



مجلة كلية التربية

متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء

إعداد

هيام صدقة محمد ناصف

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

د/ نيللي السيد الرفاعي عاشور

مدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية

جامعة دمياط

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية

جامعة دمياط

٢٠٢٥م / ١٤٤٦هـ

متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء

المستخلص:

استهدف البحث الوقوف على متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء، وذلك من خلال التعرف على (ماهية ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام ، بطاقة الأداء المتوازن ومقومات تطبيقها في مؤسسات التعليم العام)، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج تحددت في المتطلبات (البشرية - الإدارية- التقنية) تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء، وأوصى البحث بأهمية الاستفادة من الخبرات العالمية للقياس المتوازن للأداء بمؤسسات التعليم العام في تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام المصرية وتفعيل دورها في التنبؤ بالنتائج المتوقع تحقيقها في المستقبل بما يسهم في تطوير الأنظمة التدريبية والإدارية بمؤسسات التعليم العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

الكلمات مفتاحية: ثقافة الجودة ، بطاقة الأداء المتوازن ، القياس المتوازن

للأداء ،الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية .

Requirements for enhancing the culture of quality in public education institutions in Damietta Governorate in light of the dimensions of balanced performance measurement

Abstract

The research aimed to identify the requirements for enhancing the culture of quality in public education institutions in Damietta Governorate in light of the dimensions of balanced performance measurement, by identifying (the nature of the culture of quality in public education institutions, the balanced scorecard and the elements of its application in public education institutions), and the research used the descriptive approach, and the research reached a set of results identified in the requirements (human - administrative - technical) to enhance the culture of quality in public education institutions in Damietta Governorate in light of the dimensions of balanced performance measurement, and the research recommended the importance of benefiting from international experiences in balanced performance measurement in public education institutions in enhancing the culture of quality in Egyptian public education institutions and activating its role in predicting the results expected to be achieved in the future, which contributes to developing training and administrative systems in public education institutions to achieve strategic and operational goals.

Keywords: Quality culture - Balanced scorecard - Balanced performance measurement - Strategic and operational objectives.

المقدمة

أصبحت جودة التعليم في مصر مطلباً أساسياً لرفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية بشتى المراحل التعليمية، حيث تعد جودة التعليم من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، وضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً تفرضه طبيعة الحراك التربوي في الوقت الحاضر.

ونظراً لأهمية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في نظامنا التعليمي فلا بد من توافر الثقافة الخاصة بها لدى جميع العاملين بالمدرسة، ولذا فإنه يقع علي عاتق مدير المدرسة - باعتباره قائد المدرسة - نشر هذه الثقافة بين المعلمين والإداريين والعاملين والطلاب من خلال توظيف مهارات القيادة الفعالة في زيادة الوعي بأهمية الجودة الشاملة، والتأصيل لهذا المفهوم من خلال نشر ثقافتها.

وتمثل الثقافة محركاً رئيساً للجودة الشاملة فهي تقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، إذ أن ثقافة المؤسسة يجب أن تولي الاهتمام الكافي والعناية الأمثل، فهي عقبة دفعت بمؤسسات كثيرة إلى الفشل بسبب عدم اهتمامها بها، وانسجاماً مع تلك الأمور بدأت المؤسسات تتخلى عن الطرق والنماذج التقليدية وتتبنى عملية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المتميز (جودة، ٢٠١٤، ٥٩). وتتضمن ثقافة الجودة الإلمام بقيم ومعتقدات ومبادئ الجودة، إن ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية تتطلب توافر رؤية لمناخ الجودة من خلال إلمام إدارة المؤسسة والعاملين بها بقيم ومعتقدات ومبادئ تكون فيه هذه الرؤية مصحوبة بسيناريو واضح لكيفية تحقيق الجودة، حتى تدفع الأعضاء داخل المؤسسة التعليمية للتعاون فيما بينهم والتوحد من أجل تحقيق الهدف.

كما تشير ثقافة الجودة أن المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر علي أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغييرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدي أهميتها في تحسين أداء العمليات، إذ يؤكد (Sursock,2007,p10) علي

الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي:

(١) تدعيم ثقافة الجودة للتطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية.

(٢) الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة.

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استراتيجية تنافسية competitive strategy تتيح لها السيطرة على السوق وتحقيق مركز تنافسي متقدم، وبالمطابق فإن التأهيلية تُعد مطلباً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية. (محمد، ٢٠١٠، ١٤ - ١٥).

وكانت الفكرة الأساسية التي تقع خلف تقديم بطاقة الأداء المتوازن هي أن المقاييس التقييمية التقليدية بمفردها لا تستطيع أن تقدم رؤية واضحة وشاملة للأداء المستهدف، أي تركز الانتباه على كل الجوانب الهامة للعمل التي تؤثر بشكل واضح على بقاء المنظمة ونموها وتنميتها على المدى الطويل، فبطاقة الأداء المتوازن تمثل إطار عمل تنظيمي لتنفيذ وإدارة الاستراتيجية على كل مستويات العمل بواسطة ربط الأهداف والمبادرات والمقاييس باستراتيجية المنظمة، فهي تمثل نظاماً للإدارة الاستراتيجية؛ التي تمكن المنظمات لتوضيح رؤيتها واستراتيجياتها وتحولهم إلى فعل، ولكن أيضاً تترجم التخطيط الاستراتيجي من الممارسة الأكاديمية إلى العمل الفعلي، وتقدم هذه البطاقة رؤية عن الأداء الكلي للمنظمة. (Mukherjee&Ghosh, 2006, 60)

ومما سبق نلخص إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال تقويم الأداء المؤسسي للمنظمات الحديثة بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة. كما تُعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها، فضلاً عن أنها ستتنظم السلوك وتزيد من التركيز على الأسبقيات، وهي بذلك تُعد أكثر من كونها نظام قياس؛ إذ يمكن أن توجه طاقات وقابليات العاملين على المستويات كافة، ومن ثم فإن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على مؤسسات التعليم يساهم في دعم نظم الجودة بكل مستوياتها.

مشكلة البحث

تعددت التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العام والناجمة عن المتغيرات المتسارعة في كافة مناحي الحياة تحتم على الاتجاه نحو بناء الثقافة التي تسهم في تعزيز جودة تلك المؤسسات وفق أسلوب علمي يسمح بالتكيف مع متغيرات العصر ومستحدثاته.

وتوصلت دراسة (أشتيل، ٢٠١٨) إلى أن تحقيق الجودة الشاملة بأي مؤسسة يقتضي أولاً شيوع ثقافة الجودة الشاملة به، حيث تشكل الثقافة التقليدية السائدة بالمؤسسات التعليمية حجر عثرة أما أي إصلاح تعليمي.

كما أشار (الخشاب، ٢٠٢٠) أن الأداء المتميز يتحقق بالاعتماد الكبير على ثقافة الجودة الشاملة، إذ أن التوصل إلى مستويات الأداء المتميز يستدعي قيام المؤسسات التعليمية وبشكل مستمر بإتباع أساليب إدارية حديثة ترتقي بمستوى الأداء، ويؤكد على قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التي تنشأ وفق احتياجات وتوقعات الطلاب، إذ إن هناك علاقة وطيدة بين ثقافة الجودة الشاملة والأداء المتميز وأن أهم معوقاته تعود إلى عدم تبني ثقافة الجودة الشاملة الملائمة التي تسهم في تحسين مستويات الأداء.

وأكد (Kaplan & Norton, 2000, 167-168) أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد من أهم أدوات قياس إدارة الموجودات غير الملموسة، إذ قُدمت لغرض تبتعد عنه أنظمة القياس الأخرى نحو طريق أكثر توازناً، فهي تقدم سلسلة سبب ونتيجة يمكن توضيحها في "أن المنظمة التي تتعلم وتُبدع، ستحسن عملياتها الداخلية وإذا تحسنت العمليات الداخلية ستقنع عملائها بشكل أفضل وعندما تقنعهم بشكل أفضل ستحصل على إيرادات مالية أفضل"، ويتحقق هذا عندما يتم تحديد جميع مؤشرات الأداء الرئيسية في كل جانب من جوانب العمليات ودمجها مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

وأظهرت دراسة (عثمان، ٢٠١٩) أن بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء، حيث أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة إحصائية في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدين، والنمو والتعلم). وكان من أهم نتائج البحث أن هناك تبايناً واضحاً في مستوى الوعي لمقومات استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق الجودة الشاملة. وأكدت دراسة

(اليعقوبي، ٢٠١٩) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاماً متكاملًا لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات، كما تُعد تقنية بطاقة الأداء المتوازن أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء والمؤشرات، وأن استخدام تقنية الأداء المتوازن في قياس وتقويم أداء المدارس يقدم لها الفرصة؛ لتشكيل سلسلة منتظمة للمقاييس التي تترجم رسالة المدرسة لخلق المعرفة والمشاركة والاستفادة منها في إطار عمل حركي شامل متماسك، وقابل للاتصال مع الجهات الخارجية). كما أظهرت نتائج دراسة (Rompho, 2020) وجود علاقات السبب والنتيجة بين الطلاب والعمليات الداخلية ورؤية التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، وأنه يمكن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المدارس العامة للمساعدة في إدارة مؤسساتهم. وأكدت دراسة (الأثري، ٢٠٢١) إلى أن البعد الخاص بالعملية والقياس تعثره الكثير من نواحي الضعف والقصور في كافة عناصره بلا استثناء وأنها جميعاً عناصر سلبية وتؤثر في ثقافة المنظمة ويؤثر على مدى استجابة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة.

ومن ثم فإن بطاقة الأداء المتوازن تدعم تطبيق أدوات الجودة والرقابة الاستراتيجية التي تتناول العمليات المؤسسية في إطار استراتيجي، فمن خلالها يمكن تعريف العمليات المهمة ومبادرات الجودة التي تحقق الفوائد، وترجمة التوجهات والأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تنفيذية أقل وأولويات متوسطة الأهمية وأنشطة وظيفية تنفذ خلالها، وكذلك تقييم تأثير قيادات إدارة الجودة الشاملة، بجانب تعريفها للأولويات الاستراتيجية، وتوفيرها التغذية العكسية التي تدعم ربط التغيرات في الأولويات بالتوجهات الاستراتيجية. El-Sayyed (2018)

وبما أن جودة المؤسسات عموماً والمؤسسات التعليمية بشكل خاص تنطلق من الثقافة التي تحكم وتوجه سلوك العاملين وتنعكس على مستوى أدائهم، فإن من الأولويات التي ينبغي أن يتجه نحوها الاهتمام هو تحقيق التوافق بين قيم العمل والعاملين في هذه المؤسسات، انطلاقاً من رؤية مشتركة نحو بناء وترسيخ ثقافة الجودة المستمدة من ثقافة

المجتمع التي تتشكل في ضوء ثوابته ومرجعياته في بناء منظومة القيم (السببي، ٢٠١٧)

وتأسيساً على ما سبق ومن واقع عمل الباحثة كعضو قياس الجودة بالإدارة التعليمية وعلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات فإن نظام الأداء المتوازن يعد أول عمل نظامي لقياس وتقييم الأداء يعكس توازناً بين العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي. ونظر لوجود خلل في الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية بما يحقق معايير ومؤشرات ثقافة الجودة بها وكذلك عدم توافر مبدأ المشاركة وروح الفريق بين العاملين في المؤسسات التعليمية، مما يؤكد الحاجة لتوظيف بطاقة قياس الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العام بمصر لما يحققه للمؤسسات التعليمية من فوائد ومميزات تدعم تطبيق الجودة الشاملة وتسهم في بناء ثقافتها ونشرها.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال الرئيس التالي:
ما متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

١. ما ماهية ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام؟
٢. ما أهم مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العام ؟
٣. ما الإجراءات المقترحة لتحقيق متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء؟

أهداف البحث

استهدف البحث الوقوف على متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء، وذلك من خلال التعرف على (ماهية ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام ، بطاقة الأداء المتوازن ومقومات تطبيقها في مؤسسات التعليم العام)، وصولاً للمتطلبات (البشرية - الإدارية - التقنية) اللازمة لتعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من التزامن مع الاهتمام الحالي بتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العام المصرية، خاصة مع وجود اتجاه عالمي لتفعيل بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام، فقدمت الدراسة أساساً فكرياً " ماهية ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام ، بطاقة الأداء المتوازن ومقومات تطبيقها في مؤسسات التعليم العام "، كما تقدم إجراءات مقترحة لتحقيق متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء، يمكن الاستفادة منها في تطوير الأنظمة التدريبية والإدارية بمؤسسات التعليم العام .

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها. واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام ، و بطاقة الأداء المتوازن ومقومات تطبيقها في مؤسسات التعليم العام، بهدف الوقوف على متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء، بما يسهم في تفعيل دورها في التنبؤ بالنتائج المتوقعة تحقيقها في المستقبل بما يسهم في تطوير الأنظمة التدريبية والإدارية بمؤسسات التعليم العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

مصطلحات البحث

١) ثقافة الجودة: (Quality Culture)

تعرف على أنها النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروج للجودة. (السيسي، ٢٠١١، ٢٢٢)

وعرفت الباحثة إجرائياً على أنها: مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل مؤسسات التعليم العام، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات

التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وذلك في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم.

(٢) بطاقة الأداء المتوازن: (Balance Score Card)

عرّفها (Correia, Thorne & Helton, 2008, 408) بأنها نظام للتخطيط والإدارة والأداء الاستراتيجي الذي يمكن استخدامه لتنظيم الإجراءات والممارسات التي يجب أن تؤديها المؤسسة وفقاً لرؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها وبالتالي تحسين الاتصال الداخلي والخارجي ورصد الأداء المؤسسي في ضوء الأهداف الاستراتيجية.

وعرفت الباحثة إجرائياً على أنها أداة شاملة ومتوازنة لتقييم الأداء الكلي لمؤسسات التعليم العام من منظور استراتيجي، تشمل الأبعاد: التعلم والنمو - العمليات الداخلية البعد المالي - رضا العملاء البعد المجتمعي.

الأدبيات المحور الأول: ماهية ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام :

إن توفر ثقافة الجودة الشاملة ومفهومها لدى العاملين بالتعليم من أهم النقاط التي يجب البدء بتوضيحها والتأكد من وجودها قبل البدء في تطبيق الجودة الشاملة على أرض الواقع بالمؤسسات التعليمية.

فتطبيق الجودة لا يمكن أن ينجح فقط عن طريق تبني إجراءات التقييم والقياس وغيرها من مبادئ وأساسيات نظام الجودة الشاملة إذ ينبغي الإيمان التام بمبادئها والقيم التي تستند عليها والممارسات اللازمة لتحقيقها والتي يجب تعزيزها على عدة مستويات مع وسائل مختلفة في الوقت نفسه، كما يتطلب ذلك مشاركة العديد من الأشخاص داخلياً وخارجياً والاعتراف بحقيقة أنه لا يمكن تحقيق ثقافة الجودة من المستوي الأعلى إلى المستوي الأقل على الرغم من أن القيادة القوية قد تكون ضرورية لبدء وتشجيع العملية منذ البداية.

أولاً: مفهوم ثقافة الجودة:

إن تعريف الثقافة مثل العديد من المفاهيم الأخرى متعددة ومتنوعة في العلوم الإنسانية، وتشمل العديد من جوانب السلوك البشري، وينظر إلى مصطلح "الثقافة" على نطاق واسع

باعتبارها المعتقدات والفلسفات والتقاليد والقيم والتصورات والمعايير والعادات والفنون والتاريخ والتجارب، ونمط كل من الأفراد والجماعات فالهوية الثقافية هو شيئاً اجتماعياً وهي تعلم، ولا تورث، وهي مكونة من تجارب الناس والتي يتم اكتسابها عندما ينشئون في سياق ثقافي معين، وكذلك نظرنا إلى العلم والتعلم فهو من هويتنا الثقافية.

وتولد الثقافة المؤسسة ما من رحم ثقافة مجتمعها، ومن ثم فإنهما يتماثلان إلى حد كبير في مكوناتهما وخصائصهما، ويكاد الأمر نفسه ينطبق على الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما، وثقافة الجودة الشاملة، فالأخيرة ليست سوى الثقافة التنظيمية للمؤسسة من حيث العناصر والمكونات مع اختلاف نوع هذه العناصر وكيفية، فحينما تتسم ثقافة مؤسسة ما بخصائص معينة كالتحسين الكلي الجوهرى المستمر الذي يطرأ على جميع عناصر النظام المؤسسي مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، وحينما يصدر ذلك عن النظام جميعه ، وسمت هذه الثقافة بثقافة الجودة الشاملة.

وقد ورد في الخطة الشاملة للثقافة العربية تعريف الثقافة بأنها: "جميع السمات المميزة للأمة من مادية وروحية وفكرية ووجدانية وفنية، وتشمل مجموعة المعارف والقيم والالتزامات الأخلاقية، وطرائق التفكير والإبداع الجمالي والفني والمعرفي والتقني، وسبل السلوك والتعرف والتعبير وطرق الحياة، كما تشمل تطلعات الإنسان للمثل العليا، وبحثه الدؤوب عن مدلولات جديدة لحياته وقيمه ومستقبله" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٦، ٤١).

كما عرف الورثان (٢٠١٤، ٢٤٩) الثقافة بأنها: تنظيم للسلوك المكتسب ولنتائج ذلك السلوك، ويشترك في مكوناتها الجزئية أفراد مجتمع معين، وتنتقل عن طريق هؤلاء الأفراد. ويؤكد على أن الثقافة عملة رمزية مستمرة، تراكمية وتقدمية.

وعرف (DeFeo 2005,p4) ثقافة الجودة علي أنها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم الخدمات التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات المتعلمين وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

كما تعني ثقافة الجودة أن المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدي أهميتها في تحسين أداء العمليات، إذ يؤكد (Sursock,2007,p10) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي:

← تدعيم ثقافة الجودة للتطوير الفعال للفرد والملائم والمصادر المالية.

← الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة.

أما (Miller (2008,p2 فيقول إمكانية تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9001 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مواجهة وتقييم التقدم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على متطلبات المتعلمين ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المؤسسات التعليمية. (النفار، ٢٠١٦، ٢٧)

وعرف أبو حجر (٢٠١٥، ٤٢) ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية على أنها جملة الافتراضات والمبادئ الأساسية، والقيم والمعتقدات، والحقائق والمفاهيم والأفكار والمظاهر المادية السائدة التي تتمحور حول مفهوم الجودة الشاملة ومتطلباته في مجال التعليم والتي تشكل اتجاهات جميع العاملين بالمدرسة، وتؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم المرتبطة بالجودة الشاملة التعليمية، وذلك في إطار مناخ تربوي يضمن التحسين المستمر في أدائهم لعملهم.

ويتضح مما سبق أن ثقافة الجودة تتطلب من أفراد المؤسسة التعليمية وجود ما يلي: (الرفاعي، ٢٠١٣، ٣٠٤)

١. معتقدات صحيحة، ومفاهيم واضحة وراسخة حول معرفة بالجودة والاعتماد.
٢. مشاركات وممارسات واضحة وملموسة لدى الأفراد فيما يخص التحقق شروط الاعتماد (المراجعة الداخلية لجودة المؤسسة التعليمية) ومطابقة معايير الجودة مع التقييم الذاتي للمؤسسة.
٣. الوعي بأهمية اعتماد المدرسة للاعتراف بوصولها لمستوى جودة مناسب، واستمرارية التقويم والمتابعة لاعتلاء مستويات أفضل من الجودة، وذلك للمدرسة، للمعلمين، والمعلمات، والطلاب، والمجتمع.

ثانياً: عناصر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام:

تعد ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام سمة من سمات التميز والتقدم الذي يقاس به رقي الأمم، حيث إن وجود هذه الثقافة في المؤسسات التعليمية عامة والتعليم الأساسي خاصة هي ملامح تقود الأمة إلى رقى وتقدم نظمها التعليمية وتستمد رؤيتها ورسالتها وأهدافها التعليمية من عقيدتها وقيمتها وظروفها المحددة لهويتها والتي تميزها عن غيرها، كما تحدد طريقة وأسلوب حياة أفرادها، وثقافة الجودة الشاملة بالنسبة للمدرسة هي المحددة لمناخها العام وطريقة الأداء فيها.

وبالرغم من أن الثقافة فريدة في كل منظمة وأنها تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وتوجهات الإدارة، إلا أن هناك مجموعة من العناصر والخصائص المشتركة بين هذه الثقافات، وهذه العناصر يجب أن تتبناها أي مدرسة في سعيها نحو تطبيق مبادرات الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعملية التعليمية.

ومن خلال القراءات يمكن توضيح عناصر ثقافة الجودة الشاملة في السطور التالية: بداية إذا أردنا أن تكون ثقافة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة في المدرسة حتى تصبح هي ثقافتها التنظيمية التي تحدد قيمها ومعتقداتها وأعرافها وملامح العمل داخلها فيجب أولاً التعرف على العناصر المكونة لهذه الثقافة. ويمكن عرض أهم عناصر هذه الثقافة على النحو التالي: (أبو حجر، ٢٠١٥، ٤٧-٤٨)

١. القيم التنظيمية: هي القيم (Values) التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين بالمدرسة ضمن الظروف التنظيمية

المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالعملية التعليمية، وعدم قبول الرشوة.

٢. **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام في المدرسة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

٣. **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المدرسة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

٤. **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين العاملين والمدرسة وهي ما يتوقعه المعلمين والعاملين بالمدرسة من هذه المدرسة، وما تتوقعه المدرسة كمنظمة من العاملين فيها، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين والمرؤوسين من الرؤساء والتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل.

ومما سبق يتبين أن لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام عناصر تحوي القيم التي توجه سلوك العاملين وممارساتهم وأدائهم لأعمالهم، ومعتقدات توجه أفكارهم، وأعراف يلتزمون بها، وتوقعات في التعامل مع بعضهم داخل المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: أبعاد ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام :

حددها رسمي (٢٠٢٠، ٥٨٢: ٥٨٣) أبعاد ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام فيما يلي:

١. **دعم الإدارة العليا:** يعد دعم الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العام عنصراً حيوياً لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تتحمل الإدارة العليا مسؤولية ضمان تحقيق الأهداف التعليمية من خلال إنشاء رؤية واضحة وقيم تعليمية ملهمة، بالإضافة إلى تحفيز العاملين على تحقيق هذه الأهداف.

٢. **علاقة المورد:** يتم اختيار الموردين (مثل الكتب المدرسية، الأدوات التعليمية، والخدمات الأخرى) وفقاً للمتطلبات القانونية والمعايير التعليمية. المديرون في

مؤسسات التعليم العام يجب أن يلتزموا بالإجراءات القانونية لضمان جودة المواد التعليمية والخدمات المقدمة.

٣. إدارة القوى العاملة: يتوقع من المعلمين والإداريين أداء واجباتهم وفقًا للوصف الوظيفي المحدد، فقد تكون هناك قيود على المرونة، مما قد يشكل تحديًا عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث قد يرفض بعض الموظفين القيام بمهام إضافية خارج نطاق وصفهم الوظيفي.

٤. مواقف الموظف وسلوكه: تنفيذ نظم الحوافز في مؤسسات التعليم العام قد يواجه صعوبات بسبب عدم وضوح قياس أداء الفرد أو الفريق والميزانيات المحددة، بالإضافة إلى مقاومة النقابات، وغالبًا ما تستند التعزيزات على الأقدمية بدلاً من الأداء الفعلي، مما قد يؤثر سلبًا على تحفيز الموظفين.

٥. عملية تصميم المنتج و/أو الخدمة: يجعل الهيكل الجامد في مؤسسات التعليم العام التنسيق بين الإدارات المختلفة المشاركة في عملية تصميم البرامج والمناهج الدراسية صعبًا، مما يتطلب تحقيق جودة التعليم التنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات التعليمية.

٦. عملية إدارة التدفق: تطبيق أدوات التحسن الإحصائي وغير الإحصائي في مؤسسات التعليم العام يجب أن يتوافق مع المتطلبات القانونية والمعايير التعليمية، وتتضمن إدارة التدفق استخدام النظم والأدوات والتقنيات لضمان التحسين المستمر في العمليات التعليمية.

٧. بيانات الجودة وإعداد التقارير: تلعب المعلومات في مؤسسات التعليم العام دورًا رئيسيًا في عملية صنع القرار وضمان الشفافية، كما يجب جمع البيانات وتحليلها لإعداد تقارير الجودة التي تساعد في تحسين الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف.

٨. دور قسم الجودة: تُحدد معايير الجودة في مؤسسات التعليم العام، وفقًا للقوانين واللوائح التنظيمية، وليس فقط بناءً على احتياجات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور، ويجب على قسم الجودة ضمان الامتثال لهذه المعايير لتحقيق التعليم ذو الجودة العالية.

٩. **المقارنة المرجعية:** تلتزم مؤسسات التعليم العام بالتحسين المستمر، وتستخدم المقارنة المرجعية لتحديد أفضل الممارسات وتحسين الكفاءة، وتتعلم هذه المؤسسات من التجارب الناجحة للمدارس الأخرى وتطبيق تلك الدروس لتحسين أدائها.

رابعاً : آليات نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام:

حدد كلاً من القاسم (٢٠١٢، ٤) ومأمون (٢٠١٧، ٢٦٩) آليات نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام فيما يلي:

١. حشد طاقات جميع العاملين في مؤسسات التعليم العام والعمل بروح الفريق حيث يدفع كل منهم بجهده وإبداعه تجاه الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع التزام الجميع بما يخصه والتخطيط لأهداف لها صفه التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء.

٢. الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجه لإرضاء متطلبات متلقي الخدمة والمنصبه على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل عن طريق الندوات والمحاضرات.

٣. إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تخطيط وتنفيذ التغيرات وإعطائهم فرصه للتعبير عن قلقهم ومخاوفهم مما يتيح لهم التغلب على المشكلات التغير والتعاون فيما بينهم حيث أن تجاهل المشكلة قد تخلق مشكلات أخرى كبيره.

٤. تشكيل فريق الجودة الشاملة بالمدرسة (لجنه دعم الطالب - لجنه دعم المعلم - لجنه تدريب - لجنه الإعلام - لجنه إدارية) وعمل لقاءات وندوات مع فريق العمل وشرح أهمية الجودة في التعليم وأهدافها التربوية ومتطلباتها وأدواتها وفوائدها ومنافع الجودة الشاملة في التعليم بهدف تحسين نوعيه الخدمات التربوية المقدمة للطلبة والعاملين بالمؤسسة التعليمية.

ويتضح مما سبق العلاقة بين العلاقات العامة وما يتوافر لديها من آليات وأساليب ومتطلبات نشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العام مما يتطلب مشاركة العلاقات العامة مع إدارات الجودة في نشر ثقافة الجودة إلا أن هذه المشاركة قد يواجه معوقات تؤثر على فعالية الأداء.

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ومقومات تطبيقها في مؤسسات التعليم العام :

إن أدوات قياس الأداء التقليدية لم تكن تساعد في تقييم وقياس الأداء بشكل فعال في بيئة الأعمال الحديثة وظروف حدة المنافسة وفشلت في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي وقياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل لأنها تركز على المقاييس المالية فقط دون الاهتمام بالمقاييس الغير المالية مثل رضا العملاء، الحصة السوقية، الابتكار والتطوير وبالتالي من الضروري تطوير أدوات تقييم الأداء تهتم بصورة مباشرة ليس فقط بالنواحي المالية ولكن تهتم أيضاً بالأنشطة الأخرى التي تركز على العلاقات المتداخلة بين القوى المتنافسة المختلفة التي تواجه المؤسسة والمؤثرة على عملية التحسين المستمر مثل جودة العمليات، ورضا العميل الابتكار والتطوير، ومن هنا ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينات من قبل Kaplan and Norton(1992)، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تتبع المقاييس الموجهة نحو إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل والتي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح .

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يرجع مصطلح متوازن في البطاقة إلى أنظمة القياس للأداء المالي التي تركز على النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين. ولكن في الثمانينات وبداية التسعينات تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلكين والجودة والخدمات وأهمل جانب المالكين، فأصبح التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى أن العديد من الشركات قد نجحت في الجودة وإرضاء الزبون ولكنها تعرضت لخسائر، لذلك حصلت على هذه التسمية من خلال محاولة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم كل من الأداء القصير والطويل الأمد.

كما تترجم البطاقة مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، إن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية والتي على المؤسسة أن تحرزها لتلبية

غاياتها المالية، وتقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من أربعة جوانب: أولاً المالية، ثانياً الزبون، ثالثاً عمليات عمل داخلية، ورابعاً التعلم والنمو. وتؤثر استراتيجية المؤسسة في الإجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه الاتجاهات. (الثويني، ٢٠١٤، ٥٧)

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

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تقدم للمؤسسات التعليمية أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيتها لتكون تنافسية على المدى البعيد كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة. وهذه المقاييس للرقابة لا بد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

ويرى البعض أنها نظام شامل ومتكامل لقياس وتقويم الأداء يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، والمؤشرات المالية وغير المالية، فتعرف على أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم العمليات إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات وخطوات إجرائية تمهيدية أو أنها نظام متكامل لمساعدة المنظمات التعليمية على توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف استراتيجية بما يمكنها من دفع الأداء والسلوك وذلك عبر التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، فهو نظام التكامل استراتيجية المنظمة مع مجموعة محدودة مستهدفة من القياسات الأساسية (Balanced Scorecard Institute, 2011,p1)

ومن ثم، فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة شاملة ومتوازنة لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وذلك لكونها تشتمل على مقاييس داخلية وخارجية كمية ووصفية ومالية وغير مالية، وتتعلق بالمدخلات والمخرجات المشتركة مع مؤسسات أخرى أو خاصة بالمؤسسة ذاتها، وأنها تحتوي على مقاييس لأربعة أبعاد لأداء المؤسسة وهي (مقاييس الأداء المالي، مقاييس لدرجة رضا العملاء، مقاييس للعمليات الداخلية، ومقاييس التعلم والنمو المستقبلي). وهي مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية والتي تقدم للإدارة العليا صورة سريعة ولكن شاملة لأداء المؤسسة. (Kaplan, Norton, 2012, p71)

بينما عرفها Paul (2016, p42) بأنها إطار عمل يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية والتي بدورها تغير السلوك والأداء. وعرفها الدوسري (٢٠٢١، ٨٦) على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

كما عرفها صدقي (٢٠٢٢، ٢٥٧) على أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من المنافع التي تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن وتنتج تلك المنافع من استخدام منظمات الأعمال لبطاقة الأداء المتوازن، ومنها: (صدقي، ٢٠٢٢، ٢٥٩)

- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات تقييم الأداء لنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعليم الاستراتيجي وتدخل تلك المؤشرات ضمن استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.

- يتم توجيه المؤسسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بعد أن كان اهتمام المنظمات مقتصرًا على النتائج المالية فقط.

- توفر بطاقة الأداء نظرة متوازنة لتقييم الأداء عن طريق ضم العوامل الداخلية والخارجية وكذلك العوامل الكمية والنوعية.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- تعد بطاقة الأداء نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

وتتمثل هذه الأبعاد بالتفصيل فيما يلي:

(١) البعد المالي:

وهو يمثل استراتيجية النمو وقابليتها للمقارنة والمخاطر التي ينظر إليها من وجهة نظر المساهمين ، ويركز على تأثير تنفيذ الاستراتيجية والأهداف طويلة الأجل على الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة، ولهذا يهدف إلى قياس مدى مساهمة استراتيجية المنظمة في تحسين ربحيتها والقيمة السوقية لأسهمها، فضلاً عن قياس الجوانب المالية الأخرى التي تعبر عن قياس وتقييم التكاليف التي تتحملها والمنافع المتحققة من ذلك، وتمثل أهم المؤشرات في المنظمة الربحية: زيادة العائد الربح كمؤشر على زيادة الإيرادات والتكاليف التشغيلية كمؤشر على هيكل التكاليف في المنظمة، ولهذا يركز البعد على وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم مراقبة المقاييس والمؤشرات وفق حاجة المنظمة. (Martello, Watson & Fischer, 2016, p62)

وعلى مستوى المؤسسات التعليمية تعكس مقاييس الأداء المالي مدى نجاح وتفوق هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجيتها من خلال تحقيق العديد من الأهداف طويلة الأجل، كما تعكس التحسين المستمر في أداء المؤسسات التعليمية، بما تقدمه من قيمة اقتصادية مضافة لكل المساهمين وزارة التعليم العالي والحكومة والمجتمع والقطاعات الخاصة من قيمة اقتصادية مضافة Economic value added ، فيركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المؤسسة وما إذا كان هناك اختلاف في الأهداف بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، فالأهداف المالية في المدارس الخاصة عموماً في المدى البعيد في تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في المدارس الحكومية يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه

المؤسسات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن. (الثويني، ٢٠١٤، ٥٦)

(٢) بعد العملاء:

هو استراتيجية لخلق القيمة والتمايز من وجهة نظر العملاء، ولهذا ترى نعمة الخفاجي وإحسان ياغي (٢٠١٥، ٤٧) أن هذا المحور يركز على شرائح العملاء المستهدفة ويقيس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء، حيث ينعكس على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقاً لخطة برامج المنظمة. ولهذا يجب أن ترتبط المقاييس في هذا المحور بمدى رضا العملاء، وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من فترة لأخرى، وقدرة الوحدة على جذب واستقطاب عملاء جدد وربحية العميل، ونصيب المؤسسة من إجمالي السوق ونصيبها من اتفاق العميل والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل. (Martello Watson & Fischer, 2016, 62)

وبالتالي، يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر عملائها، كما تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات رضا العملاء، وفي العصر الحاضر يجب على المؤسسات التعليمية أن تضع متطلبات وحاجات العملاء والطلبة والمجتمع في قلب استراتيجياتها، لما يعكس هذا من أهمية كبيرة علي نجاح المؤسسات في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها. (الهاللي، ٢٠١٨، ٢٩٩ - ٣٠٠)

(٣) بعد العمليات الداخلية:

يمثل الأولويات الاستراتيجية لمختلف العمليات التي توفر أو تجذب العملاء وتضع بعض، وتحقق رضاهم المؤسسات معايير لقياس هذا البعد مثل: مدى تحسين الإنتاجية للمؤسسة، والتغلب على العيوب في عمليات التصنيع، وتوفير المعارف والمعلومات والمهارات الفنية لجميع العاملين على كافة المستويات، وتقييمات العملاء، وآرائهم حول الخدمة، ولهذا تتمثل أهم المقاييس المستخدمة: الكفاءة، والفعالية التنظيمية، وتقويم العمليات الداخلية من خلال عدة متغيرات كالالتزام العامل، والزمن والجودة، ومعدل

الأخطاء، والانحرافات، ونسبة الإنتاج المعيب، وكذلك مقاييس رضا العملاء مثل مقاييس الجودة والتقصير من دورة التسليم، والقيمة لأصحاب رأس المال مثل: زيادة الإنتاجية وتنمية مهارات العاملين.

ويركز هذا البعد على مسببات وحوادث التكلفة التي تعكس تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء، كما يشجع المنظمات على إعادة هيكلة العمليات التشغيلية وتحديد ما يميزها لتحقيق النجاح والتطور. (الحارثي، الغامدي، ٢٠٢٠، ٤٩٨)

٤) بعد التعلم والنمو:

يمثل الأولويات التي تعمل على توفير المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي ويركز على البنية والابتكار والنمو الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ومن خلال محوري العمل والعمليات الداخلية، ويتم تحديد العوامل الهامة للنجاح في الحاضر والمستقبل، وتحديد الفجوة الحالية للأفراد والنظم، والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال الأداء، ولسد هذه الفجوات يجب على المؤسسة إعادة اكتشاف مهارات العاملين، وقدراتهم على التغيير والتحسين والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والنظم، وتحديد الإجراءات التنظيمية والأنشطة داخل المؤسسة.

(Martello, Watson & Fischer, 2016, p62)

ويتضح مما سبق أنه يجب على المؤسسة التعليمية توفير برامج واستراتيجيات التعلم لفئات العاملين، والمستفيدين منها، وتحسين جودة هذه البرامج التي تشمل البرامج العلمية والأكاديمية، وتقليل الفجوة بين قدرات ومهارات العاملين الحالية، والقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، حيث توجيه العاملين بالمؤسسة إلى الحفاظ على التميز، ومواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى في ظل المتغيرات العلمية والتكنولوجية.

٥) البعد المجتمعي:

يركز هذا البعد على ربط مؤشرات الأداء بأهداف استراتيجية مستدامة لتصحيح التوجه الاستراتيجي، وبصورة متكاملة في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تعد الأهداف الاجتماعية هي أولويات جوهرية تدمج في رؤية واستراتيجيات المنظمات التي ترنو

لتحقيق أي قيمة مستدامة، حيث تعد الأهداف الاجتماعية أهداف تنافسية استباقية للمؤسسات التي تبحث عن مزايا تنافسية مستدامة، وبالتالي فإنه ينبغي أن تضاف هذه الأهداف لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة من منظور منفصل يهتم بالجوانب الاجتماعية. (Tiwari & Panicker, 2017; Qorri, Mujkić & Kraslawski, 2018)

إضافة لما سبق يشكل كل بعد من الأبعاد الخمسة السابقة بطاقة منفصلة، وتحتوي كل بطاقة أهدافاً لبعد واحد بحيث تحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل ويتكون كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عدة عناصر تتربط وتتكامل مع بعضها البعض من خلال العلاقات السببية، وتحددها المؤسسة التعليمية في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية، وتشمل: الأهداف Objectives المبادرات Initiatives المقاييس أو المؤشرات Measure or Indicators ، المستهدف Targets .

رابعاً: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها منها: (صدقي، ٢٠٢٢، ٢٥٩)

١. صعوبة تتمثل في أن الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية.
٢. صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد حيث إنه يجب الفصل بين مختلف الأهداف.
٣. التوقعات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة كالمستثمرين ويتم إقصاء بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الاستراتيجية.
٤. تؤثر ثقافة المؤسسة في عملية تطبيق بطاقة الأداء حيث إن هناك من يري ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة والبعض الآخر يري تطبيقها دون إدماج العناصر الاستراتيجية وبالتالي تكون مصدراً للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة.

٥. يؤثر المحيط الاجتماعي في كيفية استعمال بطاقة الأداء من مؤسسة لأخرى.

❖ المحور الثالث : المتطلبات (البشرية - الإدارية - التقنية) تعزيز ثقافة الجودة

بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء :

وتتحدد من خلال مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق متطلبات تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام بمحافظة دمياط في ضوء أبعاد القياس المتوازن للأداء، والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير الأنظمة التدريبية والإدارية بمؤسسات التعليم العام، وهي:

١. تزويد القيادات الإدارية والموارد البشرية في المدارس بمجموعة من المعايير والمؤشرات التي تعزز ثقافة الجودة و تسهم في تطوير العمليات الإدارية.
٢. إنشاء سجل مركزي لتوثيق مخرجات وحدة الجودة بالمدارس للوصول لأعلى معايير الإنجاز في تعزيز ثقافة الجودة وترشيد الجهود المبذولة في هذا المجال.
٣. اعتماد مرجعية دقيقة لحوكمة سياسات نشر ثقافة الجودة باستخدام أبعاد القياس المتوازن للأداء المدرسي .
٤. تنظيم ورش العمل وجلسات العصف الذهني والمحاضرات للعاملين بالمدارس في نشر ثقافة وفلسفة الجودة باستخدام أبعاد القياس المتوازن للأداء .
٥. توافر رؤية ومهارات التخطيط للقيادة وتسهيل عملية التشارك في كافة المستويات الإدارية وفرق العمل وإعداد قاعدة بيانات متكاملة.
٦. توافر نظام اتصال إداري فعال وتقديم الدعم المعنوي والمادي للموارد البشرية الفعالة.
٧. تفعيل دور الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة المستويات (وزارة - مديرية - إدارة) والشفافية والوضوح في نشر النتائج التي تم التوصل إليها.
٨. دعم الجهود القيادية بالمدارس ودورها في توزيع المهام على الموارد البشرية وفق مهارات كل فرد .
٩. تنظيم برامج تدريب الموارد البشرية على أدوات قياس الأداء في المدارس وتوضيح الممارسات المطلوبة لتعزيز ثقافة الجودة .

١٠. تنظيم عدد من الدورات التخصصية للعاملين بالمدارس على أدوات القياس والتحليل والمهارات الفنية لجمع البيانات والعمليات الإحصائية وأنظمة القياس .
١١. توافر فرق الدعم الفني بالمدارس ومشاركة مديري الإدارات والمديرية والعاملين بكافة المؤسسات التربوية لتعزيز ثقافة الجودة .
١٢. توفير المتطلبات التقنية لتأسيس بنية حديثة للبيانات والمعلومات تحقق التواصل الخدمي بين المدارس والإدارات المعنية لتعزيز ثقافة الجودة باستخدام أبعاد القياس المتوازن للأداء .
١٣. الاستعانة بالخبراء لوضع تصور مبدئي لمشاريع ومبادرات أتمتة بطاقة الأداء المتوازن في التعليم لتعزيز ثقافة الجودة.
١٤. وضع إطار استراتيجي مستقبلي لمشاريع ومبادرات أتمتة بطاقة الأداء المتوازن في التعليم لتعزيز ثقافة الجودة.
١٥. اعتماد المتطلبات اللازمة للبدء بشكل عملي لتنفيذ مشاريع ومبادرات أتمتة بطاقة الأداء المتوازن في التعليم لتعزيز ثقافة الجودة.

توصيات البحث

١. القيام بالتقويم الشامل على مستوى مؤسسات التعليم العام، وقد يشمل هذا التقويم ما يلي:
 - ✓ إجراء تحليل محيط البيئة الداخلية والخارجية وتعيين مواضع القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة.
 - ✓ إجراء الاستفتاء على وسائل بناء إمكانات المنشأة المادية والبشرية وطاقاتها.
 - ✓ اتخاذ الحاجات الخاصة بالمنشأة وقيمتها في الاعتبار.
 - ✓ تعيين الغايات وتحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في الشركة والمنشأة.
٢. بناء الاستراتيجيات وتعريفها بعد اتخاذ رؤية المنشأة المستقبلية ورسالتها في الاعتبار.
٣. إيجاد الغايات وتحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في مؤسسات التعليم العام.
٤. تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها في خارطة استراتيجية.

٥. إجراء دراسة معمقة للمبادرات التي تحدث في مؤسسات التعليم العام مثل تحسين العمليات التشغيلية والبحث والتطوير والدورات التدريبية وموازنة الأداء وغيرها.
٦. ضبط الإجراءات واتخاذ القرار المناسب بشأن حوسبة الأنظمة مع الأخذ في الاعتبار متطلبات المنشأة ووقتها والتكلفة اللازمة لذلك.
٧. اعتماد خطوات منتظمة ومنسقة لتعزيز استراتيجية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن للأبعاد كافة و تذييل تلك الخطوات بمرحلة لتقويم التغيير وإجرائه عند الضرورة.
٨. الاستفادة من الخبرات العالمية للقياس المتوازن للأداء بمؤسسات التعليم العام في تعزيز ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العام المصرية وتفعيل دورها في التنبؤ بالنتائج المتوقع تحقيقها في المستقبل بما يسهم في تطوير الأنظمة التدريبية والإدارية بمؤسسات التعليم العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

- أبو حجر، أشرف شوقي صديق (٢٠١٥). دور مديري مدارس التعليم الأساسي في نشر ثقافة الجودة الشاملة بمدارسهم - دراسة ميدانية بمحافظة المنوفية. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة السادات.
- أشتيل، هادي سالم (٢٠١٨). دعم ثقافة الجودة لدى معلمي التعليم العام. العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. ٢٦ (١). ٤٠٨-٣٨٠.
- الأثري، أحمد صالح أحمد (٢٠٢١). دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات: دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليمي التطبيقي والتدريب في الكويت. /المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس. (٣). ٢٧٢-٢٥٢.
- الثويني، يوسف بن محمد (٢٠١٤). متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ٣ (١٠)، ٤٧ - ٦٤.
- جودة، محفوظ احمد (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع الحارثي، محمد غايب؛ الغامدي، عمير سفر (٢٠٢٠). معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمدارس محافظة الطائف من وجهة نظر قادة المدارس. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠ (٢)، ٥١٣ - ٤٨٩.

الخشاب، مبارك عبدالله (٢٠٢٠) ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي الكويتية. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. ٣٥ (٢). ٣٢٣-٣٥٣.

الدوسري، مبارك لهما حسن (٢٠٢١). تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ٤ (١)، ٧٧-١٢٠.

الرفاعي، أحمد محمد رجائي (٢٠١٣). نشر ثقافة الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس. اللقاء السنوي السادس عشر: الاعتماد المدرسي، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٦)، ٢٩٣-٣٠٩.

السبيعي، عبيد بن عبد الله (٢٠١٧). ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح برؤية إسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ١٠ (٣)، ٨٥١-٩١١.

السيسي، صلاح الدين حسن (٢٠١١). تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

صدقي، عماد محمد (٢٠٢٢). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي" دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة". المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، جامعة قناة السويس، ٤ (١)، ٢٤٢-٢٧٥.

رسمي، محمد محمد حسن (٢٠٢٠): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في عمان، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، ٣١ (١٢٢)، ٥٧٣-٥٩٤.

عثمان، علي فراج (٢٠١٩). تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس مصر. المجلة الدولية لضمان الجودة. جامعة الزرقاء. ٢ (٢). ١١١-١٢٧.

القاسم، أمجد (٢٠١٢). الجودة الشاملة في التعليم: تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها، متاح علي:

<http://www.f-law.net/law/threads>

مأمون، أميمة عبد الحكيم (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه إدارة العلاقات العامة وإدارات الجودة في نشر ثقافة الجودة بالمدارس. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مركز تطوير الأداء الجامعي، ٥ (١)، ٢٦٣-٢٧٥.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (١٩٨٦): الخطة الشاملة للثقافة العربية، المجلد الأول، الكويت.

النفار، حسام نعيم حسن (٢٠١٦): أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، ع(٣)، ٢٣-٥٣.

محمد، جودة عبد الرؤوف (٢٠١٠). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان "مهنة المحاسبة هي المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، السعودية، (١٨-١٩) مايو.

الهاللي، سها حمود (٢٠١٨). تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، ٣(٤)، ٢٩٥ - ٣٢١.

الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد (٢٠١٤). ثقافة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز الأمن بالمجتمع. دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، ع (٢٨)، ٢٣٩ - ٣١٤.

اليقوبي، سوسن بنت سعود (٢٠١٨). التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. رسالة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمياط.

ثانياً : المراجع الأجنبية

Balanced Scorecard Institute (2011). Balanced scorecard. From <http://www.balancedscorecard.org/BSCResoures/AbouttheBalancedscorecard/t/abid/55/Defalasp>

DeFeo, Joseph (2005): The New Quality Culture and What's Wrong with Yours? www.Juran.Com

El-Sayyed Ashour, N. (2022). Proposed Model for Assessment of the Arab Universities Strategic Performance by Adopting Sustainable Balanced Performance Score Card Technique. *International Journal of Learning Management Systems*, 10(1), 19-67.

Kaplan, R. & Norton, D. (2012) The Balanced Scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49(5), 167-176.

Martello, M., Watson, J. & Fischer, M. (2016). Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 14(3), 61- 74.

Miller, Brian W., (2008): New Ways to Achieve Quality and Improvement, quality corner Modern Steel Construction, July, www.aisc.org

- Mukherjee, A., & Ghosh, K. (2016). Antagonism against fish pathogens by cellular components and verification of probiotic properties in autochthonous bacteria isolated from the gut of an Indian major carp, *Catla catla* (Hamilton). *Aquaculture Research*, 47(7), 2243-2255
- Paul, R. (2016). *Balanced scorecard diagnostics- Managing performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rompho, N. (2020). The balanced scorecard for school management: Case study of Thai public schools. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 285-300.
- Sursock, Andree (2007): Evolving Approaches to Quality in Europe, Annual Enhancement, Conference Edinburgh, 8 March.
- Tiwari, P., & Panicker, S. (2017). Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Performance Measurement in Facility Management - A Literature Review. *Pacific Business Review International*, 10(1), 121-127.

