

تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية

مدرس مساعد زيدون فريق عبد العابدي

موظف في وزارة التربية

Performance evaluation using the balanced scorecard in
educational institutions

Presented by: Ziadoon fareeq Abed Al-Abedi

Position: Assistant Lecturer

Employed at: Ministry of Education

Zedoon_ 75@yahoo.com

doi 10.58564/MABDAA.62.2.2023.538

Abstract:

In the face of increasing competition among various organizations in different business sectors, these entities are compelled to adopt modern and effective management methods and tools that enable them to gain and retain competitive advantages for as long as possible. This necessitates the selection, application, and evaluation of strategies effectively. Hence, the Balanced Scorecard (BSC) emerged as a method for balanced performance measurement. What distinguishes this tool the most is that it does not solely focus on financial metrics, as was predominant with traditional measurement systems. Instead, it achieves balance by measuring four essential dimensions within the organization: the financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, and the learning and growth dimension. This research provides a detailed insight into the Balanced Scorecard, elucidating its key functions and emphasizing its crucial role, particularly in performance evaluation. Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Trainees.

المستخلص

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها ولذا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن، وهي أسلوب لقياس الأداء المتوازن و أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو من خلال هذا البحث سنتعرف بشكل مفصل على بطاقة الأداء المتوازن، و نوضح أهم الوظائف التي يمكن أن تؤديها، و نركز على دورها الأهم و هو توظيفها في تقييم الأداء. الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء، المتدربين.

المقدمة

يعد الاداء مفهوما هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال كما ان تحسينه أصبح ضروريا خاصة في ظل تسارع واشتداد المنافسة في مختلف قطاعات الأعمال الأمر الذي ألزم المؤسسات الى تبني ادوات إدارية حديثة تمكنها من تحقيق اهدافها و ضمان بقائها.

فقد كانت المنظمات تعتمد في عملية التقييم على أدوات قياس تقتصر على المعايير المالية فقط التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء وهو الأمر الذي شكل عائق إمام المؤسسات مما استدعى البحث عن أدوات جديدة لقياس الاداء ومن بين اهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الاداء المتوازن. تعد بطاقة الاداء المتوازن اداة لتقييم الأداء حيث تسعى الى توجيه وتحسين الاداء والرفع من فعالية المنظمة. حيث تعتمد بطاقة الاداء المتوازن على أربعة إبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة فبدلاً من التركيز على الجانب المالي فقط الذي أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، قامت بتوسيع الاهتمام بمجموعة من المقاييس التي ترتبط بالجودة، والسوق ورضا الزبون والعاملين . وقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث أولاً منهجية البحث والدراسات السابقة ثانياً الجانب النظري ثم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء وتقييمه ولمحة عن بطاقة الاداء المتوازن وإبعادها والمبحث الثالث الجانب العملي تحليل الاستقصاء . إما المبحث الرابع فقد تم التطرق فيه إلى أبرز النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً:- منهجية البحث :- تعد منهجية البحث الخطوة الأولى التي توضح المسار العلمي الذي اختاره الباحث , إذ سيتم من خلالها تناول مشكلة البحث وتحديد إبعادها كما سيتضمن أهمية البحث واستعراض الفرضية التي تم بناؤها وصولاً للهدف المطلوب تحقيقه ومن ثم تحديد أسلوب وعينة البحث مع بيان المدة التي يقع ضمنها البحث ووسائل جمع البيانات و المعلومات التي ستستخدم في إعداده.

١-١- مشكلة البحث:- ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات التعليمية.

١-٢- هدف البحث:-

- ١- نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأداء الخدمي وبطاقة الاداء المتوازن في قطاع الخدمات(المؤسسات التربوية).
- ٢- نقص الوعي لدى المؤسسات الخدمية (المؤسسات التربوية) بأهمية تفعيل بطاقة الاداء المتوازن في إمكانية تحسين الاداء الخدمي.
- ٣- معرفة وإبراز أهمية تطبيق المؤسسات الخدمية للمداخل الحديثة لقياس الاداء.

١-٣- فرضية البحث:-

يعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية، و هي أن بطاقة الاداء المتوازن تساهم في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و تعمل على تقييمها و مراجعتها، فهي إذن نموذج يترجم الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف و مقاييس محددة، و تيم ذلك في إطار متوازن بين أربع محاور أساسية في المنظمة و هي : البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو. يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث، والتي من شأن الدراسة اثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:

- يؤدي تقييم الاداء بواسطة بطاقة الاداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة.

- وجود عقبات تعيق تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات التعليمية.

١-٤- أهمية البحث:- تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية أسلوب بطاقة الاداء المتوازن نفسها، حيث تسعى المؤسسات بمختلف أشكالها الى التحسين من قدرتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه فالأداء لم يعد يقاس من جانبه المالي فقط بل أصبح يقاس من جوانب متعددة إذ أن عملية التقييم في المؤسسة تحظى بأهمية بالغة تبنى عليها القرارات العامة وتحدد مدى نجاحها وهذا ما يحدد مدى تطور الخدمات على النحو الذي يؤدي الى ترشيد تكلفة الخدمة حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للعاملين والعملاء والمساهمين. وتكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها للتعرف على مدى إمكانية تفعيل بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

ثانياً:- الدراسات السابقة:-

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض موجز لمضمون ونتائج عينة من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكله العام.

الدراسات السابقة:-

- ١- دراسة (صلاح مهدي جواد، ٢٠١١)، قُدمت هذه الدراسة كمقال بعنوان " دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٨"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد ٧، العدد ٢٨ . هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استعمال تقنية الاداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تقويم الاداء الاستراتيجي لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية، والتي تعطي صورة واضحة وشاملة لأداء الوحدات الاقتصادية.

وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: أنَّ المصرف كان أفضل أداء في سنتي ٢٠٠٦، ٢٠٠٨ من بين سنوات الدراسة وذلك بالنسبة لإجمالي محاور التقنية، بتحقيقه متوسط مستوى أداء مقداره ٣.٣٨ درجات من مجموع ٥ درجة بينما كان أدائه في سنة ٢٠٠٤ في أقل مستوى يأتيه، بحيث بلغ متوسط الأداء ٢.٢٨ درجة.

٢- دراسة سعيد، سناء عبد الرحيم، ٢٠٠٥، بعنوان (تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة / دراسة الحالة في جامعة بغداد) :

هدفت الدراسة إلى تصميم نظام استراتيجي لتقويم أداء الجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، وهي إحدى تقنيات المعلومات الموجهة لدعم استراتيجية الوحدة الاقتصادية من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية في ضمن مجموعة من المنظورات المختلفة التي تعطي صورة واضحة عن أداء الوحدة الاقتصادية، واهتمت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي بتوفير فهم أفضل لمفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي وأهميته وكذلك السعي باتجاه تصميم (BSC) للتعليم العالي بوصفه مدخلاً لتقويم أدائه، وكان من أهم توصيات الدراسة استعمال النظام المقترح لتقويم أداء الجامعات لاحتوائه على مجموعة شاملة من المقاييس المالية وغير المالية وبالشكل الذي يقدم الصورة الدقيقة للأداء الجامعي وتوفير ملاك متخصص بتقويم الجوانب الوصفية في النظام وبشكل مستمر وباعتماد الاستبيانات التي تقيس كل جانب من الجوانب.

المبحث الثاني/الجانب النظري

٢-١- مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، يمكن إعطاء بعض التعاريف التي أعطيت إلى هذا المفهوم: الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها (أيوب، ٢٠١٢: ١٢) واقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، حيث يعتبر الأداء عند البعض قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وعليه فكل عامل يعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعته عمله. (صالح، ٢٠١٢: ٢). ويعرف كذلك على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، كما يعتبره آخرون على أنه البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.

٢-٢- أهمية الأداء:

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:-

- أ- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- ب- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة
- ت- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- ث- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

٢-٣- مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة، ويعرف كذلك بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً. "العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب ان ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الاداء الذي تم" كما يعرف بأنه: "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطويرها عبر الزمن، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء"

٢-٤- تقويم أداء الوحدات الخدمية :

يقصد بتقويم أداء الوحدة الخدمية قيام إدارة التدقيق الداخلي بالتحقق من حصول الوحدة على مواردها بصورة اقتصادية واستعمال هذه الموارد بكفاءة فضلاً عن تقويم مدى الفاعلية في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية. للتأكد من أن النتائج المحققة تتسق مع الأهداف الموضوعية ولممارسة تقويم الأداء في الوحدة الإدارية بشكل فعال لا بد من تحديد واضح للأهداف الرئيسية للوحدة بحيث يمكن التعبير عنها في صورة كمية وقياسها لتقويم مدى الفعالية في تحقيق الأهداف، فضلاً عن وجود سياسات وإجراءات وأنشطة واضحة ومحددة تماماً وذلك في الأقسام التي تخضع لهذا التقويم. من أهم الأمور التي ينبغي توفرها لتقويم أداء الوحدات الخدمية هي المعلومات وتشمل ما يأتي: (الطحان وإبراهيم، ١٩٩٨: ١٧١)

١- معلومات توفر خلفية عامة عن الوحدة الحكومية الخاضعة للمراجعة وهذه المعلومات تخص جميع المجالات المهمة للوحدة سواء برامج أو أنشطة تابعة لها وكذلك الهيكل التنظيمي لها، وطرائق ووسائل التشغيل لها.

٢- معلومات عن الأهداف الرئيسية لأنشطة الوحدة الحكومية وبرامجها، وهذه المعلومات تحدد الأهداف العامة والنهائية لبرامج وأنشطة الوحدة ومستويات الانجاز المطلوب تحقيقها ومؤشرات الأداء المستعملة بوساطة الوحدة الحكومية للتعبير عن الأهداف.

٣- معرفة السلطات الأساسية للوحدة الحكومية وتحديد هذه المعلومات توضح السلطة الإدارية التي تنشأ من خلال المستويات التنفيذية، كما توضح السلطة القانونية كما حددت بوساطة الهيئات التشريعية وتفسيرها بوساطة الهيئات القضائية.

٤- معلومات عن مدى تحقيق الأهداف، هدف إجراء المسح الشامل لجميع المعلومات وإجراء المشاهدات والملاحظات لرصد النشاط أو البرامج التابع للوحدة الحكومية.

٢-٥- أهداف تقويم أداء الوحدات الخدمية :

تتمثل أهداف تقويم أداء الوحدات الخدمية في تحسين وتطوير الأداء من خلال ما يأتي: (القلعاوي، ١٩٩٨: ٤٥)

١- تزويد السلطة العليا في المؤسسات بالمعلومات الموضوعية عن النتائج التي حققتها الإدارة التنفيذية لتمكين هذه السلطة من متابعة الإشراف وتطوير التوجيه.

٢- ترشيد عملية التخطيط من خلال تزويد القائمين بالتخطيط بما يحتاجونه من بيانات موضوعية تساهم في تنمية مستوى وظيفة التخطيط وتطويره وتحسينه.

٣- ترشيد القرارات الإدارية من خلال تزويد الإدارة بالبيانات التي تمكنها من رصد النشاط ومتابعته خطوة بخطوة، وتزويدها بنتائج تقويم الأداء لجوانب هذا النشاط المختلفة، وسبل تطويره، وضمان حسن استعمال الموارد الإنسانية والمادية، ومعالجة تدني مستوى الكفاءة، وأسباب الهدر والإسراف في الموارد.

٤- ترشيد نظم الرقابة الداخلية من خلال دراسة هذه النظم والإجراءات، ورصد نتائج تطبيقها.

٥- تشجيع تقويم الأداء الداخلي وتحسين وتطوير نظم المعلومات المتعلقة بإدارة النشاط ونتائجه. التعرف إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للنشاط، وبيان مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنموية، وتحقيق النمو الاقتصادي، والتطور الاجتماعي.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن الوحدات الخدمية هي تنظيم اجتماعي يعتمد أساس التعاون، صمم لتسهيل أداء الأفراد وموجه نحو تحقيق الأهداف، فضلاً عن دورها المهم في الاقتصاد الحديث سواء من حيث تقديم المنتجات أو الخدمات، وتتمتع هذه الوحدات بسمات وخصائص عديدة. وعليه، ينبغي تحديد مدى قدرة الوحدات الخدمية على زيادة فاعليتها وكفاءتها، ولا سيما أن العوامل الفنية والتكنولوجية، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في هذه الوحدات، وطبيعة المخرجات المتحققة، تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله الوحدات الخدمية تحقيق المواءمة والتكيف البيئي، والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفاعل، والاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة، على سبيل تحقيق الأهداف على المستويين التشغيلي والستراتيجي.

٢-٦- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:-

بطاقة الأداء المتوازن (بالإنجليزية: Balanced Scorecard أو BSC) هي أداة من أدوات استراتيجيات إدارة الأداء والتي أثبتت تصميمها وأدوات تشغيلها الألية جدواهم وفعاليتهم. يستخدمها المدراء لتتبع تنفيذ الأنشطة من قبل الموظفين تحت امرتهم ولرصد ومتابعة العواقب الناجمة عن هذه الإجراءات.

وقدم (Kaplan & Norton) تعريفاً آخر شاملاً للبطاقة بوصفها منظومة متكاملة تتكون من فروع عدة تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف تقويم الأداء، إذ عرفها بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة تبين توجه للمؤسسات في إتباع ترجمة رسالتها عن

طريق مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء التي تساهم بتأدية الأعمال ووضع إستراتيجيتها لذلك توصيل الإستراتيجية بتلك الأعمال والمساعدة في إيجاد الانسجام بين الأداء الفردي وأداء للمؤسسات لأجل الوصول إلى أهدافها. (Kaplan&Norton,1996:19) عرفها Wheelen & Hunger بأنها أداة تجمع بين المقاييس المالية الناتجة من الإجراءات المالية مع الأخذ بالحسبان المقاييس التشغيلية لرضا الزبون , والعمليات الداخلية , وابتكار المؤسسة وتطوير الأنشطة بوصفها موجهات للأداء المالي المستقبلي فالإدارة ينبغي أن تطور الأهداف والغايات في المساحات الآتية (المالي , والزبون , والعمليات الداخلية , والابتكار والتعلم) (Wheelen & Hunger , 2008 :272)

٢-٧- فوائد بطاقة الاداء المتوازن:-

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من الحصول على مجموعة من الفوائد والمزايا عند تطبيقها بوصفها أداة من أدوات تقويم الأداء ومن أهم تلك الفوائد ما يأتي :

١- إنها توضح للإدارة درجة وجود التوازن بين نتائج الأداء المالي (الماضي) والأداء في الجوانب الأخرى عن طريق تقديم معلومات دقيقة عن مقدار امتلاك المؤسسة لعناصر التفوق الاستراتيجي (الكفاءة , والجودة , والابتكار , ومعرفة رغبات المستهلكين) التي تؤدي إلى تفوق الأداء مستقبلاً

٢- تعزيز عمليات الإدارة الحالية مما يجعلها أكثر تركيزاً على إنجاز تحسينات الأداء والحفاظ عليها.

٣- إنها توجه اهتمام الإدارة على كامل عمليات التشغيل وتساعد في ضمان إن الأداء التشغيلي الحالي الفعلي ينسجم مع استراتيجية المدى البعيد وقيم الزبون , وذلك يعود إلى تأكيدهما على التوحيد المتكامل لمقاييس الأداء التقليدي وغير التقليدي .

٤- دعم الأفعال الصحيحة , إذ إن بطاقة الأداء المتوازن تحت الإدارة العليا على تدريب أفراد المؤسسة على نشاطات العمل وتسهيل الفهم لكل المستويات في الأعمال بالتنسيق الأولي والخطط التي تدعم التوجه الاستراتيجي .

٥- توضح الرؤية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء

٢-٨- إعداد بطاقة الاداء المتوازن :-

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة منظورات (إبعاد) تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وهي كالآتي :-

١-البعد المالي .

٢-بعد الزبائن .

٣-بعد العمليات الداخلية.

٤-بعد التعلم والنمو .

البعد المالي:-

يتكون المحور المالي من مجموعة من المعايير منها معيار تحقيق الربح العادل، الذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المؤسسات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية. ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن؛ وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة. ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين عن طريق تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق القيمة الاقتصادية المضافة (درغم و ابو فضة، ٢٠٠٩:٨).

بعد الزبائن:-

يتبلور هذا المحور من خلال السؤال الآتي : كيف ينظر الزبائن إلى أعمال المؤسسة ؟ وتتمثل أهداف هذا البعد بخدمة الزبائن الحاليين والمرتبين وعليه فالمديرون سيعملون على تطوير مقاييس الأداء بالشكل الذي يساهم في خلق رضا الزبون وولاءه لذلك فإن هذا المحور سينطوي على مقاييس نوات علاقة برضا الزبون وولائه واكتساب زبائن جدد فضلاً عن تحسين الحصة السوقية . (عبيد ، ٢٠٠٥ : ٧١) لقد جرى تحديد مجموعة خصائص للقيمة المقدمة للزبائن Value Proposition إي ما يشكل المنتج (سلعة أو خدمة) كقيمة للمستهلك على وفق تحليل سلسلة القيمة للزبائن عن طريق مقاييس المحور ويتبين من الشكل السابق خصائص القيمة من وجهة نظر الزبون الآتية :-

١- خصائص ومميزات السلعة أو الخدمة (الوقت , والدور الوظيفي ,والجودة ,والسعر , والتميز)

٢- انطباع الزبون عن للمؤسسات (الخدمة ,والسمعة ,والعلامة التجارية)

بعد العمليات الداخلية

يعطي بعد (محور) العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن قدرات مهمة وعالية المساهمة في تشكيل القدرات التنافسية وتعزيز جوانب الأداء في مختلف المجالات. من هنا طورت العمليات الداخلية في مؤسسات الأعمال الإنتاجية منه والخدمية وأصبحت متشعبة ومتشابهة. لذلك يتطلب الأمر تطوير مؤشرات ومقاييس متعددة لها. هكذا يأتي دور التركيز على الأهم من بين تلك المؤشرات وبما يسهم في تعزيز رضا الزبائن من جانب وتحقيق مردود مالي عالٍ من جانب آخر. إن الموازنة بين متطلبات الإنتاج الواسع للاستفادة من اقتصاديات الحجم وبين متطلبات الزبون الشخصية customizing في العمليات الداخلية أصبحت ضرورية للأداء الأمثل والنجاح المستمر في مؤسسات الأعمال في البيئة المعاصرة (إدريس، الغالبي، ٢٠٠٩: ٢٣٤)

بعد التعلم والنمو :-

هو البعد الرابع من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويركز هذا البعد حول التعلم المنظم والنمو الذي يؤدي إلى تحديد البنية التحتية، التي ينبغي أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل. وهذا ما يفسر وجود علاقة بين تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي في مجال زمني طويل. وكذلك وجود علاقات سببية بين مقاييس الأداء تتلخص في أن التحسن في التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن كفاءة العمليات الداخلية، لذلك يؤدي إلى زيادة درجة رضا الزبائن، وفي النهاية يؤدي إلى تحسن النتائج أو الأداء. كما إن مخرجات كل بعد هي مدخلات للبعد اللاحق، فالتعلم والنمو التنظيميين يؤديان إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل، ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة في تحسين أداء العمليات الداخلية، بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن، وإن هذا الرضا في المقابل ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي. مما سبق يتبين أن الوحدات الاقتصادية الخدمية لها قوة كبيرة وواسعة في المجتمع كونها ذات سلطة تأثيرية فعالة من خلال إشباع الحاجات، لذا فإن تقويم أنشطة هذه الوحدات للتحقق مما إذا كانت مواردها قد أديرت بالصورة التي روعيت فيها جوانب التوفير والكفاءة والفاعلية، ومن أن متطلبات المساءلة قد جرت الاستجابة لها بصورة معقولة، يعد أمراً مهماً. إن معظم الوحدات الخدمية على اختلاف أشكالها تستعمل نظم قياس وتقويم الأداء التقليدية أي إنها تستعمل مقاييس مالية فقط التي على الرغم من أهمية المعلومات التي تخرجها إلا إنها غير كافية لضمان تحقيق الأنشطة الخدمية للأهداف المقررة، أي غير كافية للتحقق من أن ما يتم إنجازه هو مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعية، فضلاً على أن تطوير مؤشرات الأداء تُعد مهمة رئيسية للنهوض بمستوى الوحدات الخدمية وتطوير أدائها.

المبحث الثالث / الجانب العملي

٣-١- تحليل النتائج:-

يتناول هذا المبحث خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن بما يتلاءم وطبيعة المؤسسة التعليمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الوقت الحاضر والمستقبل. وبالنظر لكونها مؤسسات تسعى لتحقيق الخدمات فأن قياسها و تقييما باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب الخطوات الاتية: (Rohm,2001:1-18)

- ١- الخطوة الأولى: تقييم أساسيات المؤسسة ومعتقداتها الحقيقية، وفرص التسويق، والمنافسة، والوضع المالي، وأهداف قصيرة وطويلة الأجل، ورضا الزبون .
- ٢- الخطوة الثانية: تطوير استراتيجية شاملة تحتوي على استراتيجيات معينة للعمل، مثل تحسين الفاعلية للتشغيل، وتنمية خدمات جديدة.
- ٣- الخطوة الثالثة: تحليل الاستراتيجية العمل إلى عناصر صغيرة تسمى الأهداف الاستراتيجية مثل الإبداع، والابتكار، والسرعة.
- ٤- الخطوة الرابعة: إيجاد خارطة الاستراتيجية: إقتراح لكل موضوع استراتيجي والأسباب المؤدية لتلك النتائج المطلوبة، وعمل تسلسل في الخارطة الإستراتيجية.
- ٥- الخطوة الخامسة : تعريف أهداف الأداء ومقاييسه عن طريق السؤال لمعرفة تحقيق الهدف وتحديد كيفية قياس الهدف لتتبع التقدم العلمي والاستراتيجي، وهذا يتطلب فهم النتائج المطلوبة والعمليات التي سوف تنفذ للحصول على تلك النتائج.
- ٦- الخطوة السادسة: تعريف المبادرات الجديدة التي تحتاج إلى أن تؤسس وتطبق لتأمين نجاح الاستراتيجيات.

إدارة واستعمال الموارد المالية : والتي تم التركيز على استعمال الموازنة التخصيصية للمصروفات : تتألف الموازنة الإجمالية للمديرية من موازنة تشغيلية واستثمارية وتقابلها نفقات تشغيلية واستثمارية، فيما يخص الموازنة التشغيلية فإنها تتألف من أربعة حسابات رئيسية وهي (تعويضات الموظفين، والسلع والخدمات، والمصروفات الأخرى، والموجودات غير المالية)، والهدف من هذا المؤشر هو معرفة مدى الاستفادة من هذه الموازنة من أجل تقديم أفضل الخدمات للمكلفين وتحسين واقع عمل المؤسسة .

وتأتي أهمية هذا المنظور من خلال المؤشرات الآتية :

١- نمو إجمالي النفقات التشغيلية، ويمكن قياسها من خلال نسبة إيرادات أو نفقات السنة الحالية إلى السنة السابقة .

٢- قياس مستوى النمو ويمكن قياسها من خلال نسبة إيرادات أو نفقات السنة الحالية إلى السنة السابقة .

٣- مقارنة النفقات التشغيلية مع الموازنة التشغيلية : الهدف من هذا المؤشر هو معرفة مدى إمكانية استفادة المؤسسة من الموازنة التشغيلية وكيفية توزيعها حسب الحسابات الرئيسية، ويمكن قياسها من خلال نسبة الانجاز الفعلي للنفقات التشغيلية إلى الموازنة التشغيلية ومن ثم قياس النسبة غير المستغلة من الموازنة، أي الانحراف بين الفعلي والمخطط .

٣-٢-٢ - مؤشرات بعد الزبائن :-

- مؤشر التطور في أعداد الزبائن :-

يمثل هذا المحور الهدف الأساسي للشركة وهو إرضاء العملاء لكسب الولاء ولجلب عملاء جدد والمحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها ومعرفة أين يوجد الخلل من خلال جملة مؤشرات أهمها شكاوى الزبائن.

٣-٢-٣ - مؤشرات التعلم والنمو :-

وتأتي أهمية هذا المنظور من خلال المؤشرات الآتية :

١- مؤشر التدريب وتطوير العاملين : تأتي أهمية هذا المؤشر من أن برامج التدريب التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية يتطلب تطوير أداء الافراد المكلفين بالإدارة والتركيز والاهتمام بتدريب الموظفين والكوادر التعليمية وتطويرهم والمساهمة في إعداد ملاك كفوء ومتطور من خلال استغلال فرص التدريب والاطلاع على أنظمة متطورة في التدريب وطرائق التدريس الحديثة. ويمكن قياسها من خلال نسبة عدد المشاركين في البرامج التدريبية إلى عدد الكوادر الوظيفية والتعليمية.

٢- تسجيل المتدربين الجدد :- الهدف من هذا المؤشر يرتبط بشكل مباشر مع الهدف الرئيسي للمؤسسة زيادة اعداد المتدربين، ويمكن قياسها من خلال نسبة النمو لأعداد المسجلين في الدورات التدريبية ومن ثم معرفة نسبة أعداد المسجلين الجدد إلى إجمالي أعداد المتوقع دخولهم في الدورات التدريبية.

٣- الاشراف على الاقسام المرتبطة بالتدريب وتوسيعها :- الهدف من هذا التطور الأفقي هو توسيع الرقعة الجغرافية للاقسام التي تاخذ عل عانتها تدريب العاملين من اجل شمول اكبر عدد ممكن من المتدربين.

٣-٢-٤ - مؤشرات العمليات الداخلية :-

الهدف من هذا المنظور هو التوصل إلى معرفة كفاءة استعمال مستلزمات تقديم الخدمة من خلال :

١. إدارة واستخدام الموارد البشرية : ومن أهم مؤشراتها :

أ. مؤشر التحصيل العلمي : إن كفاءة أي مؤسسة يقاس بمدى امتلاكها للكفاءات العلمية في ضمن منتسبها وتحديد الأهمية النسبية للتحصيل العلمي لمنتسبي المؤسسة التعليمية.

ب. مؤشر مدة الخدمة : إذ إن لمدة الخدمة أهمية ولاسيما للفئات الوسطية التي تجمع بين الخبرة الجيدة وبين متلقي لهذه الخبرة والتي جرى قياسها من خلال الأهمية النسبية لمدة الخدمة .

ت. مؤشر العنوان الوظيفي : الهدف من هذا المؤشر هو التعرف إلى أهم العناوين الوظيفية التي تتناسب والعمل الموسمي وبما أن المؤسسة تربية . وبذلك سيجري التركيز على عناوين (حملة الشهادات العليا في التخصصات التربوية) التي قيست على أساس الأهمية النسبية لإجمالي المنتسبين .

ث. القوى العاملة وحجم النشاط : الهدف من هذا المؤشر هو معرفة أعداد القوى العاملة التي تتناسب والعمل المؤسسي . ومن العرض السابق عن تصميم بطاقة الأداء المتوازن وخطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء المستخدمة والمقاييس المالية فضلا عن خصائص مقاييس الأداء المالي والاختلاف بين مقاييس الأداء المتوازن والمقاييس المالية ومؤشرات ومقاييس الأداء .سنقوم باستخدام المؤشرات والمقاييس التي سبق وأن أوضحناها للوصول إلى الأداء المتحقق وتحديد نقاط الضعف لدى المؤسسات التعليمية لغرض تلافيتها مستقبلا.

مؤشرات بعد الزبائن

مؤشر التطور في أعداد الزبائن :-

يمثل هذا المحور الهدف الأساسي للشركة وهو إرضاء العملاء لكسب الولاء ولجلب عملاء جدد والمحافظة عليهم فبطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها ومعرفة أين يوجد الخلل من خلال جملة مؤشرات أهمها شكاوى الزبائن.

المحور/العملاء	السنوات	المؤشر/شكاوى المواطنين	المستهدف	المتحقق لسنة ٢٠٢١
	٢٠٢٠		%١٠٠	%٩٠
	٢٠٢١		%١٠٠	%٩٥
	٢٠٢٢		%١٠٠	%٩٠

من خلال البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن المعدل المستهدف من المديرية محل الدراسة الخاص بشكاوى الزبائن محدد ب ١٠٠ %، والمحقق من المديرية لسنة ٢٠٢٠ هو ٩٠ % وأصبح في سنة ٢٠٢١ بنسبة ٩٥ %، وفي عام ٢٠٢٢ بنسبة ٩٠ % وكل هذا هو عبارة عن مؤشرات تمكن المديرية من تتبع مسار أدائها الخاص بمحور العملاء وتصحيحه وهذا من خلال إعادة صياغة الأهداف بالنسبة للمؤشرات المنخفضة وتلافي الشكاوى ونصحيح العمل.

مؤشرات العمليات الداخلية

مؤشر التحصيل العلمي :

إن كفاءة أي مؤسسة يقاس بمدى امتلاكها للكفاءات العلمية ضمن ضمن منتسبيها ومن خلال الجدول ادناه يتبين عدد منتسبي الهيئة وتوزيعهم بحسب التحصيل العلمي على مستوى بغداد والمحافظات خلال سنوات التقويم، وجرى استخراج الأهمية النسبية بوصفها معدلاً لكل سنوات التقويم كون النسب لكل السنوات مقاربة نوعاً ما :

التحصيل العلمي	عدد المنتسبين			الأهمية النسبية
	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	
دكتورة	٩	١٠	١٢	%١٠.٣
ماجستير	٨	٦	٨	%٧.٢
دبلوم عالي	٢	١	١	%١.٣
بكلوريوس	٥٤	٥٥	٥٨	%٥٤.٨
دبلوم فني	٧	٧	٦	%٦.٦

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٥) العدد (١) (٢-١) كانون الثاني لعام ٢٠٢٤

اعدادية	٤	٤	٣	٣.٦%
متوسطة	١	١	١	٠.٩%
ابتدائية	١٣	١٤	١٤	١٣.٦%
بدون مؤهل	٢	٢	١	١.٧%
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٤	١٠٠%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يأتي:

أ. إنَّ معدل الأهمية النسبية للتحصيل العلمي لكل سنوات التقويم التي تأتي بالمرتبة الأولى هي من حملة شهادة البكالوريوس وأن أغلب الاختصاصات هي (محاسبة، وإدارة أعمال) وقد بلغت نسبتهم إلى العدد الكلي للمنتسبين (٥٤.٨ %) وهذا مؤشر نوعاً ما جيد على الرغم من أنه قليل جداً قياساً إلى ما تشكله بقية المستويات، وهناك وظائف لا يمكن أن يؤديها إلا أصحاب الشهادات الدنيا لكن عليها أن تستقطب أصحاب الشهادات العليا بمستوى أكبر مما تملكه لأنها دائرة خدمية مختصة بإقامة الدورات التدريبية .

ب. إنَّ معدل الأهمية النسبية للتحصيل العلمي لكل سنوات التقويم التي تأتي بالمرتبة الثانية هي من حملة شهادة الابتدائية وقد بلغت نسبتهم إلى العدد الكلي للمنتسبين (١٣.٦ %) .

ت. إنَّ معدل الأهمية النسبية للتحصيل العلمي لكل سنوات التقويم التي تأتي بالمرتبة الثالثة هي من حملة شهادة الدكتوراه، وقد بلغت نسبتهم إلى العدد الكلي للمنتسبين (١٠.٣ %) .

ث. إنَّ معدل الأهمية النسبية للتحصيل العلمي لكل سنوات التقويم التي تأتي بالمرتبة الرابعة هي من حملة شهادة الماجستير، وقد بلغت نسبتهم إلى العدد الكلي للمنتسبين (٧.٢ %) .

ج. إنَّ معدل الأهمية النسبية للتحصيل العلمي لكل سنوات التقويم التي تأتي بالمرتبة الخامسة هي من حملة شهادة دبلوم فني، وقد بلغت نسبتهم إلى العدد الكلي للمنتسبين (٦.٦ %) .

مؤشر مدة الخدمة :

إن كفاءة أي مؤسسة يقاس بمدى امتلاكها ملاك له العمر الوظيفي المحصور بين (٥ — ٢٠) سنة وهي الفئات الوسطية التي تجمع بين الخبرة الجيدة وبين متلقي هذه الخبرة . والجدول ادناه يبين عدد منتسبي المديرية حسب مدة الخدمة ومعدل الأهمية النسبية :

مدة الخدمة	عدد العاملين			الأهمية النسبية
	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	
أكثر من (٣٠) سنة	١٠	٩	٨	٩ %
(٢٥-٣٠) سنة	١٥	١٦	١٥	١٥ %
(٢٥-٢٠) سنة	١٨	٢٣	٢٠	٢٠ %
(٢٠-١٥) سنة	٢٥	٢٥	٢٦	٢٥ %
(١٥-١٠) سنة	٢٤	٢٠	٢٢	٢٢ %
(١٠-٥) سنة	٨	٧	٧	٧ %

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٥) العدد (١) (١-٢) كانون الثاني لعام ٢٠٢٤

(٥-٠) سنة)	٠	٠	٦	٢ %
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٤	١٠٠ %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يأتي:نسبة معدل الأهمية النسبية حسب مدة الخدمة لمنتسبي المديرية لمدة الخدمة (٢٠١٥-٢٠) سنة تصل إلى (٢٥ %) وهي بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية مدة الخدمة (١٠ — ١٥) سنة بنسبة (٢٢ %)، وتأتي بالمرتبة الثالثة مدة الخدمة (٢٥-٢٠) سنة وأكثر من (٣٠) سنة بنسبة (٩ %). إلا أن أقل نسبة معدل الأهمية النسبية هي لمدة الخدمة (٥) سنوات فما دون فتكون بنسبة (٢ %).

مؤشرات التعلم والنمو

١. التطوير والتدريب :

عدد الدورات التدريبية التي تم إجرائها من قبل المديرية (الدورات الالكترونية) للسنوات (٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢) كانت بعدد

السنوات	عدد الدورات المخطط لها	عدد الدورات المنفذة	نسبة الانجاز
٢٠٢٠	١٣٧	٧٩	٥٠ %
٢٠٢١	١٢١	١١٧	٩٦ %
٢٠٢٢	١١١	١٠٨	٩٨ %

ومن خلال المعلومات التي جرى الحصول عليها هو ازدياد نسبة انجاز الدورات التدريبية حيث بلغت في عام ٢٠٢٠ (٥٠ %) والسبب كان تفشي جائحة كورونا مما أدى الى انخفاض في اعداد الدورات المنفذة وفي عام ٢٠٢١ (٩٦ %) اما في عام ٢٠٢٢ فقد بلغت (٩٨ %) وهو مؤشر جيد لنسبة تنفيذ الدورات التي تقيّمها المديرية العامة للاعداد والتدريب. التطوير والتدريب .وهذا المؤشر يعكس على اعداد المتدربين المشاركين في هذه الدورات حيث كان عدد المشاركين في عام ٢٠٢٠ (١٦٧٣) متدرب اما في عام ٢٠٢١ (٥٢٥٣) متدرب وفي عام ٢٠٢٢ (٧١٤٤) وهنا نرى بشكل واضح الزيادة في اعداد المشاركين في الدورات التدريبية وبشكل ايجابي مما انعكس على عمل المديرية العامة .

المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :-

- ١- تعد عملية تقويم الأداء جزء من عملية الرقابة على أنشطة الوحدة الاقتصادية إذ يجري من خلالها التأكد من مدى فاعلية الوحدة الاقتصادية من تحقيق أهدافها ومدى كفاءتها في استعمال مواردها الاقتصادية المتاحة .
- ٢- توفر عملية تقويم الأداء معلومات جوهرية تعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها ومدى النجاح الذي حققه في استثمار الموارد المالية والبشرية والإمكانات المتاحة لها .
- ٣- إن الوحدات الاقتصادية الخدمية هي تنظيم اجتماعي يُعد أساس التعاون صمم لتسهيل أداء الأفراد وموجه نحو تحقيق الأهداف فضلا عن دورها المهم في الاقتصاد الحديث سواء من حيث تقديم الخدمات، وتتمتع هذه الوحدات بسمات وخصائص متنوعة .
- ٤- على الرغم من أهمية الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء وشيوعه، إلا أنه لم يعد كافياً لعملية تقويم أداء الوحدات الاقتصادية الخدمية وذلك أ- تقديم معلومات غير وافية لاتخاذ القرار .
- ب- الحكم على أداء الوحدة الاقتصادية حكماً وقتياً .
- ت- ضعف الخدمات المقدمة للزبون ولا تأخذ بالحسبان رضا الزبون ولا التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .
- ث- عدم القدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .
- ج- عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة عن أداء الوحدة .

- ١- تأتي أهمية منظور النمو والإبداع في المديرية من خلال مؤشر التدريب وتطوير العاملين ، وإقامة الدورات التدريبية والتطويرية، والمؤتمرات .
- ٢- تأتي أهمية المنظور المالي في المديرية من خلال مؤشر نمو النفقات التشغيلية، مؤشر تحقيق المخطط السنوي ، فضلا عن مؤشر مقارنة النفقات التشغيلية مع الموازنة التشغيلية .
- ٣- من خلال الدراسة الميدانية للباحث تبين أن مجموع نسبة حملة الشهادات العليا (دبلوم عالٍ، وماجستير، ودكتوراه) هي (١,٥٪)، فضلا عن معدل حملة الشهادات الأولية (دبلوم فني، بكالوريوس) نسبة (٥٧٪)، في حين أن مجموع نسبة حملة الشهادات إعدادية فما دون كانت (٤١,٥٪) .
- ٤- من خلال الدراسة الميدانية للباحث تبين أن معدل استغلال الموازنة التشغيلية والاستثمارية كان بنسبة (٧٧٪ ، ٣٥٪) على التوالي، وهذا يعني هناك معدل نسبة (٢٣٪، ٦٥٪) غير مستغلة من قبل الهيئة لتسخيرها في خدمة منتسبي الهيئة وتحسين الخدمات المقدمة للمكلف .
- ٥- من خلال بيانات بطاقة الأداء الشامل للمديرية العامة للاعداد والتدريب التي جرى إعدادها من نتائج المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية التي تعطي صورة واضحة عن مدى فاعلية وكفاءة أداء المديرية فضلا عن تفعيل دورها في خدمة العملية التربوية وهذا ما يحقق فرضية البحث التي تنص على أن تقويم أداء المديرية بالاعتماد على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية يوفر معلومات شاملة عن فاعلية وكفاءة أداء المديرية وبالشكل الذي يمكن من خلاله رفع فاعلية وجودة الأداء .

التوصيات:-

- ١- لغرض القيام بعملية تقويم الأداء لابد من توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية الممثلة بوضوح الهيكل التنظيمي ووضوح واقعية الأهداف فضلا عن توافر ملاك قادر على القيام بالمهمة ووجود نظام للحوافز الذي يشجع العاملين للقيام بعملهم بكفاءة .
- ٢- لابد من إتباع منهجية علمية وعملية سليمة لغرض تحقيق الأهداف المرجوة لعملية تقويم الأداء التي تمر بمجموعة من الخطوات المتمثلة بجمع المعلومات وتحليلها ودراستها وإجراء عملية التقويم واستعمال المعايير ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها .
- ٣- على المديرية العامة للاعداد والتدريب استعمال المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في عملية تقويم الأداء لغرض مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع .
- ٤- ينبغي تحديد مدى قدرة المديرية العامة على زيادة فاعليتها وكفاءتها، ولاسيما أن العوامل الفنية والتكنولوجية، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في هذه المديرية وطبيعة المخرجات المتحققة، تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المديرية تحقيق الأداء الفاعل والاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة وبالشكل الذي يحقق الأهداف على المستوى التربوي.
- ٥- ولغرض حصول المديرية على صورة شاملة ومتكاملة عن أدائها لابد من استعمال الأساليب الحديثة من خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن التي تحاول تحقيق الآتي
 - أ- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد .
 - ب- الموازنة بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية .
 - ت- تقديم معلومات وافية وشاملة عن فاعلية وكفاءة أداء المديرية الحالي والمستقبلي .
 - ث- الاهتمام بجودة الخدمات التربوية المقدمة للزبون فضلا عن رضاه والأخذ بالحسبان التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .
- ٦- لا بد من توافر رؤية ورسالة واستراتيجية واضحة للمديرية وهي من ضروريات العمل ويمكن الاسترشاد بها للتحقق من مدى فاعلية وكفاءة هذه الوحدات في تحقيق الأهداف المناطة بها وذلك من خلال التركيز على محاور بطاقة الأداء المتوازن وكما جرى اعتمادها في هذا البحث .
- ٧- على المديرية تقويم أدائها باعتماد منظور النمو والإبداع من خلال:
 - أ- تطوير الإدارة والتركيز على تدريب المزيد من المتدربين وتطويرهم والمساهمة في إعداد فرق كفوءة ومتطورة والاطلاع على أنظمة التدريب وطرائق التدريس الحديثة .
 - ب- تسجيل المتدربين المستهدفين الجدد من خلال تفعيل أقسام الإعداد والتدريب في المديرية العامة للتربية لغرض تزويد المديرية بأسماء المشمولين بالدورات التدريبية.

ت- منح الصلاحيات الى أقسام الإعداد والتدريب في المديريات العامة للتربية وتزويدهم بالبرامج التدريبية الخاصة بالدورات التدريبية من اجل زيادة اعداد المتدربين.

٨- على المديرية تقويم أدائها باعتماد المنظور المالي ليس من خلال تحقيق المخطط السنوي فقط وإنما من خلال معرفة مدى إمكانية الاستفادة من الموازنة التشغيلية وكيفية توزيعها حسب الحسابات الرئيسية .

٩- على المديرية العامة التوصل إلى مؤشرات إدارة واستخدام الموارد البشرية والمتمثلة بمؤشرات، التحصيل العلمي، ومدة الخدمة، والعنوان الوظيفي، والقوى العاملة وحجم النشاط فضلاً عن إدارة واستعمال الموارد المالية وذلك من خلال التركيز على استعمال الموازنة التخصيصية للمصروفات والتوصل إلى الانجاز الفعلي ومعرفة أهم الأنشطة التي جرى انجازها ومنها تخطيط وتنظيم وتطوير ومتابعة الجهود اللازمة لنشر الوعي بأهمية التدريب .

١٠- على المديرية توفير المستلزمات الضرورية اللازمة لشمول عدد أكبر من المتدربين من خلال توفير القاعات والمدرسين الجيدين من ذوي الكفاءة العالية .

١١- على المديرية استقطاب ذوي أصحاب الشهادات العليا المتخصصة، وذلك للحصول على الشهادات التخصصية التي تمكنهم من انجاز أعمال المديرية بفاعلية وكفاءة عالية .

١٢- إن المديرية من الوحدات الخدمية غير الهادفة للربح، لذا ينبغي عليها استغلال تخصيصات الموازنة التشغيلية والاستثمارية بالشكل الأمثل في سبيل تحسين الخدمات المقدمة إلى المتدربين فضلاً عن تحسين ظروف العمل بالشكل الذي ينعكس على خدمة العملية التربوية.

١٣- على المديرية العامة الاستناد إلى آلية وضع المخطط السنوي للمديرية على وفق أسس علمية ومدروسة، علماً أن التنبؤ بالتغيرات تحكمه متغيرات عديدة، ولكي يكون هناك انجاز مهم للمديرية عليها الأخذ بالحسبان ليس تحقيق المخطط السنوي فقط وإنما تقليل نسب غير المشمولين بالدورات التدريبية .

المصادر والمراجع:-

- ١- المزيني، أيوب محمد ، الادارة التأسيسية علم وفن، ط ٣، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٢ ، ص ١٢٠.
- ٢- بلاسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات
- ٣- الغالبي، طاهر محسن منصورو ادريس، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص: ٣٨.
- ٤- بريش، السعيد و يحيوي نعيمة ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملينة الاوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٠١، ٢٠١١-٢٠١٢، ص: ٢٨.
- ٥- بلاسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ٢٠١٢، ص: ٣.
- ٦- رضوان، محمود عبد الفتاح ، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ٢٠١٣ ، ص ٧٠
- ٧- القلعاوي، غسان"رقابة الأداء" الشارقة: المسار للدراسات والاستشارات والنشر، ١٩٩٨.
- ٨- الطحان، محمد ابو العلا و ابراهيم ، امال محمد كمال " المراقبة الداخلية في الاجهزة الحكومية " القاهرة جامعة القاهرة، ١٩٩٨ .
- ٩- درغام، ماهر موسي وأبو فضة، مروان محمد، (٢٠٠٩). " أثر تطبيق نموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة :دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧ ، العدد ٢.
- ١٠- عبيد ،علاء محمد ، دور المعلومات المحاسبية في تقويم إستراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن/دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥

١١- إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي ، طاهر محسن منصور " سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن " عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٩..

المصادر الأجنبية:-

- 1-Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996 ,Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System , Harvard Business Review January- February
- 2-Wheelen, Thomas. L & Hunger, J. Daived , (Strategic Management and Business Policy) , 11th Ed.: Pearson international Edition , 2008.