scorecard mpdel for the university of Malawi's", American journal of Business management, Vol . 11, No. 4, 2017, P.87
- (59) Arben Sahiti & Others: "The Impact of Balanced Scorecard on Improving the performance and profit" ability of Journal of social sciences , Vol . 7, No. 4, July 2016, P. 62.
- (60) Amy Fredin & Others: "Working Toward More Engaged And Successful Accounting Students: A Balanced Scorecard Approach", American Journal of Business Education , First Quarter, 2015, p. 51.
- (61) Cristian-Ionut Ivanov & Silvia Avasilcai: "Measuring the performance of innovation processes: A Balanceed Scorecard Perspective", procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol . 109, 2014, p.1191.
- (62) Shahryar sorooshian: "Study on unbalanceness of the Balanced Scorecard", Applied mathematical Sciences, Vol . 8, No. 84, 2014, pp. 4164, 4165.

- (63) Zeynep Tugce Kalender & Ozalp Vayvay : "The fifth pillar of the balanced scorecard: Sustain ability", Procedia- Social and behavioral sciences, Vol .235, 2016, P.78.
- (٦٤) يوسف بن محمد الثويني: "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل"، مرجع سابق، ٢٠١٤، ص ٥٦.
- (65) Abbas Khorshidi & Others: "The Balanced Scorecard (BSC), as a tool for Evaluation of Organizational Strategies", Journal of Educational and Management Studies, Vol . 3, No. 4, 2013, p.431.
- (66) Arben Sahiti & Others: "The Impact of Balanced Scorecard on Improving the performance and profit", OP. Cit, P. 62.
- (67) Shahryar sorooshian: "Study on unbalanceness of the Balanced Scorecard", OP. Cit, p. 4164.
- (68) Pual R. Niven : balanced Scorecard e Vol ution : abymamic A pdroacph to strategy executiomn , Op. Cit, P. 5
- (69) Cristian-Ionut Ivanov & Silvia Avasilcai: "Measuring the performance of innovation processes: A Balanceed Scorecard Perspective", procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol . 109, 2014, p.1191.
- (70) Abbas Khorshidi & Others: "The Balanced Scorecard (BSC), as a tool for Evaluation of Organizational Strategies", Op. Cit, p. 432
- (71) Pual R. Niven : balanced Scorecard e Vol ution : abymamic A pdroacph to strategy executiomn, Op. Cit, P. 6.
- (٧٢) يوسف بن محمد الثويني: "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل"، مرجع سابق، ص ٥٦.
- (73) Cristian-Ionut Ivanov& Silvia Avasilcai: "Measuring the performance of innovation processes: A Balanceed Scorecard Perspective", Op. Cit, p.1911.
- (74) Arben Sahiti & Others: "The Impact of Balanced Scorecard on Improving the performance and profit", OP. Cit, P. 63.
- (75) Seda Gunduzalp & Imam Bakir Arabaci: "Applicability of Balanced Scorecard system in primary schools According to opinions of education inspectors, managers and teachers", European Journal of education studies, Vol .3, Issue: 4,2017, p.164.

- (76) Hemantha S. B. & Others: "A Balanced Scorecard strategic initiative planning model with resource constants", advances in management Accounting, Vol . 24, 2014, P.2.
- (77) Darrell K. Rigby: "management Tools 2015 an executive's guide", Bin & Company, Boston, 2015, p. 12.
- (78) Zehra Keser Ozmantar & Tokay Gedikoglu: "Design Principles for the development of the balanced scorecard", OP. Cit, P. 623.
- (٧٩) يحيى عبدالغنى أبو الفتوح: "استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي"، مرجع سابق، ص ص ٢٠، ٢١ .
- (٨٠) يوسف بن محمد الثويني: "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل"، مرجع سابق، ص ٥٤.
- (81) Nabila Nisha: "An empirical study of the balanced scorecard model : Evidence form Bangladesh", international journal of information systems in service sector, Vol. 9, Issue:1, January- May 2017, P.69,
- (82) Zehra Keser Ozmantar & Tokay Gedikoglu: "Design Principles for the development of the balanced scorecard", OP. Cit , PP. 631 , 632.
- (٨٣) يوسف بن محمد الثويني: "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل"، مرجع سابق، ص ٥٤.
- (84) Emad A. Awadallah & Amir Allam: "A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool", OP. Cit , PP. 94 , 95.
- (85) Arben Sahiti & Others: "The Impact of Balanced Scorecard on Improving the performance and profit", OP. Cit, P. 63
- (86) Marvin Soderberg & others: "When is a balanced Scorecard ?" international Journal of productivity and performance management, Vol . 60, Issue: 7, 2011, P. 65.
- (87) Read Ibrahim Saad & Zahran Deraghma: "Using of the Balanced Scorecard for performance Evaluation: Empirical Eviden ce for the listed corporation in the Palestine Exchange (pex)" , international Journal of Business and management, Vol . 11, No. 3, 2016, PP. 215,216.

- (88) Maryam Fooladvand & Others: "the Application strategic planning and balanced Scorecard modeling in enhance of higher education", procedia a scial and Behavioral sciences (186), 2015, P.951.
- (٨٩) غادة حامد السيد حسن: "تقييم الأداء بالجامعات المصرية عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الخامس. الجزء الثالث، ٢٠١٥، ص ١٨٣.
- (90) Aurel Brudan: "Rediscovering Performance management: System, Learning and integration", measuring Business Excellence, Vol. 14,, Issue:1 , 2010, P.110.
- (٩١) ياسر فتحى هنداوى: "إدارة المدرسة وإدارة الفصل (أصول نظريه وقضايا معاصرة)"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٢٦٦.
- (92) C. K. Sahoo & Sukanta mishta: "Performance management benefits organization and their ployees", Human resource management international Digest, Vol. 20, issue. 6,2012, PP. 3,4.
- (93) James W. Smither & Manuel London: "Performance management", John willy & sons, Sanfrancisco,2009, PP. 6,7.
- (94) Aurel Brudan: "Rediscovering Performance management: System, Learning and integration", Op. Cit, P. 111.
- (95) Michael Armstrong: "Armstrong's Handbook of performance management", OP.Cit, PP.61,62.
- (96) Imtiaz Ahmed & others "Empolyee performance evaluation: a fuzzy a pproach", International Journal of productivity and performance Management, Vol. 62, Issue: 7, 2013, PP. 718,719.
- (٩٧) مدحت محمد أبو النصر: "الأداء الإداري المتميز"، مرجع سابق، ص ٢٤.
- (98) Aylin Ates, Patrizia Garengo, Paola CoccaumitBitici: "The development of SmE managerial practice for effective performance management", Journal of small Business and Enter Prise Development, Vol. 20, Issue: 1, 2013, P.31

- (99) Michal Armstrong: "Armstrong's Handbook of performance management", Op. Cit, PP. 29,30.
- (100)Juhani Ukko& Others: " Comprehensive performance measurement and management – innovativeness and performance through reflective practice", Op. Cit, p 426.
- (١٠١) ياسر فتحى هنداوى: " إدارة المدرسة وإدارة الفصل (أصول نظريه وقضايا معاصرة)", مرجع سابق، ص ٢٦٨.
- (102) Sean mcphheat: "Performance management", mtdtraning & ventus, UK, 2010, PP. 8, 9.
- (١٠٣) مدحت محمد أبوالنصر: "الأداء الإدارى المتميز", المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٨٦.
- (104)Michael Armstrong: "Armstrong's Handbook of performance management", OP.Cit, P.1.
- (105)C. K. Sahoo & Sukanta mishta: "Performance management benefits organization and their ployees", OP.Cit , P.4.
- (١٠٦) رضوان التعلب حامد: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل الإرجونوميكا، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٦، ص ١٠١.
- (١٠٧) وائل محمود القطان: "تطوير إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة", رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦، ص ص ٢٤٠، ٢٤١.
- (١٠٨) يحيى إسماعيل محمود: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل التمكين الإدارى", مرجع سابق، ص ٣٣٧.

Abstract

The current research aims at reaching a set of procedural proposals for the development of institutional performance management mechanisms in public secondary schools in Egypt in the light of the balanced performance approach. The current research relied on the descriptive approach in highlighting the balanced performance approach and managing the institutional performance of secondary schools in Egypt, To the management of institutional performance in public secondary schools in Egypt, and the research reached a number of results, the most important of which are: poor communication and orientation among employees within the school, lack of training programs for managers, absence of modern management methods in planning and Rh performance, and presented current research set of proposals including: attention to the entrance of a balanced performance as one of the modern administrative entrance, the need for the participation of workers in administrative decision-school, professional and sustainable development for all employees, create a spirit of competition among all school staff