" تقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"
" دراسة ميدانية"

. Evaluating The Community Educational Institutions In Egypt In The Light of Modern International Trends
"A Field Study

محمد أحمد حسين رشوان[1]
alsohajy2020@gmail.com

ملخص البحث:

تعد مؤسسات التعليم المجتمعي كغيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى، التي يجب أن تؤمن بالتحولات والمتغيرات المعاصرة من حولها على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خاصة في عملية التقويم المؤسسي، والتي من شأنها تصحيح مسارها، والوقوف على نقاط القوة وتنميتها، ونقاط الضعف ومعالجتها لكي تحقق مؤسساته أهدافها وتطور من مستوي أدائها، وهدف البحث الحالي إلى رسم صورة شاملة للتعليم المجتمعي ومؤسساته والوقوف على نقاط القوة وتزكيتها و نقاط الضعف والتي تحول دون تأدية عمل مؤسساته والعمل معالجتها ، ولقد عرض الباحث الإطار النظري عن التعليم المجتمعي ومؤسساته من حيث المفهوم والفلسفة والأهداف والأهمية، ثم تناول التقويم المؤسسي مفهومه وأهدافه واهميته وأهم الاتجاهات العالمية في مجال التقويم المؤسسي، وتعرض فيه لبطاقة الأداء المتوازن بشيء من التفصيل، ثم تناول عن واقع مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر

1 كلية التربية – جامعة سوهاج

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، ثمً قدم الباحث التوصيات المقترحة لتطوير أداء مؤسسات التعليم المجتمعي ورفع كفاءة أدائها المؤسسي.، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية لقياس مستوى أداء مؤسسات التعليم المجتمعي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات الافتتاحية: التعليم المجتمعي – التقويم المؤسسي – الاتجاهات العالمية – بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract

Community education institutions are like other educational institutions, which must believe in the transformations and contemporary changes around them at all local, regional and international levels, especially in the process of institutional evaluation, which would correct its course, and identify and develop strengths and weaknesses and address them in order to achieve its institutions Its objectives and the development of its level of performance, and the aim of the current research is to draw a comprehensive picture of community education and its institutions and to identify the strengths and recommend them and the weaknesses that prevent the performance of the work of its institutions and work to treat them. The institutional evaluation dealt with its concept, objectives, importance and the most important global trends in the field of institutional evaluation, and presented the balanced scorecard in some detail, then dealt with the reality of community education institutions in Egypt through the results of the field study, then the researcher presented the proposed recommendations for developing the performance of community education institutions and raising the efficiency Institutional performance. The researcher relied on the descriptive approach and the method of the field study to measure the level of performance of institutions Community education in light of the dimensions of the balanced scorecard.

Keywords:

community education - institutional evaluation - global trends - balanced scorecard.

1. مقدمة:

يشهد المجتمع المصري في الآونة الأخيرة مجموعة من التحديات والتغيرات المتسارعة على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية، والتي فرضت عليها موجه من ثورات التغير في كافة قطاعات المجتمع، وخاصة قطاع التعليم، ويرجع ذلك لدوره الكبير في نهضة وتطور أي مجتمع، ومساعدته على مواجهة تلك التحديات والتي ولدت من رحم الثورات العلمية والتكنولوجية الحديثة في جميع المجالات.

وبناء عليه تكون عملية إصلاح تلك المؤسسات مطلباً أساسياً من أجل تحقيق تطوير كامل يشمل كافة جوانب المنظومة التعليمية، من حيث أهدافها ومضامينها وإدارتها ووسائلها وغيرها للحصول علي مخرج تعليمي يمتلك المهارات والقدرات، وما يؤهله للانخراط في سوق العمل. ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق تقويم شامل لتلك المؤسسات التعليمية وقياس أدائها وقدرتها على تحقيق الأهداف المنوط إليها.

تعتبر عملية التقويم المؤسسي وسيلة تتعرف من خلالها المؤسسة على نقاط القوة والضعف في أدائها، وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقويم من قبل المؤسسة، وعن طريق تدعيم وتطوير نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، ومعرفة تحقيق الأهداف التي تسعي إلى تحقيقها، ثم اتخاذ الإجراءات والقرارات الضرورية التي تسهم في تطوير الأداء، وتضمن جودته، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة [1] [2].

تعد مؤسسات التعليم المجتمعي كغيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى، التي يجب أن تؤمن بالتحولات والمتغيرات المعاصرة من حولها علـــى كافـــة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خاصة في عملية التقـــويم المؤسســـي، والتي من شأنها تصحيح مسارها، والوقوف على نقاط القوة وتنميتها، ونقـــاط الضعف ومعالجتها لكي تحقق مؤسساته أهدافها وتطور من مســـتوي أدائهـــا، وترفع من جودة منتجها التعليمي، وتحسن من خدماتها المجتمعية.

ومن خلال الخبرة المهنية للباحث في مجال الإشراف علـــى مؤسســـات التعليم المجتمعي لاحظ أن الوضع الراهن في مؤسسات التعليم المجتمعي يشير إلي تناقص في أعداد المعلمات – الميسرات – مع تـــدني مســـتواهم المهنـــي والأكاديمي وكذلك تدني مستوي الخريجين –الدارسين و الدارسات –، علاوة علي قصور شديد في تمويله – علي الرغم من تعدد مصادرها – والتي لا تفي بالاحتياجات المؤسسية، وكذلك تدني النظرة المجتمعية تجاه هذه النوعية مـــن التعليم، بالإضافة إلي ظهور ظاهرة التسرب داخل مؤسسات التعليم المجتمعي (الفصل الواحد – الصديقة للفتيات – مدارس المجتمع) والتي تشكل نـــاقوس خطر علي المجتمع، يؤذن بتزايد أعداد الأمية في المجتمع.

1.1. مشكلة الدراسة:

يعد التعليم المجتمعي تعليماً موازياً للتعليم الأساســـي، يســـتهدف خدمـــة الأطفال الذين لم يلحقوا بالتعليم الإلزامي أو تسربوا منـــه بســـبب ظـــروفهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو بعد مساكنهم عن مدراس التعليم الأساسي وفـــي إطار فلسفة الدولة الرامية إلى مد الخدمة التعليمية لكافة أبنائها، وتحقيق لمبدأ

تربوي هام، ألا وهو التعليم للجميع، والتأكيد على هذه الفلسفة، لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلبات نموه.

تؤدي مؤسسات التعليم المجتمعي دوراً مهماً في تكملة نظام التعليم العام، وزيادة فرص التعليم خاصة الفتيات، كما أنها وفرت تعليماً للأطفال الذين لا تصل إليهم الخدمة التعليمية في المناطق المحرومة، والأطفال المتسربين والأطفال ذوي الظروف الصعبة (الأطفال بلا مأوي / أطفال الشوارع)، كما يسد التعليم المجتمعي منبعاً رئيساً للأمية[3] .

وعلي الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة تجاه مؤسسات التعليم المجتمعي إلا أن هناك قصور شديد في أداء تلك المؤسسات ويظهر ذلك جلياً في قلة قدرتها على ضبط المدخلات وتحسين العمليات الداخلية، ومما نتج عنه منتجاً تعليماً ضعيفا" لا يفي بآليات العمل اليدوي، ولا يرتقي لمستوي المستهدف.

وهذا ما توصلت إليه أدبيات الدراسات والبحوث التربوية السابقة، ومنها[4][5] [6] [7] [8]على وجود الكثير من جوانب القصور والمشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم المجتمعي، ومنها ما يتعلق بالنواحي المالية والنواحي الإدارية والنواحي الاجتماعية، مشكلات تتعلق أيضاً بالمبني وتجهيزاته وكذلك مشكلات تعليمية منها ما يخص المعلمة ومنها ما يخص المتعلمين، تعاني من قصور حاد في مصادر التمويل، ومع عجز شديد في الإنفاق الحكومي عليها، مما يؤثر في أداء المؤسسات وعجزها الشديد في توفير خدماتها التعليمية للفئات المستهدفة، وقلة وجود إدارة مدرسية مستقلة تقود المؤسسة، والاكتفاء بإسنادها إلى المعلمة بجانب عملها مما يمثل عبء

ثقيل على كاهلها، ويؤثر سلباً على أدائها، و ضعف الوعي المجتمعي بأهمية هذه النوعية من المؤسسات التعليمية لدي أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني، مما ضعف القبول إليها، ويحرم الكثير من أبناء المجتمع في الالتحاق بركب التعليم، وزيادة أعداد الأمية في المجتمع المصري، وبجانب قصور شديد في المشاركة المجتمعية لدعم وتمويل تلك المدارس.

بالإضافة إلى انخفاض أعداد المتعلمين حتى وصل عددهم حوالي (99475) دارس لعام 2013 / 2014 م، بالمقارنة بعددهم لعام 2009 / 2010م حوالي (103512) دارس، وذلك على الرغم من ارتفاع عدد المدارس بأنواعها المختلفة من (4542) مدرسة لعام 2009 / 2010 إلى حوالي (4995) مدرسة لعام 2019 / 2020 م [9].

من هنا سعي البحث الراهن إلى محاولة تقويم مؤسسات التعليم المجتمعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أهم المداخل والأساليب العالمية المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي، وفقاً لذلك تتحدد مشكلة البحث في محاولة وضع نموذج مقترح لتقويم مؤسسات التعليم المجتمعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها كأحد أهم الاتجاهات المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي.

2.1 أسئلة الدراسة:

وهذا يؤدي إلى التساؤلات الآتية:

ما مفهوم التعليم المجتمعي وفلسفته، وأهدافه وأهميته؟

ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي؟

ما واقع مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

ما التوصيات المقترحة لتقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة؟

3.1 أهداف الدراسة:

سعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

رسم صورة شاملة للتعليم المجتمعي ومؤسساته في مصر، وإعطاء نبذة مختصرة لأنماط مؤسسات التعليم المجتمعي في بعض دول العالم.

إلقاء نظرة على الفئات المحرومة والمهمشة تعليماً.

تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين أبناء المجتمع الواحد دون تمييز من حيث الجنس أو الموقع الجغرافي.

تقليل الفجوة التعليمية بين أبناء المجتمع الواحد.

تحديد أهم أدوار وإسهامات مؤسسات التعليم المجتمعي في تحقيق التعليم للجميع في مصر

الوقوف على أبعاد المشكلات التي تواجه أنماط مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر وتحديد عوامل القوة وتقويتها وعوامل الضعف وسبل معالجتها.

الإفادة من التوجهات المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي.

المساهمة في رفع مستوي كفاءة الأداء الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم المجتمعي.

4.1 أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

تقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يعد البحث الحالي من الدراسات الأوائل في مجال تقويم مؤسسات التعليم المجتمعي، من هنا تنبع أهميته، فعلي حد علم الباحث، فإن الدراسات في مجال تقويم مؤسسات التعليم قبل الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بوجه عام ومؤسسات التعليم المجتمعي بوجه خاص حديثة العهد في مصر، ومن ثم يعد البحث من البحوث السابقة التي تتناول هذا الموضوع.

قد يسهم البحث في تعميق فلسفة التقويم للتعليم المجتمعي في مصر لدي القائمين والعاملين فيه.

قد يسهم البحث في فهم وتحليل جوانب القصور التي تعاني منها مؤسسات التعليم المجتمعي ثم محاولة وضع المقترحات للتغلب عليها وذلك يؤدي بدوره إلى حماية الثروة البشرية والمادية من الهدر.

قد يقدم البحث صورة واضحة عن واقع تلك المؤسسات للمهتمين بقضايا التعليم المجتمعي كالباحثين، وأفراد المجتمع المحلي كأولياء الأمور، والجمعيات الأهلية المشاركة في تمويل بعض تلك المؤسسات مثل مصر الخير وكذلك المنظمات الدولية مثل" اليونيسيف " وغيرها.

الاستفادة من التجارب العالمية المعاصرة في مجال تقييم الأداء في تقويم هذه المؤسسات التعليمية لتطوير النظم التقليدية فيها لتواكب المتغيرات والمستجدات العالمية في هذا المجال.

5.1 منهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة على اعتبار أنه هو المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار خواطرها والمتغيرات المحيطة بها بالإحداثيات التي تقود إلي تعليمات متباينة ولا يشترط هذا المنهج وضع فروض وإجراء تجارب وتحليل علاقات سببية عليه [10].

6.1حدود الدراسة:

1.6.1 الحد الموضوعي:

يقتصر البحث على تقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء / المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والتطور، البعد البيئي والمجتمعي) كأحد أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي ثم التوصل إلى التوصيات المقترحة للتقويم.

6.1 .2 الحد البشري:

عينة من (مدير إدارة التعليم المجتمعي – مديري الإدارات التعليمية – رؤساء الأقسام – الموجهين – المعلمات)

6.1. 3 الحد الجغرافي:

يتم تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسات التعليم المجتمعي (الفصل الواحد – صديقة الفتيات – مدارس المجتمع) في محافظة سوهاج.

6.1. 4 الحد الزمني:

يتضمن زمن إجراء الدراسة من (2021/2020 م).

7.1 أدوات الدراسة:

استبانة استمارة تقويم من إعداد الباحث وتعد الأداة الرئيسية في البحث، بهدف تقويم أداء مؤسسات التعليم المجتمعي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي (البعد المالي – البعد العملاء / المستفيدين – بعد العمليات الداخلية – بعد التعليم والتطور، البعد البيئي والمجتمعي) وكل بعد مقسم إلى عدة محاور.

8.1 مصطلحات الدراسة:

1.8.1 التقويم المؤسسي

هو العملية التي تهدف إلى تقدير الأداء المؤسسي في ضوء بعض المعايير والمتطلبات الخاصة بعمل المؤسسة[1 1] .

2.8.1 التعليم المجتمعي

العمليات التي توحد جهود الأهالي والسلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تحقيقاً لتكامل هذه المجتمعات ومساعدتها الكاملة في التعليم القومي [12].

3.8.1 مؤسسات التعليم المجتمعي:

تلك الأنماط أو الصيغ التعليمية التي تهدف إلى توفير فرص التعليم للأطفال في المناطق الأقل حظاً، والمحرومة من الخدمات التعليمية في مصر، الذين لم تتح لهم فرصة الالتحاق بالمؤسسات التعليمية، أو الذين التحقوا وتسربوا منها في الشريحة العمرية (6 – 14) سنة، اعتماداً على مشاركة المجتمع [13].

4.8.1 الاتجاهات العالمية المعاصرة للتقويم

الرؤى والتوجهات التي تسلكها المؤسسات من أجل معرفة قدرتها على القيام بواجباتها، وبلوغ أهدافها، وفق مجموعة من المعايير والمقاييس المتعارف عليها عالمياً بهدف الكشف عن مواطن القوة والضعف والحكم على أداء المؤسسة.

9.1 خطوات السير في البحث:

سارت الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1.9.1 الخطوة الأولي

تناولت المقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، منهج البحث، أدوات البحث، مصطلحات البحث، خطوات السير في البحث، ويمثل ذلك الإطار العام للبحث.

9.1. 2 الخطوة الثانية

تضمنت مفهوم التعليم المجتمعي في مصر وفلسفته وأهدافه وأهميته وكذلك مؤسساته مفهومهاً وفلسفتها وأهدافها وأهميتها وأهم الاتجاهات العالمية فيه.

9.1 .3 الخطوة الثالثة

تضمنت التقويم المؤسسي مفهومه وفلسفته وأهدافه وأهميته وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن من حيث النشأة والتطور، المفهوم، الفلسفة، الأهداف، الأهمية، الأبعاد الخمسة للبطاقة وهم البعد (المالي، العملاء / المستفيدين، العمليات الداخلية، التعليم والتطور، البيئي والمجتمعي)، خطوات التطبيق، متطلبات التطبيق، فوائد التطبيق، معوقات التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية، وفي هذه الخطوة يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثاني من أسئلة البحث.

4.9.1 الخطوة الرابعة

تضمنت الدراسة الميدانية متمثلة في الأهداف والأدوات والخطوات المنهجية وهذا ما تضمنه الفصل الخامس من الدراسة.

5.9.1 الخطوة الخامسة

تضمنت نتائج الدراسة.

6.9.1 الخطوة السادسة

تضمنت التوصيات المقترحة الذي يضعها الباحث لتقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة " بطاقة الأداء المتوازن " وذلك لرفع كفاءة أداء هذه المؤسسات للقيام بواجباتها المجتمعية تجاه أبناء الوطن.

1.2 أولاً الدراسة النظرية:

1.1.2 التعليم المجتمعي في مصر وأهم الاتجاهات العالمية فيه:

يعد التعليم في الوقت الحالي من أهم وأخطر حقوق الإنسان فهو الذي يعمل على تشكيل عقل الإنسان وفكره، ومن خلال التعليم أيضاً يتشكل الوعي الاجتماعي والسياسي الذي يترتب عليه مدي فاعلية الإنسان داخل المجتمع، فعن طريق التعليم يكتسب الإنسان المهارات والقدرات الأساسية للحياة في أي مجتمع وتتحدد مكانته في السلم الحضاري، وموقفه بين النظم السياسية المعاصرة.

يمثل التعليم الأساسي الطريق الأمثل لدي الشعوب كافة في بلوغ غايتها وتحقيق أهداف التنمية في كافة مناحي الحياة ويوفر بيئة مناسبة لنمو المعارف وصقل المهارات الأساسية واكتساب الخبرات التي تساعد الفرد على مواجهة أعباء الحياة، ويساهم في تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية، التي نادت بها رؤية مصر 2030م، والتي ترتكز على الارتقاء بجودة وحياة المواطن المصري [14].

ينطوي الجوهر العام للتعليم للجميع على ضرورة أن تعمل كل دولة عضوا باليونيسكو على توفير التعليم للجميع لجميع أطفال فئات المجتمع في المدن والمناطق البعيدة بغض النظر عن مسألة العرق أو اللون أو الدين[15].

وتؤكد الإحصاءات العالمية إلى أن أكثر من 100 مليون في العالم غير ملتحقين بالمدرسة أو خارج مقاعد المدرسة في الوقت الحالي وأن 60% منهم من البنات، الأمر الذي يؤكد على ضرورة توفير صيغ مختلفة لإتاحة التعليم الأساسي للجميع، ويتطلب تحقيق ذلك، أن تقوم الدولة بتلبية الحاجات التعليمية للشرائح السكانية غير القادرة على الوصول للمدارس، وتوفير الخدمات التعليمية بالمناطق الأكثر حرماناً من التعليم والمناطق النائية [16].

وإدراكاً من الحكومة المصرية لخطورة هذه الفجوة الناتجة عن التسرب من التعليم أو الحرمان منه وخاصة الفتيات وازدياد نسبة الأمية في المجتمع، وأثر ذلك على الأجيال التالية كانت مبادرتها بصيغ للقضاء على الأمية في ضوء التوجه العالمي لمبادرة داكار بالسنغال 2000م وتقليل هذه الفجوة، وهذه المبادرات تتمثل في مجموعة من المدارس تتبع مؤسسات التعليم غير النظامي، والذي تختلف عن التعليم النظامي في الشكل والتنظيم والهيكل الإداري وكذلك المناهج وتعدد مصادر تمويلها [17].

وفي إطار فلسفة الدولة التي ترمي إلى توفير الفرص التعليمية للجميع وخاصة الذين يعانون من ظروف اجتماعية واقتصادية حالت بينهم وبين إكمال تعليمهم أو حرمتهم من الالتحاق بقطار التعليم الإلزامي، ورغبة منها في إنهاء هذه المشكلة من جذورها والحد من خطورتها تبنت مشروعاً قومياً في إنشاء

مدارس مخصصة للأطفال المحرومين والمتسربين، وخاصة الفتيات تعرف باسم " مؤسسات التعليم المجتمعي " بهدف مد الخدمة التعليمية إلى هؤلاء الأطفال داخل قراهم وكفورهم ونجوعهم وأماكن سكنهم فلا يكون هناك تخوف أو عزوف عن الدراسة.

2.1.2 مؤسسات التعليم المجتمعي:

تعد مؤسسات التعليم المجتمعي صيغ عصرية تستهدف تحقيق أهداف التعليم للجميع، وأماكن تقدم فيها الخدمة التعليمية لمن حرموا منها، بصور غير نمطية أو غير تقليدية، ومصر أوجدت صيغ وانماط متعددة لتلك المؤسسات، والتي تعمل في تلك المجال أطلق عليها مؤسسات التعليم المجتمعي ومنها مؤسسة الفصل الواحد، مؤسسة الصديقة للفتيات.

1.2.1.2 مؤسسة الفصل الواحد:

أنشئت هذه المؤسسة الفصل الواحد لتعليم الفتيات بالقرار الوزاري رقم (255) بتاريخ 1993/10/17م، ونظراً لأن تسرب الفتيات الريفيات من التعليم النظامي أصبح يشكل ظاهرة اجتماعية تمثل إحدى التحديات الخطيرة التي تواجه المجتمعات النامية، كما تمثل تحدياً للتنمية، ومن ثم استشعرت الدولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم، أهمية علاج هذه الظاهرة في المناطق الريفية والمحرومة من التعليم النظامي [18].

ومن ثم جاءت فكرة مؤسسة الفصل الواحد لتعليم الفتيات لتوصيل الخدمة التعليمية إلى اللاتي حالت ظروفهن الالتحاق بالتعليم النظامي وخاصة في الشريحة العمرية من 6 – 14 سنة من الجنسين لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص

التعليمية لجميع أبناء المجتمع المصري، بذلك تمثل نقطة انطلاق حقيقة لمؤسسات التعليم المجتمعي في مصر، حيث بدأت الفكرة بعدد (211) مدرسة في الأماكن الفقيرة والمهمشة والمحرومة من الخدمة التعليمية وتضم حوالي (1958) دارسة وحتى بلغ عددها الان حوالي (5018) مدرسة لعام 2014/ 2015 م وتستوعب عدد (106781) تلميذ وتلميذة [19].

2.2.1.2 مؤسسة الصديقة للفتيات:

قام عدد من وكالات الأمم المتحدة بمبادرة الأمم المتحدة لتعليم الفتيات في أعقاب قمة داكار، وذلك استلهاماً بروح حملة " التعليم للجميع " وتهدف المبادرة إلى القيام بحملة ترمي إلي تحسين نوعية التعليم الذي يتاح للفتيات وتوفيره علي المستويين العالمي والقطري [20].

وبناء على تلك المبادرة فقد بذلت مصر جهوداً متعددة لتوفير التعليم للجميع وخاصة في المناطق النائية، والتي حرمت لفترة طويلة من مد الخدمة التعليمية الأساسية لها نظراً لظروف اجتماعية أو اقتصادية خاصة بالطفل أو الدولة وكان من أهم تلك الجهود التي بذلت لمواجهة الأمية وسد الاحتياجات التعليمية في هذه الأماكن مؤسسات للتعليم المجتمعي متمثلة في مدارس الفصل الواحد للفتيات ومدارس المجتمع.

في إطار أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر، الذي تعتبر أن تعليم الفتيات هدفا" أساسيا" ضمن أهدافها من هذا المنطلق اهتمت الدولة متمثلة في وزارة التربية والتعليم في إنشاء صيغ أخري للتعليم المجتمعي على غرار مدارس الفصل الواحد، وذلك من خلال الشراكة مع المجلس القومي للطفولة

والأمومة ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الدولية قد أفرزت هذه الشراكة مدارس الصديقة للفتيات.

وهي تلك المدارس التي يقوم المجلس القومي للأمومة والطفولة – اليونيسيف – بإنشائها ورعايتها منذ عام 2004م، بالقرار الوزاري رقم (411) حتى تم تسلمها من قبل الوزارة عام 2012م والبالغ عددها حوالي (1017) مدرسة وتستوعب (23433) تلميذ وتلميذة طبقاً لإحصاء 2019 / 2020م [21].

3.2.1.2 مؤسسات المجتمع:

تعد مدارس المجتمع أحد صيغ مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر وهي الأقدم من حيث الفكرة والنشأة، وتقدم خدمة تعليمية تأخذ في الاعتبار تباين الاحتياجات في المناطق الجغرافية المختلفة والمحرومة من وصول التيار التعليمي لها.

حيث وقعت الحكومة المصرية متمثلة في وزارة التربية والتعليم مع منظمة اليونيسيف اتفاقية بتاريخ 1992/4/29م، لإنشاء مدارس في المجتمعات المحلية وذلك لتقليل الفجوة النوعية السائدة في مجال التعليم بين الذكور والإناث ، وتمشيا" مع قرارات المؤتمر الدولي حول التعليم للجميع " جومتين، تايلاند عام 1990م، ويهدف هذا المشروع إلي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية للفتيات في المناطق المحرومة، وتقليل الفوارق في التعليم بين البنين والبنات وذلك من خلال خفض معدلات الأمية بين الكبار، والتوسع في توفير

التربية الأساسية والتدريب علي مهارات آخري يحتاجها اليافعون والراشدون [22].

وبدأت مدارس المجتمع بالظهور بالفعل في أواخر عام 1992، من خلال مشاركات بين كل من وزارة التربية والتعليم ومنظمة اليونيسيف، وقد كان الهدف هو تحقيق مبدأ " تعليم جيد للجميع، تركز على المناطق الأكثر حرماناً من التعليم وبدأ تنفيذ تلك التجربة بإنشاء 4 مدارس بالقرى الصغيرة المحرومة بمحافظات أسيوط وسوهاج وقنا.

وقد بلغ عدد مدارس تلك المؤسسة حوالي (558)، وتستوعب (14952) تلميذ وتلميذة طبقا" لإحصاء 2019 /2020 م [23].

1،2، 3 أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في التقويم المؤسسي:

تعد عملية التقويم المؤسسي ضرورة حديثة في الوقت الراهن، تبنى على أسس علمية كجزء عضوي من نسيج العملية التعليمية، يتم من خلال الوقوف على ما تحقق من أهدافها، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بعملية التقويم المؤسسي، وذلك استجابة للمتغيرات الحياتية التي تحيط بالفرد في عالم متغير يتدفق بالمعارف الجديدة والمعلومات باستمرار، ومن هنا يظهر التقويم المؤسسي بوصفه عملية مصاحبة للعملية التعليمية وسيلة لتحسينها وأداة لقياس مدى تحقق أهدافها في إعداد الفرد [24].

تمثل المؤسسة التعليمية وحدة تربوية تهدف إلى بناء شخصية الفرد وصقلها من جميع الجوانب، لكي تحقق هذه المؤسسة أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة

والاتقان والفعالية كان لزاماً عليها تقويم كل عناصرها، بحيث يكون تقويماً شاملاً وقائماً على أسس علمية ومعايير مدروسة [25].

3.1.2 ،1التقويم المؤسسي:

يعد التقويم المؤسسي وسيلة للكشف عن مستوى أداء المؤسسة مقدرتها على الصمود والاستمرار وتحقيق الأهداف وهناك عدة مفاهيم متنوعة للتقويم المؤسسي يختلف من مفهوم لأخر على حسب طبيعة المؤسسة ونوعيتها والهيئة أو الجهة المسئولة عن إجراء التقويم، ويورد الباحث بعض هذه المفاهيم ومنها:

نظام من الأنشطة يختلف باختلاف الأهداف المؤسسة أو الأهداف الشخصية ويعد بمثابة المحك لتحديد مدى تحقيق الأهداف، واقعية الإجراءات التي تتخذ القرارات الخاصة بالعمل المؤسسي وعادة ما يهدف إلى تحديد وتقويم أداء جميع العاملين بالمؤسسة وتحديد الدوافع لدى العاملين ورقابة تقدم المؤسسة تجاه غاياتها وأهدافها[26] .

2.3.1.2 فلسفة التقويم المؤسسي:

تعتمد فلسفة التقويم المؤسسي على استهداف النتائج المحققة من تنفيذ اعمال المؤسسة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجه المؤسسة، والتوصية بكيفية العمل على إزالة هذه الصعوبات تفادياً للأخطاء مستقبلاً.

3.3.1.2 أهداف التقويم المؤسسي:

يهدف التقويم المؤسسي إلى عدة أهداف في المؤسسات التعليمية ومنها[27] :

يساعد في عملية اتخاذ القرارات الخاص بالمؤسسة التعليمية ومعرفة أداء العاملين على المستوى المطلوب أو دونه.

معرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

يساعد على وضع الاقتراحات المناسبة لتطوير أداء المؤسسة التعليمية.

إعطاء صورة دقيقة على واقع المؤسسة وأوضاعها ومستوى أدائها.

المتابعة المستمرة للمؤسسة للمحافظة على مستوى أدائها وتطويره.

إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية عن أوضاع المؤسسة ومستوى الأداء فيها، وفضلاً عن الصعوبات والمشكلات الموجودة فيها.

4.3.1.2 أهمية التقويم المؤسسي:

يمثل التقويم المؤسسي أهمية كبيرة للمؤسسات الخدمية وخاصة المؤسسات التعليمية منها وذلك عن طريق[28] :

معرفة مدى عمل وسير المؤسسة التعليمية بطريقة صحيحة.

معرفة مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها.

معرفة مدى قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق الرضا لعملائها سواء من بالداخل أو الخارج.

توفير المعلومات التي تساعد على الرقابة على عمليات المؤسسة.

مساعدة المؤسسة التعليمية في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى أحداثها لتطوير الأداء.

أداة تساهم على زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، كلما اتصف أداؤها بالفعالية كلما امتلكت نظام فعال لتقويم الأداء المؤسسي.

4,2.2 أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي:

4.2.2 ،1 الاتجاه الأول مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في تقويم وتطوير أداء المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل المؤسسات والأفراد بجميع مستوياتها الإدارية، فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة المطابقة للمواصفات، بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومترابط لجميع الأنشطة في المؤسسات، كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك، حيث أصبح كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه وتنفذ طاباته [29].

وبالإضافة إلى ذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب التي تهدف إلى تحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أداء مؤسساته، ولم تعد اتجاهاً فكرياً وإدارياً فحسب، بل أصحبت ضرورية تعليمية ملحة تمكن المؤسسات التعليمية من مسايرة التقدم العلمي والانفجار المعرفي الهائل لمواكبة التطورات التقنية الحديثة – التي تعتبر أهم سمات العصر – وسعياً للنهوض بالعملية

التعليمية بكل رمتها من خلال تقديم أفضل تعليم للحصول على منتج تعليمي مطابق للمواصفات التعليمية العالمية.

لذا تعد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ضرورة لإحداث تغير في المؤسسة التعليمية في اتجاه نحو تحقيق الأهداف العامة للتعليم من خلال تطوير شامل ومستمر يقوم على جهد جماعي والعمل بروح الفريق، وذلك من خلال عمل برامج تدريبية لرفع الكفاءة المؤسسية إلى مستوى المواصفات التعليمية العالمية.

2،4.2.2 الاتجاه الثاني نموذج التميز الأوروبي:

تحاول الكثير من المؤسسات العامة والخاصة التغلب على مشكلاتها ومعيقاتها، التي تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق لها بدوره غاياتها وأهدافها المؤسسية، ولذلك فهي بحاجة إلى مدخل شامل يجمع لها العناصر والمقومات الأساسية للمؤسسة ويضمن لها التفوق في مجالها.

لذا تعتبر إدارة التميز ضالة هذه المؤسسات التي تمكنها من تحقيق آمالها وأحلامها للتميز والانفراد المؤسسي في ذات المجال ومساعدتها في مواجهة التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية.

حيث " إن امتلاك مقومات التميز وتفعليها هي السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر" [30].

يعد النموذج الأوروبي للتميز أحد أهم هذه النماذج للتميز المؤسسي والصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي يهدف إلى مساعدة المؤسسات والمنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز في الأداء.

وقد نشأ هذا النموذج عام 1988م بعد موافقة لجنة الاتحاد الأوروبي لـ 14 شركة أوروبية بتأسيس الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة " European foundation for quality management" EFQM" كمنظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح ولكن للترويج للتمايز Excellence للشركات الأوروبية بشكل متواصل [31].

ومن ثم قامت الجائزة الأوروبية بدعم من الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة بتقديم هذه النموذج عام 1990م، ثم بدأ العمل به فعلياً في أكتوبر 1991م، حيث يركز نموذج التمايز للهيئة الأوروبية لإدارة الجودة على التقييم الذاتي للمؤسسة وتخطيط لتحسين من أجل الوصول إلى التمايز المنشود.

3،4.2.2 الاتجاه الثالث مدخل ستة سيجما six sigma: –

يعد مدخل ستة سيجما six sigma من أحد هذه الاتجاهات الإدارية التي تحقق أعلى مستوى من جودة الأداء بالمؤسسات وخاصة التربوية، كما أنه يعد من أحد الأساليب الناجحة في تطوير وتحسين بيئة النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، وقد أصبح استخدام هذا المدخل في الوقت الراهن بالمؤسسات التعليمية ضرورة استراتيجية تمليها طبيعة الحراك التعليمي والتربوي وتغيرات العصر الحالي فهو يسهم في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية.

تمثل ستة سيجما في المجال التعليمي المرحلة الخامسة من مراحل الجودة التي بدأت بمرحلة الفحص، ثم الرقابة، ثم مرحلة ضمان الجودة والتي تهدف إلى منع الأخطاء، ثم مرحلة الجودة الشاملة والتي لا تزال مستمرة حتى الآن [32].

ولذلك يمثل نموذج سته سيجما six sigma كمد خلا" هام للتقويم المؤسسي وزيادة كفاءة إنتاجية المؤسسة وصولاً بالمؤسسة إلى أعلى مستوى من الجودة والاتقان وخاصة المؤسسات التعليمية، التي تطمح للجودة والتميز المؤسسي.

4.2.2 ،4 الاتجاه الرابع بطاقة الأداء المتوازن:

تمثل عملية تقيم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تحسين كفاءة وإدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة وقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن "" Balanced scorecard التي دعا لها كلاً من كابلان ونورتون"Kaplan, Norton" في عام 1992م لمساعدة المؤسسة على تسير أمورها بفاعلية، وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة [33] .

من ثمَّ تعد بطاقة الأداء المتوازن "Balanced score card" من أهم المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقيم الأداء داخل المؤسسة، إذ تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة على مجموعة متوافقة ومتوازنة من المقاييس للأداء سواء كانت مقاييس مالية أو غير مالية [34].

وبالإضافة إلى ذلك تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توصيف لكلاً من رؤية ورسالة المؤسسة من حيث المتطلبات الوظيفية. وخطوات العمل اليومي، وبالتالي فهي تدير وتقوم الاستراتيجية المؤسسية وتراقب الفاعلية التشغيلية وتوفر التحسينات وتبني القدرة المؤسسية وتدعم الاتصال والتواصل بين العاملين وذلك من خلال توجيههم إلى التركيز على النتائج المرغوبة.

ويحاول البحث دراسة بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من أحد أهم المداخل الحديثة في مجال التقويم المؤسسي من حيث النشأة والتطور، الفلسفة، المفهوم، الأهداف، الأهمية، خصائص بطاقة الأداء المتوازن، وابعادها، خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن" الخطوات المنهجية، متطلبات تطبيق البطاقة، فوائد التطبيق، معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

5.2.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: –

تعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة للتقويم المؤسسي ذات النظرة الشاملة في قياسات مستوى أداء المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية وكذلك استراتيجياتها وبهدف تطوير الأداء وتحسين المستوى وتتألف من مجموعة الأبعاد وفيما يلي نوضح هذه الأبعاد[35] [36] [39] [40] [37] [38].

1.5.2.2 البعد المالي: –

يعتبر البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن هو البعد الأول وهو يتضمن المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات التي تقوم بها المؤسسة – خاصة المؤسسات التعليمية– وبالإضافة إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي

تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خطتها الاستراتيجية، كما يُعبر عن النجاح المالي الذي تحققه المؤسسة، لتظهر في أفضل صورة أمام المساهمين والمعنيين.

تركز المؤسسات التعليمية على هذا البعد ليس بهدف تحقيق عائدات مالية بقدر ما تحافظ على بقائها واستمرارها في أنشطتها ووظائفها المختلفة من خلال الحفاظ على وجود موارد مالية كافية تضمن لها البقاء والاستمرار

2.5.2.2 بُعد " العمليات الداخلية":

يهتم هذا البعد بتطوير الأداء داخل المؤسسة نفسها وذلك من خلال تقديمها لمستوى عالٍ من الأداء فيما تقوم به من عمليات، سواء كانت عمليات إدارية أو تلك الأخرى التي تتصل بعملية إدارة العملية التعليمية أو التدريسية في المؤسسة التعليمية، وكذلك تطوير أنظمة العمل الإداري وتبسيط اجراءاته واستخدام تكنولوجيا المعلومات والتعاون بين الوحدات التعليمية المختلفة.

كما يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات الداخلية المهمة والتي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز، ويتمثل هذا التميز في وجودة العملية التعليمية، وجودة البرامج التعليمية المقدمة، وجودة أعضاء هيئة التدريس – المعلمون–، وجودة أداء الطلاب.

3.5.2.2 بُعد العملاء / المستفيدين:

يهتم هذا البعد بتقويم أو قياس مدى نجاح المؤسسة التعليمية في تحديد الفئات المستهدفة للخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية وطبيعتها، وكذلك بالطريقة المثلى في التعامل معهم وتوسيع تلك الفئات، واستقطاب أكبر

أعداد منهم، إذا تسعى المؤسسات التعليمية إلى كسب رضاهم بشكل مستمر، للمحافظة عليهم وكسب عملاء جدد بشكل مستمر أيضاً.

4.5.2.2 بُعد التعليم التطور: –

يعبر هذا البعد عن قدرة المؤسسة على مواءمة نفسها ونشاطاتها للاستفادة من التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة لتطوير الأداء والمهارات والخدمات بصورة دائمة على مستوى الافراد، والنظم والإجراءات ويتضمن هذا البعد القدرة على التجديد، حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف إلى توجيه الافراد نحو التطوير والتحسين المستمر اللازم للبقاء، لذا تدرس المؤسسة ما يجب ان تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم واشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

2.2 .5.5 بُعد البيئي والمجتمعي:

يهتم هذا البعد بكيفية نظرة المجتمع للمؤسسة وكذلك نظرة المؤسسة للمجتمع، ومدى قدرة المؤسسة على لعب دور إيجابي في خدمة المجتمع مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة،" حيث وجدت المؤسسات لتسهم في تطوير المجتمع، والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية فقط، بل مصالح المجتمع، فقد توسع الدور الاجتماعي لها وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب، وازدياد الضغوط من قبل فئات معينة من المجتمع من جانب آخر. وقد تطورت المؤسسات التعليمية في الآونة

الأخيرة بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف مناحي الحياة وزاد اهتمامها بكافة جوانب خدمة المجتمع المعاصر.

ولذا يرى الباحث ضرورة إضافة البعد البيئي والمجتمعي إلى أسلوب القياس المتوازن للأداء، (حيث لابد من امتداد مفهوم تقيم الأداء إلى تقيم أداء يعتمد على معلومات بيئية لممارسة أنشطة المؤسسة في البيئة، وبذلك يتم تكامل المقاييس الداخلية بالخارجية باحتوائها على المعلومات البيئية الهامة.

قد ظهرت في الآونة الأخيرة عدة مداخل حديثة لنظم التقويم المؤسسي منها إدارة الجودة الشاملة، نموذج التميز الأوروبي، مدخل ستة سيجما، بطاقة الأداء المتوازن، نتيجة للتطور السريع في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وخاصة في القطاع الربحي، ثم ما لبثت أن انتقلت إلى المجال التربوي من أجل تجويد وتحسين أداء المؤسسة التعليمية.

ولكن الواقع التطبيقي أظهر هناك قصور في بعض هذه المداخل فالبعض منها يركز على المقاييس المالية والبعض يركز على المقاييس غير المالية مما يترتب عليه صعوبة في التطبيق داخل المؤسسات التعليمية والقصور في تغطيه كافة الجوانب للعملية التعليمية فيها.

وهذا مما دعا إلى ضرورة الاعتماد على مدخل – بطاقة الأداء المتوازن – يلائم بين المقاييس المالية وغير المالية وتعطي المؤسسة التعليمية معلومات شاملة عن وضع المؤسسة ككل، وتساعد في تطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية.

لذا أصبح استخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن في الوقت الراهن بالمؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم المجتمعي خاصة ضرورة إستراتيجية تميلها طبيعة الحراك التعليمي والتغيرات العصرية، فهي تساهم في حل الكثير من المشكلات المادية وغير المادية التي تعاني منها المؤسسات التعليمية في مصر ومؤسسات التعليم المجتمعي خاصة وكذلك تعمل على تطوير أداء هذه المؤسسات ورفع كفاءتها الأدائية وتحسين عملياتها الداخلية من أجل اعداد منتج تعليمي يفي باحتياجات سوق العمل ومطابقاً للمواصفات التعليمية العالمية في هذا المجال.

3.ثانيا الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق بعض الأهداف ومنها ما يلي: -

الوقوف على واقع مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر وأهم المعوقات التي تعوق أداء رسالتها والقيام بدورها المنوط إليها.

الوقوف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطوير أساليب أداء مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر من خلال تقويم أدائها المؤسسي.

التوصل إلى بعض الإجراءات المقترحة والتي تفيد في تفعيل دور مؤسسات التعليم المجتمعي في وصول الخدمة التعليمية للأطفال المحرومين والمتسربين من التعليم في مصر.

1.3 أدوات الدراسة الميدانية: –

1.1.3 الاستبانة:

توجد عدة أدوات بحثية تستخدم في جمع البيانات والمعلومات، ومن هذه الأدوات " الاستبانة " وقد أختار الباحث الاستبانة كأداة بحثية لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، نظرا لأنها من الأدوات التي تفيد في تحقيق أهداف الدراسة لكون عينة الدراسة من العينات الكبيرة نسبيا، وهي تفيد في الحصول على بيانات من أعداد كبيرة من الأفراد، إضافة إلى سهولة تحليل النتائج وتفسيرها.

2.1.3 صدق الاستبانة: –

تعتبر الاستبانة صادقة إذا نجحت في قياس ما وضعت لقياسه، وكانت النتائج الناتجة من تطبيقها على عينة المفحوصين تعبر عن الخصائص المراد قياسها تعبيرا دقيقا.

وللتأكد من صدق الاستبانة في البحث الحالي اتبع الباحث الطرق التالية:

1.2.1.3 صدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري للمقياس إلى أي درجة يبدو المقياس ظاهريا يقيس ما صمم من أجله، ويهدف إلى التعرف على شكل الاختبار وما يبدو أن يقيسه، فصحيفة الاستبانة ظاهريا تقيس تقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتسم بالسهولة والوضوح.

2.2.1.3 صدق المحتوي:

يدل صدق المحتوي علي مدي تمثيل محتوي الأداة للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها ، إذ يجب أن يكون المحتوي ممثلا تمثيلا جيدا

لنطاق المفردات أو العبارات ،الذي يتم تحديده مسبقا ولتقدير صدق المحتـــوي ،فإن ذلك يعتمد بدرجة كبيرة علي الأحكام التقييمية التي يصدرها مجموعة من المحكمين أو المهتمين بالمجالات التربوية المختلفة، بحيث تتعلق هذه الأحكام بتقدير مدي التناظر بين مفردات أو عبارات الأداة والنطاق الســـلوكي الـــذي تمثله هذه المفردات وذلك بإعداد استمارة تشتمل علي مفردات الأداة في ضوء أبعاد معينة من حيث نوع المفردة ومدي ملائمتها لكل من المحتوي والهـــدف من الأداة.

لكي يتم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة، قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة والمتخصصين بكليات التربية في الجامعات المصرية المختلفة مباشرة أو عبر شبكة الإنترنت، لإبداء أراءهم حول مدي مناسبة الاستمارة في تحقيق أهداف البحث، ووضـــوح عباراتهـــا وشمولها، ومدي انتمائها للأبعاد المحددة لها.

بحيث تم إضافة وتعديل بعض العبارات التي أبداها السادة المحكمين، ولقـــد كانت الملاحظات والتوجيهات للسادة المحكمين متنوعة ومتقاربة، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستمارة وبذلك أصـــبحت الاســـتمارة صالحة للتطبيق على عينة البحث.

3.1.3 ثبات الاستبانة: –

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مـــرة تحـــت ظروف متماثلة، وذلك بعد مضي فترة زمنية معينة. وللثبات أهمية في توضيح دقة الأداة في القياس وأتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنة من نتائج.

ولحساب الثبات استخدم الباحث طريقة سيبرمان وفى هذه الطريقة تم تجزئة الاستبانة الى جزئيين زوجي وفردي.

وفى ضوء ذلك قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية وباستخدام برنامج" spss " حيث بلغ معامل الارتباط: ر=0.81، وكانت دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، كما قام الباحث بحساب معامل الثبات، وذلك باستخدام معادلة "سيبرمان، وبراونSpearman –Brown، لحساب ثبات الاستبانة ككل، علما بأن عينة الثبات بلغت (40) من أفراد العينة.

معادلة سيبرمان – براون:

$$\text{ر أ} = \frac{2 \times \text{ر}}{1 + \text{ر}} = \frac{0.81 \times 2}{0.81 + 1} = \frac{1.62}{1.81} = 0.90$$

حيث: ر أ= معامل ثبات الاستبانة ككل

وبذلك جاء معامل الثبات للاستبيان عاليا"، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهو ما يجعله صالحة للتطبيق.

4.1.3 مجتمع وعينة البحث الميداني:

يعتبر اختيار عينة البحث بصفة عامة من الخطوات والمراحل المهمة لإتمام البحث و لكي يتم اختيار العينة بطريقة صحيحة، فإن ذلك يتوقف علي أهداف البحث والاجراءات المستخدمة، ومجتمع البحث الأصلي، ولتحديد الحجم المناسب للعينة أهمية كبيرة حيث من الصعب دراسة المجتمع كله ،لأن ذلك

يتطلب وقتا طويلا وجهدا شاقا وتكاليف مادية مرتفعة، فضلا عن إمكانية تحقيق العينة أهداف البحث، التي يمكن يحققها المجتمع الأصلي، وهناك العديد من الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها في اختيار العينة والتي يتوقف عليها طبيعة أفراد المجتمع الأصلي من حيث أفراد متجانسين أم متباينين.

2.3 المعالجة الإحصائية:

للتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد مرت المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة من خلال الخطوات التالية:

1 – حساب تكرارات استجابة أفراد العينة لكل عبارة تحت كل بديل من بدائل الإجابة وهي درجة الموافقة (كبيرة – متوسطة – غير موافق).

2- إعطاء موازين رقمية بكل بديل من بدائل الاستجابة على النحو التالي:

- درجة الموافقة كبيرة = 3

  متوسطة = 2

  غير موافق = 1

3 – ضرب تكرار كل عبارة في الميزان الرقمي لبديل الاستجابة ثم جمع حاصل الضرب للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة.

- الحصول على الوزن النسبي لكل ممارسة، وذلك بحساب الدرجة الكلية " مجموع الأوزان النسبية " لكل عبارة على عدد أفراد العينة مضروبا في أعلى وزن نسبي رقمي للاستجابة وهو3 من خلال العلاقة التالية:

$$ق = \frac{ك_1 \times 3 + ك_2 \times 2 + ك_3 \times 1}{3 ن}$$

حيث: ق هي الوزن النسبي للعبارة

- ك $_1$ = عدد تكرارات كبيرة.
- ك $_2$ = عدد تكرارات متوسطة.
- ك $_3$ = عدد تكرارات غير موافق.
- ن = عدد أفراد العينة.

الحصول على نسبة شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة التالية:

$$\text{نسبة متوسط الاستجابة} = \frac{\text{أكبر درجة موافقة على العبارة – أقل درجة موافقة على العبارة}}{3} = \frac{3-1}{3}$$

نسبة متوسط شدة الموافقة = 0.67 عدد البدائل 3

تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لشدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة التالية:

1.2.3 حساب حدود الثقة:

لتعيين حدود الثقة التي تحصر المدى الذي يحدد وجود متوسطات مجموعات الأفراد فيه حول المتوسط الحقيقي (نسبة شدة الموافقة)، وتم حساب حدود الثقة من القانون التالي:

حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة حول عبارات الاستبانة = 0.67 ± الخطأ المعياري × 1.96، وذلك عند درجة ثقة 0.95 ودرجـــة شك 0.05 وذلك كما يلي:

الحد الأعلى = 0.67 + 0.021 × 1.96 = 0.71

الحد الأدنى = 0.67 − 0.021 × 1.96 = 0.63

وقد راعي الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- العبارات التي لها وزن نسبي أكبر من أو يساوي الحد الأعلـــى (0.71) تعتبر دالة ومحققة.
- العبارات التي لها وزن نسبي ينحصر بين الحد الأعلى (0.71) والحد الأدنى (0.63) تعتبر عبـــارة محققة غير واضحة الدلالة.
- العبارات التي لها وزن نسبي أقل من أو يساوي الحـــد الأدنـــى (0.63) تعتبر عبارة غير دالة وغير محققة.

والجدول الآتي يوضح حساب حدود الثقة للاستبانة:

جدول (35)

يوضح حساب حدود الثقة الاستبانة

العينة	العينة	الخطأ المعياري	حدود الثقة	
الإجمالي	468	0.021	0.71	0.63

تم حساب حدود الثقة بالنسبة للاستبانة، وهي حدود الثقة التي تحصى المدى الذي يحدد وجود متوسطات مجموعات الأفراد فيه حول المتوسط الحقيقي بالنسبة لشدة التحقق.

4 .نتائج الدراسة الميدانية:

قلة المخصصات المالية والحكومية المقدمة لتمويل مؤسسات التعليم المجتمعي والتي تساعدها في تحسين خدماتها التعليمية.

ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين في هذه المؤسسات.

قلة الأكاديميات الجامعية التربوية المتخصصة في إعداد وتخريج معلمات التعليم المجتمعي.

لا توجد خريطة تربوية بالاحتياجات المؤسسية لهذه النوعية من المدارس من مبنى وتجهيزات وأدوات وخامات تعليمية.

ضعف المشاركة المجتمعية من قبل الهيئات الحكومية وغير الحكومية مثل مؤسسات المجتمع المدني ورجال الأعمال لدعم هذه المؤسسات

وتوفير الاحتياجات اللازمة لها. قلة المخصصات المالية الحكومية وغير الحكومية التي تخصص لمؤسسات التعليم المجتمعي لمساعدتها على تقديم الخدمات التعليمية لفئة معينة من أبناء المجتمع المصري.

عدم وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة لدى إدارة التعليم المجتمعي لإدارة مواردها المالية.

ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للمعلمات والمتعلمين.

عدم وجود أكاديميات تربوية جامعية متخصصة في إعداد وتخريج معلمة التعليم المجتمعي على مستوى الجمهورية.

ضعف المشاركة المجتمعية من الهيئات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني لدعم وتمويل العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم المجتمعي.

5 .التوصيات:

تأتي نقطة النهاية في الدراسة الميدانية من خلال تقديم توصيات لتقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التقويم المؤسسي، وكنموذج يحتذى به في تقويم مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

يأتي تقويم مؤسسات التعليم المجتمعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها الباحث بعد تحليل آراء أفراد العينة، قام الباحث بتحديد مجموعة من الجوانب المقترحة واللازمة لكل بعد من أبعاد بكافة الأداء المتوازن لتقويم

مؤسسات التعليم المجتمعي، وكذلك آليات وإجراءات التنفيذ لها والتي يمكن تطبيقها على المدى القريب والبعض منها على المدى البعيد، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

تعديل أهداف التعليم المجتمعي وتوسيع دائرة مرماه، بحيث يرتبط بالمجتمع وثقافته أكثر وما يعانيه من مشكلات مثل انتشار الفقر وارتفاع نسبة الأمية وانخفاض جودة التعليم والتسرب من التعليم الأساسي العام والحرمان من التعليم والانفجار السكاني ومعالجة تلك القضايا وفق ما يستجد من أحداث وتطورات مجتمعية متلاحقة في كافة المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية.

تخصيص جزء من ميزانية التعليم للإدارة العامة للتعليم المجتمعي وزيادتها وذلك للمساهمة الإنشاء والإعداد وتلبية الاحتياجات المؤسسية المجتمعية المستمرة لإعداد جيل متعلم عالي الجودة مطابق للمواصفات العالمية في ذات المجال.

تطبيق اللامركزية في العملية الإدارية في الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم المجتمعي على مستوي القمة والقاعدة.

دعوة المجتمع لجعل مشكلة التعليم المجتمعي مشكلة أمن قومي من خلال تشكيل مجموعة عمل وزاوية تكلف بمتابعة التعليم المجتمعي وحل مشكلاته ومساعدته في القيام بدوره في حل أخطر المشكلات المجتمعية التي تواجه المجتمع المصري مثل الأمية والتسرب والحرمان من التعليم وظاهرة أطفال الشوارع وعمل تقارير سنوية

عن مدي التقدم في تحقيق أهدافه وعرضه ذلك علي السيد رئيس الجمهورية.

تشكيل مجموعة عمل على مستوي مجلس الوزراء، تضم مجموعة من الوزراء المعنين التعليم، الصحة، الضمان الاجتماعي، الأوقاف، الحكم المحلي، المالية، ويكون دورها المتابعة الجادة لتنفيذ خطة التعليم المجتمعي طبقا لخريطة زمنية وجغرافية محدودة واضحة ومعلقة للجميع.

استحداث منصب نائب وزير للتعليم المجتمعي يتولى مسئولية التعليم كافة وتحقيق أهدافه وحل مشكلاته وتنفيذ برامجه والتوسع في مد الخدمة التعليمية لكافة أبناء المجتمع.

عقد مؤتمر وطني جماهيري موسع يحضره كافة الجهات والهيئات الحكومية المسئولة عن التعليم المجتمعي والهيئات الدولية "اليونيسيف" والجمعيات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني المشاركة في برامج التعليم المجتمعي وأعضاء من النواب ورجال الأعمال وذلك لمناقشة قضية التعليم والوصول للتوصيات والمقترحات لحل المشكلة من جذورها وتحديد آليات التنفيذ خلال فترات زمنية محددة.

والمطويات وطباعة كتب صغيرة تخص مؤسسات التعليم المجتمعي.

إنشاء هيئة عليا للتقويم المؤسسي بوزارة التربية والتعليم تعرف باسم " **الهيئة العليا للتقويم المؤسسي**" بهدف عمل تقويم مؤسسي شامل من كافة الجوانب للمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي وفق معايير

ونماذج وأساليب دولية وتتم صياغة أهدافها ودورها وأهميتها وآليات العمل والمعايير المقننة للتقويم عن طريق أساتذة جامعيين متخصصين في العلوم الإدارية وكليات التربية وبعض رحالات التعليم ذوي الخبرة في مجال التقويم المؤسسي.

عمل مزيد من البحوث والدراسات التربوية عن مؤسسات التعليم المجتمعي وسبل تقويم أدائها للوقوف على المستوي الحقيقي لها وتشخيص المشكلات وطرح الحلول وتقديم المقترحات وإرسال صورة منها للإدارة العامة للتعليم المجتمعي بالوزارة للاستفادة منها للأخذ بها بعين الجدية والتنفيذ.

قائمة المراجع

المراجع العربية

[1] الطحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم(2011)، " تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية بالإسماعلية، كلية التربية بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، العدد (21)، الجزء (1)، صـــــ 42.

[2] أبراهيم، محمد محمد(2005)، "الاتجاهات المعاصرة في منظومة العمل الإداري للمدير"، القاهرة : مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، صـــــ 227.

[3] صابر، مشيرة إبراهيم (2013)، مشكلات مدارس الفصل الواحد في مصر ومواجهتها في ضوء خبرات الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها، ص ص 50–53.

[4] هاني، إيمان أحمد(2011)، "تطور مدارس الفصل الواحد في ضوء الاحتياجات المجتمعية"، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، صـــــ 264

[5] عشيبة، فتحي درويش(2011)، "التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (76)، الجزء(1)، ص299.

[6] يوسف، طارق عبد العظيم (2006)، " التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن (Bsc) وسيجما ستة (S 6) كمنطلق لتقويم الأداء في شركات

توليد الطاقة الكهربائية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة،المجلد (30)، العدد (2)، ص ص290 – 291.

[7] بيومي، عبد الله(2008)، "متطلبات تحقيق التعليم المجتمعي للأطفال غير الملتحقين بنظام التعليم"، القاهرة،المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ص 146 – 147.

[8] عبد الحي، أسماء الهادي إبراهيم (2020)، "تعليم المهمشين في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الدولية الحديثة"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (91)، ص 2055.

[9] الحسيني، نرمين محمد(2012)، "بعض متطلبات تفعيل الخدمات القائمة على المدرسة في ضوء الخبرات لمدارس المجتمع" ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة،ص122.

[10] دياب، أكرام عبد الستار محمد (2013)، "بعض الخبرات الأجنبية في تطوير التعليم المجتمعي وإمكانية الإفادة منها في مصر" ، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق، صـــــ 232.

[11] الطاهر،رشيدة السيد أحمد الطاهر (2009)، "متطلبات اعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي بمصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد"، المؤتمر الدولي السابع بعنوان التعليم في مطلع الألفية الثالثة (الجودة، الإتاحة) ، التعليم مدي الحياة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، المنعقد في الفترة من (15–16) يوليو، ص565.

[12] سليم، محمد عبده(2008)، "تصور مقترح لتفعيل دور المدارس الصديقة للفتيات بـــجمهورية مصر العربية" ، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة القاهرة، صـــ211.

[13] عنتر، فاطمة كمال (2014)، "دراسة تحليلية في منظومة التعليم المجتمعي للاستفادة منها والصناعات الصغيرة لتنمية المجتمع"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، ص 56.

[14] محمد، غادة عبد التواب (2010)، "تطوير مدارس المجتمع بـــ ج. م. ع في ضوء تطبيقاتها بالدول المختلفة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الفيوم،ص210.

[15]السيسي،جمال أحمد ، عشيبة،فتحي درويش (2011)، " التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي وعلاقته بجودة الأداء"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية بالسادات، جامعة المنوفية، العدد (2)، السنة (20)، صـــ 63.

[16] فودة، شوقي السيد(2005)، "إطار مقترح لتقييم الأداء الإستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)"، المجلة العلمية للتجارة والتحويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول،ص ص 42.

[17]مازن، حسام(2014)، "أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، القاهرة: دار الفجر، ص263.

[18] ابن منظور، لسان العرب، لبنان دار صادر بيروت، الطبعة الأولي (1955 – 1992م)، مجلد 12، ص500.

[19] عبد السميع، الجميل محمد (2000)،" التقويم التربوي للمنظومة التعليمية"، القاهرة: دار الفكر العربي، ص23.

[20] اليونيسيف(2004"، "وضع الأطفال في العالم، مكتب اليونيسيف الإقليمي للشرق الأوسط وشمال أفريقيا"، عمان، الأردن، ص4 – 5.

[21]الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ولاعتماد، "وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي"، الإصدار الثالث، 2012م، ص13.

[22] إبراهيم، صبري الانصاري (2022)، "دور المؤسسات التعليمية اللانظامية في تحقيق العدالة الاجتماعية لطلاب الثانوية العامة في ضوء رؤية مصر 2030م"، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (10) ، ص ص 1202 –1205.

[23]وزارة التربية والتعليم، " الكتاب الإحصاء السنوي 2019 / 2020م"، الباب الأول، ص4.

[24] اليونيسكو(2006)،" القرائية من أجل الحياة– التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع"، باريس، منشورات اليونيسكو، ص ص 28 – 33.

[25] راضي، ياسر عبد السلام عبد الحميد (2010)، "الجهود التربوية لمنظمتي اليونسكو واليونيسيف وكيفية الإفادة منها في مصر"، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ص119.

[26]الحريري، رافدة عمر(2007)، "التقويم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية"، عمان: دار الفكر، الأردن، ص27.

[27]محمد، ماهر أحمد حسن (2014)، "استخدام مدخل ستة سيجما six sigma لتلبية اقتصاد المعرفة بالجامعات المصرية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة بنها، العدد (10)، الجزء (2)، ص 168.

[28]جاد الرب،سيد محمد (2010)، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال" ، القاهرة: دار الكتب المصرية، ص147.

[29]الخولي، هالة (2001)، " استخدام نموذج القياس المتوازن للإداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الاعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (57)، ص4.

[30]إبراهيم، فاطمة احمد زكي (2013)، "متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ص53.

English References

[31]Stephen Rimer.(2020 ,December) strategic planning and the balanced scorecard for faculty practice plans, Journal of Academic medicine,75(12), 67.

[66]W. Richard.(2017, December), In search of an Integrative Theme for the undergraduate business curriculum, Journal of college Teaching, learning, 4 (11) ,59.

[32]Cira Impaglizzo, et-al,(2009), The Balanced scorecard as a strategic Management Tool, " Tts Application in the regional public Health system in campaign", Journal of the health care manager, 28 (1) ,48.

[33]Niven, P,(2006), Balanced score card step by step maximizing performance and maintaining results. John Wiley& sons, new Jersey, 68.

[34]Roberts. Kaplan and David p. Norton,(2016), The strategy focused organization,

How balanced scorecard companies thrive the new business Environment, Harvard Business school press, united state of America, 22.

panda, Pete, Holpparry,(2002) what is six sigma, mc Graw-

[35]hill, New York, 2.

[36]Kalplan, Norton,(2007 ,August), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Journal of Harvard Business Review, 56.

[37]Gavin Lawrie and Lan cob bold,(2004), Third – Generation Balanced scorecard, Evolution of an\ Effective strategic control tool, International Journal of

productivity and performance management, 53(7), 543.

[38]Gerard BlokddiJk,(2008), Balanced scorecard, 100sucess secrets, 100most Asked Questions on Approach, Development, management, measures, performance and strategy. Lalu press, Ganada, 149.

[39]Christopher,et al,(2018), Balanced Scorecard Institution, International Journal of Education Management, 29 (2),161.

[40]Othman. R,(2006), Balanced score card and Causal Model development, preliminary findings, management Decision, 44 (5), 695.