

الأداء المتوازن كمدخل لتطوير أداء

مراكز البحوث التربوية المصرية: تصور مقترح

إعداد:

منار محمد جابر

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة بني سويف

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة استخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وذلك من خلال عرض لمدخل الأداء المتوازن وأبعاده ومبررات استخدامه ومراحله لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وتعرف ماهية البحث التربوي وأهدافه وأهميته وتحدياته ومراكز البحوث التربوية وأدورها، ورصد واقع مراكز البحوث التربوية المصرية في ضوء أبعاد مدخل الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على أسلوب تحليل الأداء، وتمثلت حدود الدراسة في مراكز البحوث التربوية المصرية الثلاثة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية، وهي المراكز المعنية بالبحث التربوي في مصر.

وأكدت الدراسة من خلال عرض واقع مراكز البحوث التربوية المصرية وفقاً لأبعاد المدخل علي أن لمدخل الأداء المتوازن دوراً فعالاً في التطوير الشامل لأداء مراكز البحوث التربوية المصرية، حيث يحقق المدخل التوازن في قياس مختلف أبعاد و مجالات الأداء بشكل شمولي متكامل ، و يتيح إمكانية قياس الأداء الكلي لها، و تصميم و تنفيذ خطط و عمليات التحسين المطلوبة بما يساعد في تطبيق الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها داخل المجتمع المحلي والعالمية، ويضمن استمرارية الجهود التي تستهدف تحقيق الجودة، و تحقيق التميز لمراكز البحوث التربوية المصرية، ومن ثم توصلت الدراسة إلي تصور مقترح لمدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية

**Balanced Score-Card as Approach for
Developing the Performance of Egyptian
Educational Research Centers:**

A suggested proposal

Dr. Manar Mohamed Gaber

Abstract

The study aimed at using balanced scorecard approach for developing the performance of Egyptian educational research centers through presenting balanced scorecard approach, its dimensions, justification for its using and its stages to develop the performance of Egyptian educational research centers, And define the nature of educational research, its objectives, its importance, challenges and educational research centers and its role, to know the reality of Egyptian educational research centers in light of the dimensions of balanced scorecard approach(learning and growth, internal process, customers, financial), The study used descriptive approach, based performance analysis method, The limits of the study was presented in the three Egyptian educational research centers, the National Center for Educational Research and Development, the National Center for Examinations and Educational Evaluation and the Center for Curriculum Development and Educational Materials.

The study confirmed by presenting the reality of Egyptian educational research centers according to the dimensions of the approach thatbalanced scorecard approachhas an effective role in the overall development of Egyptian educational research centers,The approachmake balance in measuring different dimensions and areas of performance in a comprehensive way, and allows the possibility of measuring the overall performance of them, design and implement the required improvement plans and processes to help implement the strategy,and achieve its vision and mission within the community and the world,And ensures the continuity of efforts aimed at achieving quality, and excellence of Egyptian educational research centers, So the study reached a suggested proposalof Balanced Score-Card as Approach for Developing the Performance of Egyptian Educational Research Centers

الأداء المتوازن كمدخل لتطوير أداء

مراكز البحوث التربوية المصرية: تصور مقترح

إعداد :

د/ منار محمد جابر
مدرس إدارة تعليمية
كلية التربية جامعة بني سويف

مقدمة:

لقد تحول العالم في العصر الراهن من مجتمع يقوم على المعالجة اليدوية للبيانات إلى مجتمع يعتمد على النظم الآلية لتداول المعلومات، ومن اقتصاد يقوم على فلسفة العمالة إلى اقتصاد يعتمد على القيمة المعرفية، ولا سبيل إلى مسايرة هذا العصر بتغييراته التي تزداد عمقاً إلا عن طريق البحث العلمي والتربوي، وانعكست هذه التغييرات والتطورات على المراكز البحثية التربوية بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع؛ حيث تطلب منها الاستجابة السريعة لها، بهدف التكيف معها، وأصبح نجاح هذه المؤسسات يتوقف على مدى استجابتها الفعالة للعديد من القوى والتغييرات، وفي مقدمتها الثورة العلمية والمعرفية، والمنافسة الحادة والتغير التكنولوجي السريع، مما زاد الضغط على المراكز البحثية بصفة عامة ومراكز البحوث التربوية بصفة خاصة للاستجابة لهذه القوى والتغييرات لإنتاج معرفة متقدمة، وتطوير ذاتها معرفياً وتكنولوجياً، وأن تكون الأداة لإنجاز البحوث وترويجها.

وفي ظل التطورات العلمية الحديثة والتطبيقات التكنولوجية أصبح أمام مراكز البحوث التربوية عدة متغيرات يتعين عليها باعتبارها مؤسسات علمية تهتم بمتابعة وتقويم نواتج التعليم والتعلم، وإجراء البحوث والدراسات المرتبطة بنظم الامتحانات والتقويم التربوي وتطوير المناهج، والسعي المستمر لتطويرها وتحديث مهامها أن توفر لها دوراً قيادياً في عملية تطوير نظام المتابعة والتقويم الجيد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة (الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، 2007، 212).

وتحتاج مراكز البحوث التربوية المصرية إلى الاستفادة من تطبيق المداخل والأساليب الإدارية الحديثة التي ترتبط بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وتقويم الأداء بصفة عامة، وقد يكون من بين أهم هذه المداخل ما يعرف باسم "مدخل الأداء المتوازن Balanced scorecard الذي لا يعتبر مجرد مدخل من

مداخل الإدارة بل نظام متكامل تطبقه الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، حيث يهدف إلى تفعيل التخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجيات المؤسسة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية، وترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات وأداءات وممارسات يمكن ملاحظتها والحكم عليها، فتجعل من اليسير بناء وصياغة أدوات مناسبة للقياس في مختلف جوانب الأداء التخطيطي، وتضمن متابعته وتقييمه بشكل علمي، ويتيح إمكانية عالية لتوافر تغذية راجعة تضمن تطوير ذلك الأداء، واستمرار عمليات التحسين والنمو المستمر (Center for organic national Development, 2010, 6).

وبذلك يكون للمدخل دور واضح في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية وفق منهجية عملية منظمة يتم التخطيط لها على كافة مستويات العمل لدراسة وتقييم فاعلية الإجراءات والعمليات الداخلية بكفاءة ونجاح، مع وضع مؤشرات لكافة مجالات العمل يمكن من خلالها تقييم العمل بشكل مستمر، وتحقيق جودة إمكاناتها وزيادة كفاءة العاملين بها، وتمكينها من تحقيق مكانة تنافسية فعلية تساعدها على مواجهة المتغيرات والمستجدات الحديثة، إضافة إلى القدرة على منافسة المؤسسات المناظرة لها على كافة المستويات المحلية والعالمية.

مشكلة الدراسة:

يواجه المجتمع المصري العديد من التحديات على مختلف الأصعدة محليًا وإقليميًا ودوليًا، مما يفرض علي مراكز البحوث أن تطور فلسفتها وأهدافها وتنظيماتها وأنشطتها بما يتفق مع الاحتياجات المستقبلية للتعليم، وذلك لعدة أسباب أهمها؛ التغير في المشكلات التي تحيط بالمجتمع المصري، فالمشكلات التي كانت موجودة في المجتمع منذ إنشاء المراكز تغيرت بعد إنشاء المراكز، فظهرت مشكلات أخرى نتيجة التغيرات المحلية والعالمية مما يستدعي التطوير والتحديث في مهام وأهداف وأنشطة المراكز البحثية لتواجه تلك المشكلات، وتواكب التغيرات الراهنة، بالإضافة إلى أن المتغيرات العالمية والمحلية لها تأثير على المجتمع المصري مما يتطلب أن يتوافق البحث العلمي والتربوي مع هذه المتغيرات لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة، فالتطورات العلمية في مجال الأنشطة العلمية تؤكد على مدى أهمية الربط

بين الجانب النظري في تعلم المعلومات بالجانب التطبيقي، بالإضافة إلي الازدواجية في بعض مراكز البحوث (ناهد محمود، 2004، 56).

وتواجه مراكز البحوث التربوية المصرية العديد من المشكلات؛ منها القصور في توافر مصادر المعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد، كما أن معظم البحوث التي تقوم بها هذه المراكز لا تجد النور أو التطبيق العملي، ولا يتم تطبيقها في الواقع العملي، وهناك اختلافاً بين ما يتم في البحث العلمي وبين احتياجات العملية التعليمية في مصر (كمال محمد، 2006، 262)، كما تعاني مراكز البحوث التربوية في مصر من بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت هذه المراكز ومن هذه المعوقات: الفقر الشديد في الإمكانيات المادية المتاحة للبحوث، وقلة عدد الباحثين وخاصة المتفرغين لعملية البحث العلمي، وسوء إعداد الكوادر القادرة على القيام بمهمة البحث التربوي، وجود فجوة كبيرة بين ما يجري حالياً في المراكز القومية التربوية من جهة والممارسات اليومية في العمل التربوي المدرسي من جهة أخرى وعدم نقل نتائج البحوث الأكاديمية (الدكتوراه/الماجستير) أو الإطار التربوي النظري المعاصر إلى واقع العمل الميداني بصورة مبسطة لكي يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية (السيد إسماعيل، 2001، 240).

وتشير الدراسات إلى أن مراكز البحوث العربية - بشكل عام - تتصف بضعف الرؤية المؤسسية والمستقبلية، ونقص الكوادر المؤهلة، وضعف كفاءة التنظيمات الإدارية والأطر القانونية الناظمة لعملها، مما أدى إلى انخفاض كفاءة أداء هذه المراكز، وجعل عملها مقتصرًا على مبدأ نقل المعرفة والتكنولوجيا وليس على تأصيل المعرفة وابتكارها (سالم أحمد، توفيق المارديني، 2011، 570)، وتشير نتائج إحدى الدراسات عن مركز الامتحانات والتقويم التربوي إلى قصور في توافر المعلومات وافتقار المركز إلى نظام لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع (معوض حسن، 2013، 151)، كما تشير نتائج دراسة أخرى عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلى ضعف مشاركة أعضاء الهيئة البحثية في رسم الرؤية المستقبلية، وتحديد أهداف المركز، لقصور توافر المعرفة الإدارية لديهم، بالإضافة

إلى ضعف دور المركز في تطوير أداء أعضائه، وقلّة فرص ممارسة التجريب لتحسين الأداء (صلاح الدين عبد العزيز، 2012، 435).

بالإضافة إلى غياب الفلسفة الواضحة للبحث التربوي، وضعف الإعداد والتدريب والتأهيل العلمي والتربوي للباحثين، وتدني ميزانيات البحث التربوي، والتوجه المسبق لدى بعض الباحثين لتبني نتائج معينة، وكثرة الإجراءات الإدارية داخل مراكز البحوث التربوية (عصام توفيق، 2016، 123)، وضعف الإعداد العلمي والضغوط الاجتماعية التي يواجهها الباحثين التربويين، وغياب المناخ التربوي الملائم، بالإضافة إلى قلة الحوافز، وضعف الميزانية المخصصة للبحث التربوي، وقلّة المراجع ومصادر المعرفة، وغياب السياسات الموجهة للبحث، واتساع الفجوة بين الباحثين والمستفيدين من مخرجات المركز البحثية (خليل يوسف، 2010، 415).

ولأن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى باستمرار نحو تحقيق الجودة والتميز والتحسين المستمر، أصبحت مراكز البحوث التربوية المصرية في حاجة إلى أساليب ومداخل جديدة تساعدها في تفهم وتنفيذ استراتيجياتها، وإرضاء المستفيدين منها، وتمكنها من التغلب على المشكلات التي تواجهها، فغياب التوازن في أداء مراكز البحوث التربوية لأدوارها المختلفة، وإغفال المقاييس المستخدمة لبعض الجوانب غير المالية كالتعليم والنمو، وضعف الاهتمام بالعمل نتيجة ضعف المشاركة المجتمعية، وضعف جودة العمليات الداخلية للمراكز، والتنفيذ الضعيف لاستراتيجياتها، وقصور الميزانيات في الوفاء بعمليات التطوير، وقلّة الاهتمام بوضع الخطط والاستراتيجيات الداعمة للتحسين والتطوير المستمر، يؤكد علي أن لمدخل الأداء المتوازن دورًا فعالًا في التطوير الشامل لأداء مراكز البحوث التربوية المصرية، حيث يحقق المدخل التوازن في قياس مختلف أبعاد ومجالات الأداء بشكل شمولي متكامل، ويتيح إمكانية قياس الأداء الكلي لها، وتصميم وتنفيذ خطط وعمليات التحسين المطلوبة بما يساعد في تطبيق الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها داخل المجتمع المحلي والعالمي، وبما يضمن استمرارية الجهود التي تستهدف تحقيق الجودة، وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق التميز لمراكز البحوث التربوية المصرية.

وبذلك يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث

التربوية المصرية؟ ، ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما أبعاد مدخل الأداء المتوازن ومراحل تطبيقه؟
- 2- ما الأسس النظرية للبحوث التربوية ومراكزها؟
- 3- ما تحديات البحث التربوي في مصر؟
- 4- ما واقع أداء مراكز البحوث التربوية المصرية في ضوء أبعاد مدخل الأداء المتوازن من المنظور الوثائقي؟

5- ما التصور المقترح لمدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث

التربوية المصرية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التوصل لتصور مقترح لاستخدام مدخل الأداء

المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وذلك من خلال:

1- عرض لمدخل الأداء المتوازن وأبعاده ومراحله ومبررات استخدامه لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية.

2- تعرف ماهية البحث التربوي وأهدافه وتحدياته ومراكز البحوث التربوية وأدورها.

3- التعرف على التحديات التي تواجه البحث التربوي في مصر.

4- رصد واقع مراكز البحوث التربوية المصرية في ضوء أبعاد مدخل الأداء المتوازن.

5- اقتراح تصور لمدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث

التربوية المصرية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من تركيزها على الإفادة من أحد المداخل الإدارية الحديثة في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية، وتقديم تصور مقترح لمدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، بما يسهم في تحقيق جودتها وتحسين قدرتها على التصدي لتحديات البحث التربوي، وتمكينها من خدمة العملية

التعليمية، وتحقيق رضا المجتمع وجميع مؤسساته عن نتائج مراكز البحوث التربوية المصرية.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على أسلوب تحليل الأداء، من خلال وصف مدخل الأداء المتوازن وخصائصه وأهدافه وأبعاده ومراحل تطبيقه، وتحليل ماهية البحث التربوي وأهدافه ومراكزه والأدوار التي تقوم بها، وتحليل واقع أداء مراكز البحوث التربوية المصرية في ضوء أبعاد مدخل الأداء المتوازن، ومن ثم يمكن التوصل إلى تصور مقترح لاستخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير مراكز البحوث التربوية المصرية.

حدود الدراسة:

تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في مراكز البحوث التربوية المصرية الثلاثة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية، وهي المراكز المعنية بالبحث التربوي في مصر.

مصطلحات الدراسة:

1- مراكز البحوث التربوية: Educational Research Centers

يقصد بمراكز البحوث التربوية أنها "مراكز للبحث والتعليم لا تشبه الجامعات، كما أنها لا تقدم مساقات دراسية؛ بل هي مؤسسات غير ربحية، هدفها الرئيس البحث في السياسات العامة للدولة، كما أنها تركز اهتمامها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Wiarda, 2008,96)، وتعرف أيضًا بأنها "مؤسسات تسهم في توفير المعلومات لصانعي السياسة التعليمية من خلال البحوث والدراسات في مختلف مجالات التربية والتعليم" (منار محمد، 2009،141)، كما تعرف بأنها "أية منظمة أو مؤسسة للأبحاث والدراسات تقوم بتحليل مسائل عامة ومهمة، وتقوم بأنشطة بحثية سياسية تحت مظلة تثقيف وتنوير المجتمع المدني بشكل عام وتقدم النصيحة لصناع القرار بشكل خاص، فهي جماعات تهدف إجراء بحوث مركزة ومكثفة وتقدم الحلول والمقترحات للمشاكل بصورة عامة خاصة في المجالات التقنية والاجتماعية والسياسية والاستراتيجية" (حمد عمر، 2007،3)، وتعرف أيضًا بأنها

"مؤسسات بحثية دورها الرئيس هو إنتاج الأبحاث والدراسات في مجالات تربوية متعددة، بما يخدم السياسات العامة للدولة وتقديم رؤى مستقبلية تهم الفرد والمجتمع وصانعي القرار" (خالد وليد، 2013، 17).

وتعرف الدراسة مراكز البحوث التربوية إجرائياً بأنها "مؤسسات لإنتاج البحث العلمي ونشر المعرفة، مخصصة للقيام بالأبحاث والدراسات في مجالات تخدم العملية التعليمية، وتقدم المقترحات والحلول للتصدي لتحديات البحث التربوي، وتشمل المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، والمركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي، ومركز تطوير المناهج والمواد التعليمية".

2- مدخل الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard Approach

:

يعرف مدخل الأداء المتوازن بأنه "نظام إدارة استراتيجي متكامل يترجم رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تقدم إطاراً للإدارة الاستراتيجية ونظام للإدارة ككل" (Hladchenko, 2015, 167)، وأيضاً يعرف بأنه "وسيلة لتحديد أهداف دورية (سنوية مثلاً) للمؤسسة بحيث لا يغطي جانب واحد على هذه الأهداف، فغالباً يتم الاهتمام بالأهداف المادية الخاصة بالعام أو الأعوام القادمة، مما يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد، ليس ذلك بسبب ضعف أهمية الأهداف المادية؛ ولكن لوجود أشياء أخرى يجب الاهتمام بها، فيجب أن تحافظ المؤسسة على تميزها فيما تقوم به، وتحاول إرضاء عملائها، وتطوير نفسها؛ كي تكون قادرة على المنافسة على المدى البعيد" (محمد خالد، 3، 2008).

كما يعرف بأنه "إطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، ويعتمد علي أربعة أبعاد أساسية هي: بعد التعليم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي" (Schmeisser, 2011, 14)، ويعرف بأنه "مدخل نظمي لتصميم نظام لتطوير الأداء من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر" (عبد الحميد عبد الفتاح، 311، 2006)، كما يعرف أيضاً بأنه "مدخل يمكن أن يتم من خلاله تمكين

المؤسسة من تقييم أدائها على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، حيث تتم ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف، وأداءات، ومقاييس يتم تصنيفها في أربعة أبعاد وهي، المساهمين (البعد المالي) Stakeholders، والعملاء (الزبائن) Clients، والعمليات التشغيلية الداخلية Internal Processes، وأخيرًا التعلم والنمو Kaplan & "Learning & Growth (Norton, 2005, 34).

وتعرفه الدراسة إجرائيًا بأنه نظام متكامل لتطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية من منظور استراتيجي، من خلال ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية المراكز إلى أهداف استراتيجية وقيم مستهدفة ومبادرات ومقاييس مالية وغير مالية، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الأربعة للمدخل (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي)، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمراكز ويساعد في تطويرها.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين؛ محور خاص بمدخل الأداء المتوازن، ومحور خاص بمراكز البحوث التربوية، فبالنسبة للدراسات التي تناولت استخدام مدخل الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية والجامعات، أكدت دراسة (Umashankar, Dutta, 2007) أن مدخل الأداء المتوازن يقدم للمؤسسات التعليمية فرصة لتكوين عددًا من المقاييس التي تساعد على بناء المعرفة الخاصة بها ومشاركة الأفراد في صنعها واستخدامها بشكل شامل ومتناسك، ودعم العمل بالنسبة للمعنيين والعاملين، وأكدت دراسة (عمر نصيف، 2008) أن هذا المدخل لا يمثل فقط نظام قياس، ولكن أيضا نظام رقابة حيث تدخل المقاييس غير المالية في إطار استراتيجية الرقابة وتربط بينها بعلاقات سببية، بما يساعد في توضيح قنوات الاتصال في المؤسسة، كما استهدفت دراسة (محمد خالد، 2008) تعرف التوجهات المعاصرة لتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن، وآليات استخدامها في وضع الاستراتيجيات الملائمة ومتابعة مراحل تنفيذها، ودراسة بعض التجارب العربية في مجال تطبيقها، ولتوضيح دور المدخل في الرقابة وتقويم الأداء، كما هدفت دراسة (Nayeri, 2008) استخدام النموذج الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن لتحليل

المكانة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، وأكدت الدراسة على اختلاف الكليات في المنظور الأساسي الذي تعتمد عليه في عملها من بين الأبعاد الأربعة حسب أهمية البعد من وجهة نظر الخبراء، وقدمت دراسة (Deborah, 2009) عددًا من المقاييس التي يمكن أن يقوم المديرون باستخدامها عند تطبيق قياس الأداء المتوازن داخل بيئة العمل الجامعي، وأكدت دراسة (أسامة محمود، 2011) علي دور مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، وعرضت بعض النماذج التطبيقية بالجامعات المختلفة، ومبررات تطبيقه بالجامعات المصرية، كما أكدت دراسة (الهاللي الشربيني، 2010) أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي من خلال تقديم تصور مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري، بينما وضعت دراسة (بيومي محمد، ورضا إبراهيم، 2011) آليات مقترحة لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء كليات التربية بمصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأكدت النتائج على أهمية الأبعاد الأربعة للمدخل وقدمت ترتيبًا لهذه الأبعاد وفقًا لنتائجها، وحددت دراسة (فتحي درويش، 2011) الخطوات التي يجب اتباعها في إعداد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعي، وقدمت الدراسة نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي في مجالات البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع، كما قدمت دراسة (Hung-Yi, 2011) مجموعة من مؤشرات تقييم الأداء في ضوء مدخل الأداء المتوازن لمراكز التعليم الممتد في الجامعات، وأكدت الدراسة على أن البعد الخاص بالتعلم والنمو هو الأكثر تأثيرًا في الأبعاد الأخرى، كما أن بعد العمليات الداخلية والبعد المالي يؤديان دورًا هامًا في تقييم أداء المراكز، وأكدت دراسة (جمال حسن، 2012) على إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، وأكدت الدراسة على أن الجامعة تعمل على تطوير برامج أكاديمية واستحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، كما أكدت دراسة (عنتر محمد، ومريم أحمد، 2012) على أن المحاور الأربعة للبطاقة تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، وبين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية، وعن دور المدخل في التقييم الاستراتيجي جاءت

دراسة (نسرين صالح، 2012) التي أكدت على دور المدخل في تحديد عناصر القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية)، وتحديد البدائل الاستراتيجية لتقويم الأداء الاستراتيجي، واقتراح استراتيجية لتقييم الأداء، وتأكيدياً على تطبيق المدخل بالجامعات كانت دراسة (Taylor, & Baines, 2012) التي أكدت على تأثير المدخل على تشكيل الاستراتيجية ومراقبتها وتقويمها، وقدمت عدداً من الأساليب المناسبة لإدارة مؤسسات التعليم العالي وتحديد المشكلات التي يمكن مواجهتها باستخدام مدخل قياس الأداء المتوازن، كما حاولت دراسة (Bakhtiari, & Jamshidi, 2012) تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في النظم التعليمية بالجامعات الإيرانية، وأكدت الدراسة علي أن المبدأ الأساسي للتنفيذ هو أن معايير تقييم الأداء تكون ذات صلة باستراتيجية الجامعة، كما أكدت دراسة (أحمد عارف، 2013) على استخدام نموذج الأداء المتوازن كأداة لتدعيم فعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة في المنشآت الخدمية، وأكدت الدراسة على وجود تكامل بين أبعاد قياس الأداء المتوازن بعضها البعض، ووجود تأثير معنوي بين تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن في المنشآت الخدمية وفعالية الرقابة، وهدفت دراسة (فاطمة أحمد، 2013) تعرف متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، وأكدت الدراسة على أن الجامعات المصرية تواجه العديد من المشكلات التي يمكن التغلب عليها بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ضوء الواقع المصري، وتأكيدياً لذلك هدفت دراسة (نجلاء محمد، 2013) التأكيد على دور مدخل الأداء المتوازن في التقويم المؤسسي، وقدمت الدراسة استراتيجية لاستخدام مدخل قياس الأداء المتوازن للقيام بالتقويم المؤسسي بجامعة بني سويف، كما أكدت دراسة سعيد (Sayed, 2013) على ضرورة تعديل بطاقة الأداء المتوازن لتناسب الظروف الفريدة لكل جامعة، وأن معظم الجامعات التي تبنت تطبيق المدخل كان يجب عليها أن تقوم بتقريب توقعاتها واستراتيجيتها لتناسب مع المدخل، وأكدت دراسة (فاضل إسماعيل، 2014) تعرف دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص في دولة الكويت، وأكدت دراسة (عبير همام، 2015) على دور مدخل الأداء المتوازن في تطوير الجامعات، وتوصلت الدراسة لتصور مقترح للتخطيط

الاستراتيجي بكليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القياس المتوازن للأداء، وهدفت دراسة (Mirza, 2015) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على إحدى الجامعات بباكستان، وأكدت الدراسة على تطبيق البطاقة في الجامعات الأخرى (49 جامعة حول العالم)، وأوضحت نتائج تطبيقها لتعزيز جهود توجه الجامعة، كما أكدت دراسة (سلطان غالب، 2017) على إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام مدخل الأداء المتوازن، وأكدت الدراسة على دور المدخل في التعامل مع استراتيجيات الكلية بما يدعم تحقيقها، وعرضت دراسة (نوفل سمايلي، 2017) إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكييفها لقياس وتطوير أداء الجامعات من خلال الاهتمام بتوافر أبعادها لتطوير العمل الإداري وضبط الأداء وتحقيق جودة الجامعات.

كما تناولت العديد من الدراسات السابقة محاولات تطوير مراكز البحوث، فاستهدفت دراسة (عصام محمد، فاطمة عبد الحمود، 2007) وضع آليات للتعاون والتنسيق بين كافة الجهات المعنية بحل قضايا البحث التربوي، ووضعت الدراسة ملامح عامة للتكامل بين وزارة العلوم والتكنولوجيا والتعليم العالي والبحث العلمي بهدف وضع أطر مؤسسية لاختيار البحوث والمعايير المتعلقة بجدوى البحث وتقييمه، وهدفت دراسة (Barry, 2007) تقييم أداء المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطوير الهيكل التنظيمي للمركز، وأن يكون للمركز رؤية وتوجه استراتيجي محدد بوضوح، مع توفير قيادة قادرة على الوفاء باحتياجات التطوير، ودعم العلاقة بين المركز ووزارة التربية والتعليم، وأكدت دراسة (صلاح الدين محمد، 2009) على مدى احتياج الجامعات المصرية لمراكز التميز البحثي للتغلب على مشكلات البحث العلمي بداخلها، وأكدت الدراسة على غياب المنظومة المتكاملة للبحث العلمي في الجامعات والمؤسسات البحثية بشكل واضح، وغياب مؤشرات الأداء المؤسسي في المراكز البحثية نظراً لغياب المنظومة البحثية من ناحية، وغياب مفهوم الإدارة البحثية المتكاملة من ناحية ثانية، واستهدفت دراسة (أسماء عبد السلام، 2010) تقديم رؤية مستقبلية لتفعيل دور مؤسسات البحث التربوي في صنع السياسة التعليمية بمصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات كانت حائلاً أمام إسهام المراكز في صنع السياسة التعليمية،

وأكدت الدراسة علي ضرورة إعداد خريطة بحثية توجه إجراء البحوث في مؤسسات البحث التربوي، وألقت دراسة (عاصم عبد القادر، 2011) الضوء على البحث العلمي بالجامعات، وفلسفة مراكز التميز البحثي، ومناقشة العقبات التي تواجه البحث العلمي، ومعايير التميز في مراكز التميز البحثي، وقدمت الدراسة تصورًا لمراكز التميز البحثي يساعد في تطوير البحث العلمي بالجامعات، كما استهدفت دراسة (Louis, 2011) إعادة هيكلة الوحدات الأكاديمية في الجامعات والمراكز البحثية من أجل تلبية احتياجات المعرفة الجديدة، وأكدت الدراسة على وجود عدد من التحديات المستقبلية التي تتطلب إعادة الهيكلة لتحسين الأداء، وأكدت دراسة (ريم محمد، 2012) على دور المراكز البحثية في نشر ثقافة الدراسات المستقبلية وخاصة في دول العالم العربي، واعتبار المراكز البحثية منابع للتفكير وصياغة الخطط، والمرتكزات الأساسية لإنتاج المعرفة مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارات المختلفة، كما حاولت دراسة (صلاح الدين عبد العزيز، 2012) تحديد درجة توافر متطلبات أبعاد المنظمة المتعلمة بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى تقديم مقترحات وتوصيات قد تسهم في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمركز وتطويره واستهدفت دراسة (أحمد محمد حسن، 2014) تعرف أدوار المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي في خدمة العملية التعليمية بالمجتمع المصري، والاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة - أمريكا واليابان - في مجال المراكز القومية التربوية في تطوير المركز، وأكدت دراسة (أحمد محمد عرجاوي، 2014) على ضرورة تطوير مراكز البحوث التربوية المصرية بما يتناسب مع متطلبات العصر، وإنشاء إدارة مركزية للبحوث التربوية في مصر تتبع وزارة الدولة للبحث العلمي، وضرورة تدعيم الصلة بين هذه المراكز البحثية وكليات التربية، وهدفت دراسة (صلاح الدين عبد العزيز، 2015) رفع جودة أداء الكوادر البشرية بالمراكز البحثية التربوية من خلال تحديد المهام الوظيفية الحالية لهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم من خلال التعرف على دور المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي، وتحديد المؤشرات والخبرات الدولية لتطوير المركز، وحاولت دراسة (علي عبد الرؤوف، 2015) الكشف عن المقومات المختلفة الواجب توافرها للبحث التربوي

لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة، وقدمت الدراسة رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل دور مراكز البحوث التربوية في مسايرة مجتمع المعرفة، وإقامة مراكز للتميز البحثي، لتأسيس منظومة فعالة للبحث التربوي، وعن دور المراكز البحثية في معالجة مشاكل المجتمع، وأكدت دراسة (عصام توفيق، 2016) التي توصلت إلي مجموعة من الآليات لتطوير البحوث التربوية في الوطن العربي، خاصة بتجويد البحوث التربوية، وبرفع كفاءة الباحثين التربويين، وتفعيل الاستفادة من نتائج البحوث التربوية، وأكدت دراسة (عظيم كامل، 2016) على وجود سلبيات عديدة في تقدم المراكز البحثية، حيث تركز على المشاكل والقضايا التي تتفق مع اختصاصات الباحثين إلى حد ما، ولكنها لا تحدد نوعية موضوعات البحوث، وأغلب المراكز البحثية مازالت تميل إلى الدراسات النظرية والتي يتطلب منها الابتعاد عن المعرفة، كما هدفت دراسة (ماجد أحمد، 2016) تطوير مراكز البحوث التربوية بالجامعات السعودية في ضوء تجريبي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وأكدت الدراسة علي ضرورة تفعيل دور مراكز البحوث التربوية بالجامعات السعودية مع وزارة التعليم في تطوير المناهج التعليمية وحل مشاكل البيئة التعليمية وإعطاء مراكز البحوث التربوية بالجامعات السعودية الدور القيادي لها في التعليم.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على تطبيق مدخل الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية والجامعات، والتأكيد على فاعلية المدخل في التقويم الذاتي، وتحقيق استراتيجية المؤسسة، وتحليل المكانة الاستراتيجية لها، وتطوير أدائها، وأكدت الدراسات على أهمية الأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن وقدمت ترتيباً لهذه الأبعاد وفقاً لنتائجها، كما أكدت على أن الأبعاد الأربعة للمدخل يحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، وبين المقاييس الموضوعية والمقاييس، كما أن هناك تكامل بين أبعاد المدخل بعضها البعض.

كما ركزت الدراسات التي أجريت على مراكز البحوث التربوية على تعرف مشكلاتها والوقوف على جوانب القصور بها، وتقديم محاولات لتطويرها والتغلب على المعوقات التي تواجهها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وأكدت

الدراسات على وجود تحديات مستقبلية تتطلب تطوير أداء مراكز البحوث التربوية بما يساعد في التغلب على أزمة البحث التربوي في مصر.

وتفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري وفي رصد واقع مراكز البحوث التربوية المصرية، ووضع التصور المقترح وتختلف عن الدراسات السابقة في استخدامها لمدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية.

المحور الأول: مدخل الأداء المتوازن (ماهيته، وأبعاده، ومبررات استخدامه، ومراحل تطبيقه):

يعد مدخل الأداء المتوازن *Balanced Scorecard Approach* الذي قدمه كابلان ونورتون عام 1992م من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف تقييم العمل بالمؤسسة بالاعتماد على قياس مؤشرات الأداء؛ فالقرارات الإدارية العليا لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة وتركز الاهتمام بالأداء على المجالات الحيوية بالمؤسسة، فهو عبارة عن مجموعة من الترتيبات التي تقوم بها الإدارة العليا تساهم في توضيح رؤية شاملة للعمل، تتضمن التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل (Kaplan & Norton, 1992, 70-79) ويعتمد المدخل على تحديد وتحليل الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتحويلها إلى نقاط مرجعية (Benchmark) ومؤشرات أداء، وممارسات تصف الأداء الفعلي الذي ينبغي أن تؤديه المؤسسة، أو وحداتها الداخلية، ومواردها البشرية، فضلاً عن تحديد مستويات ذلك الأداء بشكل واقعي يتم في ضوءه تقدير مختلف مستويات الأداء (Rubrics) وذلك كله في ضوء أبعاد المدخل (Kaplan & Norton, 1996, 83-85)

ويكون للمدخل دور فعال في تطوير المؤسسة حيث يمثل المدخل مجموعة من العمليات العلمية المؤدية إلى تصميم نظاماً لتقويم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتطوير وللحسين المستمر، ويساعد في توحيد جميع المقاييس باعتبارها أدوات للتقويم التي تستخدمها المؤسسة (Rohm, & Halbach, 2011,4)، ويحقق المدخل تفاهماً مشتركاً داخل وحدات وأقسام المؤسسة نحو تحقيق الأهداف والغايات، ويعمل المدخل على ترجمة مهام ومستويات كل وحدة داخل المؤسسة في

ظل عناصر الاستراتيجية إلى أهداف، ويعبر عن تلك الأهداف بمؤشرات ومقاييس محددة، وتوضح هذه المؤشرات التوازن المستهدف داخل المؤسسة في مجالاتها المختلفة بداية من تحقيق تنمية جيدة لكفاءات ومهارات العاملين بالمؤسسة ثم الانتقال لتحسين موقف الإنتاج وعمليات التشغيل الداخلية مما ينعكس بمستوى جودة وأداء أفضل للعملاء ويؤثر إيجاباً على الجوانب المالية للمؤسسة (محمد محمود، 2005، 134).

وبذلك يخدم المدخل جميع أعمال المؤسسة وجميع العاملين بها في كافة المستويات حيث يشتركون في تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال ترجمتها لأهداف تشغيلية، ومقاييس، وتحديد الأداء المستهدف ومستوياته، والمبادرات ذات العلاقة، وربط ذلك بأبعاد المدخل، وبذلك يركز المدخل على أداء المؤسسة فهو طريقة لتطوير الأداء بشكل شمولي، لذا يمكن الاعتماد عليه واستخدام مؤشرات وممارسات أبعاده في تحديد جوانب القوة والضعف بمراكز البحوث التربوية المصرية ووضع خطط لتحسينها وتطويرها، وفيما يلي توضيح لمدخل الأداء المتوازن، وأبعاده، ومبررات استخدامه، ومراحل تطبيقه.

(1) ماهية مدخل الأداء المتوازن:

سمي مدخل الأداء المتوازن بذلك للصفة المتوازنة له من خلال الموازنة بين: المقاييس المالية، وغير المالية، والأهداف القصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية، والمقاييس الناتجة عن أحداث ماضية والمقاييس الناتجة عن التنبؤ بالأداء (Christinian, & Beiman, 2007, 64).

وينظر البعض للمدخل على أنه نظام إداري، ويعرف بأنه "نظام إداري يساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة من خلال خمسة أبعاد هي: مالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد البيئي" (Pham-Gia, 2009, 9)، ويعرف أيضًا بأنه "منظومة إدارية تعتمد على تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى مجموعة من الأعمال، وتوفير إطارًا كاملاً لتنفيذ الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق أهدافها لدى جميع الأطراف خاصة المستفيدين من الخدمة،

وبالتالي فهي نظام إداري متكامل يساعد المؤسسات في وضع استراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال وبرامج وأنشطة محددة للعاملين بها، وضمان تنفيذها بشكل صحيح، وقياس مدى التقدم فيها، وتحقيق الترابط بين وحدات المؤسسة المختلفة" (عقيل محمود، 2015، 382-383).

ويعرفه معهد الأداء المتوازن على أنه "إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف استراتيجية بما يمكنها من دفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، فهو نظام متكامل استراتيجية المنظمة مع مجموعة محدودة مستهدفة من القياسات الأساسية" (Balanced Scorecard Institute, 2011,1).

ومما سبق يتضح أن مدخل الأداء المتوازن يمثل نظام إداري متكامل يمكنه تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية من خلال قياس الأداء الاستراتيجي عبر مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بتوفير سلسلة متواصلة ومترابطة من علاقات السبب والنتيجة بين محاور البطاقة الأربعة بما يحسن الأداء الاستراتيجي للمراكز، وباستخدام المدخل يمكن ربط استراتيجية المراكز البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، وبالتالي تعد من أهم ركائز النجاح الحالي والمستقبلي للمراكز البحثية بعكس المقاييس المالية التقليدية التي تركز فقط على الماضي دون الإشارة إلى تحسين الأداء في المستقبل.

ويعتبر مدخل الأداء المتوازن نظام متكامل ومركب لقياس الأداء الاستراتيجي وتطويره، نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء عن الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تحديد الخصائص الأساسية التي تميز مدخل الأداء المتوازن فيما يلي: (Barger, 2009, 24)

أ- يعد منهج تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية إدارية، يمكن للمؤسسة توظيفها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي تقييم الأداء التنظيمي والمالي والاستراتيجي، وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، بحيث يوفر معلومات شاملة عن أدائها.

ب- يمثل نظام إداري، وليس فقط نظام قياس، يبدأ من الإدارة العليا كفريق عمل متكامل لترجمة استراتيجية ورؤية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ملموسة وقابلة للقياس، وتعتمد المقاييس على التوازن ما بين المقاييس الخارجية للمساهمين، والعملاء والعوائد المالية، والمقاييس الداخلية للعمليات الإدارية والعاملين، المتمثلة بالتدريب والإبداع والتعلم، أي أن المقاييس توازن ما بين مقاييس المخرجات والتي هي نتيجة لجهود سابقة، وبين المقاييس التي سوف تقود الأداء المستقبلي.

ج- يمثل آلية للاتصال والتواصل، حيث يعد المدخل بمثابة آلية تلعب دوراً فاعلاً في تحقيق التواصل بين الأفراد العاملين وإدارة المؤسسة، من خلال ابتكار وتصميم خريطة استراتيجية للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة توضح العلاقات السببية (السبب والنتيجة) بينها، بحيث توضح لجميع الأفراد الإجراءات والمؤشرات اللازمة لنجاحها في تحقيق مستوى جيد من الأداء التنظيمي.

د- يعد أكثر من تكتيك ونظام قياس، حيث تعتمد عليها المؤسسات المبدعة كنظام لتفعيل الإدارة الاستراتيجية من خلال وضوح الرؤية والاستراتيجية للمؤسسة وترجمتها إلى نشاطات تقاس على أرض الواقع، وكذلك ربط الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس ووضع الخطط وتحديد المسارات، وأخيراً تدعيم عملية التغذية الراجعة.

وبذلك يمثل المدخل منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية إدارية يمكن من خلاله تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، ويعتمد المدخل على مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية، ومزجها مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية المراكز، مع التركيز على الروابط السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية (المحدودة) وبعضها البعض بعلاقات السبب والنتيجة، ويبدأ تطبيق المدخل من الإدارة العليا كآلية للاتصال والتواصل يستخدم في تقييم الأداء التنظيمي والمالي ويحقق أهداف المراكز الاستراتيجية، ويكون ذلك وفقاً لأبعاد محددة يتم توضيحها فيما يلي:

(2) أبعاد مدخل الأداء المتوازن:

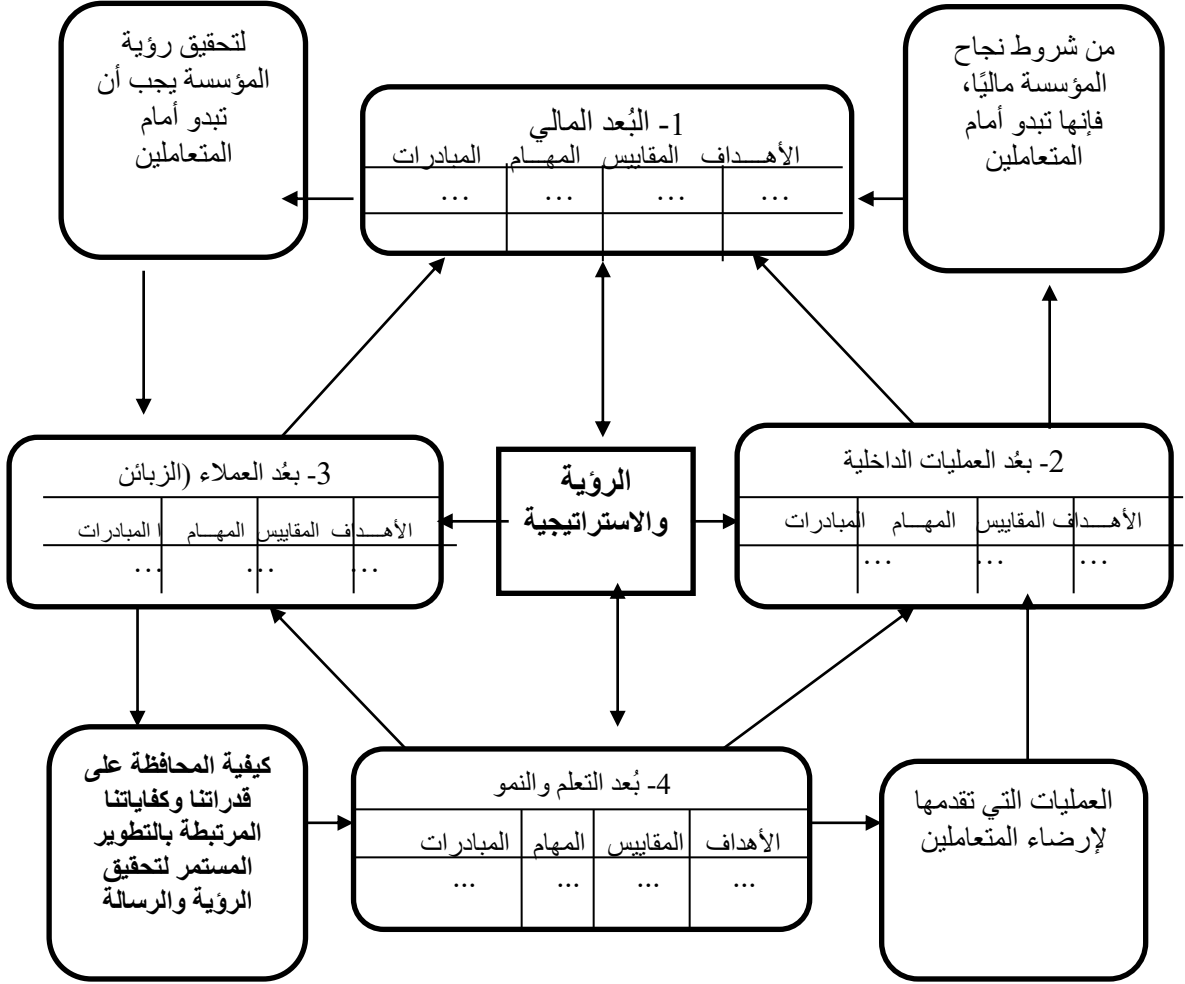
يتضمن مدخل الأداء المتوازن أربعة أبعاد متكاملة تعتمد على المرونة وترتكز حول استراتيجية المؤسسة التي تطبق المدخل؛ بحيث تختلف بؤرة الاهتمام وفقاً

لطبيعة عمل المؤسسة، والأبعاد الأربعة تدعم بعضها البعض، فالتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية ويؤثر على رضا العملاء، والعمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا العملاء، وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية، ويمكن تغيير أو تعديل محاور بطاقة الأداء المتوازن حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي تتبناها، وذلك في ضوء استراتيجية المؤسسة (Kaplan & Norton, 1996, 113).

ويشكل كل بعد من الأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن بطاقة منفصلة، وتحوي كل بطاقة أهدافاً لبعده واحد بحيث تحقق البطاقات الأربعة التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل، ويتكون كل بعد من أبعاد مدخل الأداء المتوازن من عدة عناصر تحدها المؤسسة في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية، وتشمل: (عبد الحميد عبد الفتاح، 2006، 279)

- الأهداف Objectives: ويقصد بها النتائج المتنوعة التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها، وتحظى بنفس القيمة الاستراتيجية.
- المبادرات Initiatives: وتشير إلى الأعمال التنفيذية أو المشاريع التشغيلية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف.
- المقاييس أو المؤشرات Measure or Indicators: وتمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً.
- المستهدف Targets: ويقصد بها مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه، والشكل التالي يوضح
- أبعاد مدخل الأداء المتوازن والعناصر الخاصة بكل بعد:

شكل رقم (1) أبعاد مدخل الأداء المتوازن والعناصر الخاصة بكل بعد.



(Kaplan & Norton, 1996,41)

يتضح من الشكل السابق أن مدخل الأداء المتوازن يسمح بالقياس على مستوى أربعة أبعاد، حيث يتضمن المدخل تزويد إدارة المؤسسة بماهية المعرفة ونوعية المهارات والأنظمة التي يحتاجها العاملون وكيفية تنميتها (التعلم والنمو)، لبناء القدرات والكفايات الاستراتيجية السليمة لتحسين الأداء (العمليات الداخلية)، والتي تساعد على إضافة قيمة إلى السوق (المستفيدون)، وتؤدي بدورها إلى قيمة أكبر (الأموال المالية)، وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

أ- **بعد التعلم والنمو:** يعكس هذا البعد مدى استمرارية التحسين والتجديد في المؤسسة على المدى الطويل والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، ويعتمد هذا البعد بشكل رئيس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية والحد من معدلات العيوب، ويتطلب تحقيق ذلك توجيه اهتمام أكبر لتعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة ومتكاملة بما يحقق مرونة أكبر في الإنتاج وتحسين الجودة وخفض التكلفة ومن ثم تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة (Ittner, & Larcker, 1998, 205).

ويمكن استخدام مقاييس متنوعة لقياس مدى تحقق المؤشرات في هذا البعد منها: عدد المنتجات/ الخدمات الجديدة التي يتم تقديمها، المواصفات والخصائص الفريدة للمنتجات/ للخدمات مقارنة بالمنافسين الخارجيين، فترة التطوير والتجديد والابتكار، درجة المرونة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة وبراءات الاختراع المسجلة (Kaplan 1998, 89-99)، ويتضمن هذا البعد ثلاثة مجالات أساسية هي: (محمد خالد، 2008، 25)

1- **الأفراد:** ويتضمن قدرات ومهارات ومعارف واتجاهات وقيم العاملين في المؤسسة من حيث إمكانياتهم الإدارية والفنية والفكرية ومهارات التعامل مع الغير ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون...، وجميعها تمثل عناصر أساسية في مدى إمكانية مساهمة عملية التعلم في تحقيق نمو جيد داخل المؤسسة لاستيعاب الفكر الاستراتيجي المقترح.

2- **نظم المعلومات المتاحة بالمؤسسة:** تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات الداخلية وكيفية تطبيقها بشكل يتفق وظروف المؤسسة عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو، كلما أمكن تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح.

3- الحوافز والدوافع للالتزام بالعمل: إيجاد الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء، وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة، يعدُّ أيضًا عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل التعلم والنمو. ويعد هذا البعد أساس الأبعاد الثلاثة الأخرى فالأفراد هم رأس المال البشري للمؤسسة لأن قدراتهم على الإبداع والابتكار تؤدي إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية والتي تسهم بدورها في تحسين المنتجات والخدمات المقدمة وجذب المزيد من العملاء الجدد الذين يدعمون في النهاية زيادة إيرادات المؤسسة وارتفاع معدلات الأرباح بها وتحسين الوضع المالي لها.

وبالتطبيق على مراكز البحوث التربوية المصرية، يعد التحسن في هذا البعد عاملاً رئيساً في تنمية مهارات الأفراد والعاملين داخل المراكز، فالمقاييس المقترحة تساعد على تعرف طبيعة الأفراد الذين ينبغي أن يعملوا بالمراكز، وتحديد القدرات والمهارات التي ينبغي تلميتها، ليقوموا بتنفيذ عمليات العمل بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولذا يجب العمل على تقديم العديد من البرامج المتنوعة التي تسهم في نمو الأفراد العاملين بها (باحثين وإداريين)، ويجب أن تتوافق هذه البرامج مع احتياجات الأفراد، ومع متطلبات العمل في المستقبل، مما يجعلهم قادرين على التأقلم مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل، ويجب أن يتوافق مع ذلك تغيير في نظم المعلومات الداخلية للمراكز التي يجب أن ترصد كل التغيرات الداخلية والخارجية، ومتطلبات التوافق مع هذه المتغيرات واستخدامها في تطوير الأداء.

ب- بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا البعد على قياس عمليات التشغيل الداخلية لتعرف مسببات التكلفة والتي تعكس كيفية قيام المؤسسة بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء، ولابد هنا من الاهتمام بأمرين هما: إعادة صياغة هيكل العمليات التشغيلية؛ بحيث يتم تحديد العمليات التي ينبغي التفوق فيها لتحقيق التطوير والنجاح، والبحث عن العمليات والأنشطة الهامة لضمان استمرار عمل المؤسسة وتفوقها، وتتضمن مقاييس العمليات التشغيلية: مستويات الجودة، ومدة الاستجابة، والتكاليف، والمرونة والإنتاجية، وينبغي القيام بتحليل العمليات الداخلية إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها، وتحديد درجة مساهمتها في بناء القيمة التي يكتسبها المنتج، مما يستلزم ضرورة إعادة النظر في كل

العمليات التي تنفذ داخل المؤسسة، وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها والمقارنة بين القيمة الناتجة عنها وتكلفة تنفيذها، وبالتالي يتم التخلص من العمليات غير الضرورية؛ مما يؤدي إلى خفض التكاليف دون التأثير على نظرة وتقييم العميل للمنتج: (Perera, & Poole, 1997, 557-572)

ويلاحظ أن مراكز البحوث التربوية تعتمد على عدة عمليات من أهمها دراسة المشكلات التي تواجه منظومة التعليم، وإجراء البحوث، وعقد المؤتمرات والندوات، وتنظيم دورات تدريبية، وإصدار دوريات علمية، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات المختلفة لتطوير التعليم، وهذه العمليات تختلف في طبيعتها عن عمليات العمل المعروفة مما يستلزم ضرورة التعامل معها بشكل مختلف يتناسب مع طبيعتها، وطبيعة العميل الذي تتعامل معه، فصعوبة العمل بمراكز البحوث في الأساس تكمن في طبيعة العملاء؛ لأنها تستهدف أعداد الأفراد وتشكيلهم علمياً وفكرياً، مع تدعيم قيمهم وأخلاقهم الذي يعد أمراً غاية في الصعوبة لأن من يقوم بذلك هم أيضاً أفراد -عملاء داخليين- ينبغي الاهتمام بتحقيق رضائهم ليحققوا رضا العملاء الخارجيين ويتضح ذلك من خلال البعد التالي.

وبالتالي فإن هذا البعد بمراكز البحوث التربوية يتضمن عمليات التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية لتجويد الأداء ووضع استراتيجيات للتعامل معها، وكذلك عمليات التشغيل المتمثلة في العمليات الإدارية داخل المركز (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وبذلك فهذا المدخل يوفر لمراكز البحوث التربوية معرفة الكيفية التي تعمل بها، من حيث مدى توافق ما تقدمه من منتجات أو خدمات مع متطلبات عملائها، بمعنى تحقيق رسالتها، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتماداً على العنصر البشري داخلها وليس على استشاريين خارجيين، مع التركيز على العمليات الداعمة بشكل يتيح الاهتمام بتطوير المراكز البحثية من الداخل والمحافظة على مستوى عالي من الأداء فيما تقوم به من عمليات.

ج- بعد العملاء (المستفيدون - أصحاب المصالح): يركز هذا البعد على تحديد وتحقيق توقعات العملاء المستفيدين ويعكس المميزات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها والتي يترتب عليها رضا المستفيد، كتقديم خدمات جديدة أو

تخفيض وقت تقديم الخدمة أو تنوع الخدمات وغيرها من العوامل المؤدية لرضا المستفيدين، وهنا يجب مراعاة أن توقعات المستفيدين تتغير دوماً، لذلك على المؤسسة أن تبذل جهداً أكبر من أجل الاحتفاظ بثبات مستوى رضا المستفيدين، وعليها أن تسعى للابتكار والتحسين بشكل متواصل للاحتفاظ بفارق بين أداء المؤسسة وأداء منافسيها، ويجب إبلاغ المستفيدين دوماً بأهم التغيرات الداخلية والتي نتج عنها تحسينات في أداء المؤسسة، والتي تنعكس بدورها على رضاهم (محمد خالد، 2008، 16).

وتوجه المؤسسات الناجحة اهتمام كبير للمحافظة على عملائها الحاليين (الداخليين - الخارجيين) وتبحث باستمرار عن الطرق والمداخل الحديثة التي تمكنها من جذب عددًا من العملاء الجدد، فأصبح من الدعائم الأساسية التي تساعد على استمرار المؤسسة وبقائها الحصول على رضا العملاء والوفاء باحتياجاتهم وكسب ثقتهم من خلال التنوع في الخدمات المقدمة والتجديد والابتكار، وقد ازداد وعي العملاء ومعرفتهم نتيجة لعوامل التنافسية وديناميكية المجتمعات وتغيرها بشكل مستمر، مما جعله يسعى الآن للحصول على الأفضل في الجودة والأسرع في تلبية احتياجاته، ونظرًا لصعوبة تعرف مدى رضا العملاء، ينبغي أن تقوم المؤسسات بتوظيف عددًا من المقاييس لتتعرف رضا العملاء عما تقوم بها من مهام وما تقدمه من خدمات، وتتضمن معدلات الاحتفاظ بالعملاء، والسرعة في تطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة؛ ومعدلات الهدر، ونسبة الالتزام بتقديم الخدمات في الميعاد المحدد-28, 1994, Cross, & McNair (36).

وبالتالي يعكس هذا البعد درجة قوة مراكز البحوث التربوية تجاه عملائها الداخليين (العاملين، والباحثين،.....) وتحسين أوضاعهم الوظيفية، وعمالها الخارجيين (مؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية، وهيئاته الخدمية والإنتاجية،...)، وقوة العلاقة مع أهداف واحتياجات المجتمع، ودراسة احتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة باستمرار، وإبلاغهم بالتحديثات التي تتم بشكل مستمر بالمراكز البحثية والتي ينعكس أثرها عليهم، وعلى مستوى الخدمة المقدمة لهم.

د- **البعد المالي:** يركز هذا البعد على وضع مقاييس داخلية وخارجية لتحديد مدى مساهمة استراتيجية المؤسسة في تحقيق التحسن المالي لها، ويرتبط بالمؤشرات والمقاييس المتعلقة بالمكاسب والموارد المالية، ويركز هذا البعد على مجال الأداء المالي لقياس الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل؛ وليس على مسببات ومحركات هذه النتائج باعتبار أن المقاييس المالية المستخدمة تعتمد على قياس الربحية والنمو والقيمة المضافة للمساهمين في الأجل القصير (Ballantine, & Modell, 1998, 71)

ويساعد البعد المالي على استمرار وبقاء المؤسسة؛ من خلال ما تقوم به المؤسسة للحصول على تدفقات نقدية تساعدها على القيام بتنفيذ العمليات التشغيلية التي تتم بداخلها، ونجاح وتفوق المؤسسة؛ من خلال تعرف مدى تحقق النمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي (الدخل من العمليات) المتوقع من الأقسام والوحدات التشغيلية، وتقدم وتطور المؤسسة؛ من خلال قياس زيادة حصة المؤسسة داخل السوق، ولا يرتبط البعد المالي فقط بما تحققه المؤسسة من أرباح مالية بل يضاف إلى ذلك ما تقوم بتوفيره من موارد كان يمكن هدرها أثناء العمل (Kaplan & Norton, 1992, 77).

وفي ضوء ذلك فإن الأهداف المالية في مراكز البحوث التربوية تركز على توفير الإمكانات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة منها، وتنمية الموارد الذاتية واستغلالها لتنفيذ استراتيجيتها على المستوى المطلوب، واستغلال مواردها المالية الاستغلال الأمثل، وأن تعمل على تحقيق جودتها وفعاليتها وكفاءتها بأقل تكلفة ممكنة بما يحقق أهدافها.

ومما سبق تتضح العلاقة المنطقية بين الأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن، حيث يمكن تنظيم وتنفيذ استراتيجية مراكز البحوث التربوية المصرية في أربعة أبعاد هي: بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، والبعد المالي، وكل بعد له أربعة مكونات رئيسية هي: الأهداف الاستراتيجية، المقاييس، المؤشرات، القيم المستهدفة، ويمكن أن تزيد أو تقل حسب طبيعة نشاط مراكز البحوث وطبيعة العمل بها، مما يساهم في ترجمة الاستراتيجية إلى خطوات إجرائية على كافة مستويات العمل داخل المراكز، وخطوات استراتيجية لتسهيل المتابعة

والتقويم، بما يسهل تحويلها إلى أفعال إجرائية لتسهيل العمليات الإدارية وإعطاء صورة متكاملة للأداء الاستراتيجي، وتوفر التغذية الراجعة التي تساهم في تجويد الأداء الاستراتيجي للمراكز، كما يكون له دور أساسي في تقويم الأداء من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة عن نتائج الأداء الداخلي والخارجي لتحسين الأداء الاستراتيجي، وبالتالي تحقيق أهداف مراكز البحوث التربوية وتميزها وتمكينها من التصدي للتحديات التي تواجه البحث التربوي.

ويظهر استخدام مدخل الأداء المتوازن على كافة مستويات العمل داخل مراكز البحوث التربوية، بدءًا من إمكانية تطبيقه كمدخل لإدارة المركز ككل، يلي ذلك إمكانية تطبيقه على مستوى الأقسام والوحدات، انتهاءً بإمكانية التطبيق على الأفراد العاملين داخل المراكز، مما يساعد على تطوير أداء المراكز ككل من خلال التكامل بين الأبعاد الأربعة عند استخدام المدخل وتحقيق التوازن بينهم، ويحقق المدخل مميزات عديدة عند تطبيقه تمثل مبررًا لاستخدامه في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية يمكن توضيحها فيما يلي:

(3) مبررات استخدام مدخل الأداء المتوازن:

يحقق مدخل الأداء المتوازن التناغم بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييس ومؤشرات الأداء، مع تحقيق عدد من المزايا في تطوير الأداء أهمها الدقة والشمولية والتنوع والتكامل (Wake, 2015, 592)، ويساعد مدخل الأداء المتوازن كنظام إداري فعال المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والنشاطات والقياسات الاستراتيجية المترابطة، ويؤكد على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (Kaplan & Norton, 2001, 87-88)

- وصف البناء والمحتوى النموذجي لمقاييس وأدوات تقدير الأداء.
- ترجمة الأبعاد والجوانب الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافها إلى بطاقات لتقدير الأداء المتوازن.
- استخدام تلك المقاييس والأدوات في بيئة إدارية هدفها تحقيق النتائج على المدى البعيد.
- معرفة كيف يتم استخدام هذه المقاييس المتوازنة لدعم الأنشطة العملية من خلال رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

- استخدام أفضل الاتجاهات المطبقة في مجال تقويم الأداء للتغلب على المعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسة من داخلها أو خارجها.
- فهم مضامين إدارة التغيير عند تطبيق مقاييس وأدوات الأداء المتوازن.
- تصميم نظام عادل وموضوعي للحوافز والترقيات .
- تحديد معدل إنجاز (نسبة مئوية) لكل معيار من المعايير المستخدمة في كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي.
- تضيق الفجوة بين الرؤية والرسالة والاستراتيجية التي قد تتسم بالغموض مع المقاييس التشغيلية اليومية.
- تسهيل العملية التي يمكن بواسطتها أن تحقق المؤسسة الأهمية الاستراتيجية التي تركز عليها.
- تحويل اهتمام المؤسسة من البرامج والمبادرات إلي الاهتمام بأنشطتهم ونتائجهم.
- تمكين المؤسسات من تنظيم مبادراتها ووحداتها التشغيلية من خلال طرق تدعم كل منها الآخر مع وجود هدف مشترك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- و هناك العديد من **الدوافع والمبررات** التي أدت إلى تبني المؤسسات سواء الحكومية وغير الحكومية فكرة التوجه نحو استخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير الأداء، ومن أهم تلك الدوافع ما يلي: (Heavey, & Murphy, 2012, 112)
- تشجيع المديرين على الأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية، والتأكد من أن التحسين والتطوير في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.
- تحول المؤسسات من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على توظيف الأصول غير الملموسة مثل علاقات العميل، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، تطوير تكنولوجيا المعلومات.
- اعتماد المدخل على الخرائط الاستراتيجية التي تبين علاقات السببية لتوضيح كيف تتكامل الأصول غير الملموسة مع الأصول الأخرى لخلق قيمة للعميل وتحقيق النتائج المالية المرغوبة.

▪ ترجمة المدخل رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

▪ اعتبار المدخل نظامًا للمعلومات أكثر منها أسلوبًا للرقابة التقليدية، لأن المقاييس المستخدمة فيه هي نتيجة لترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها.

ويحدد البعض مبررات استخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير الأداء فيما يلي: (Malhotra, 2003,7)

▪ تهيئة إطار شامل لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

▪ مساعده متخذي القرار على توجيه المؤسسة نحو النجاح إذ تمكنها من ترجمة رسالتها واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، وربط المقاييس والأهداف الاستراتيجية، وتخطيط وتنظيم الأولويات الاستراتيجية، وتعزيز التعلم والتغذية العكسية الاستراتيجية والنجاح في إدراك المنافع الملموسة وغير الملموسة لاستثمارها.

▪ الاستثمار في جوانب أخرى مهمة مثل تطوير العاملين، تعزيز التكنولوجيا، رضا العملاء.

▪ التركيز المتكامل على كل من الإدارة وقياس الموجودات المعرفية لكونها تهدف إلى توازن المنظور المالي مع المنظورات المتعلقة بالإبداع والتعلم وتحسين العملية وعلاقات الزبون وإيجاد القيمة من الموجودات غير الملموسة والمالية.

▪ ترابط الرؤية الاستراتيجية بالتنافس وعوامل النجاح الحاسمة للنجاح المنظمي.

▪ توجيه المؤسسة للتركيز على الأصول غير الملموسة لتحسين مكانتها التنافسية.

ولذلك فيمكن تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية

المصرية بهدف دعم أنشطة العمليات من خلال رؤية ورسالة وأهداف المراكز واستراتيجيتها، والتركيز على تطوير الأداء في كافة الأقسام والوحدات التشغيلية بطرق وأساليب داعمة للعمل مع وجود هدف مشترك يمكن من تحقيق نتائج إيجابية على المدى البعيد، ويمكن الاعتماد على المدخل في تقويم الأداء بالمراكز لمساعدة

متخذي القرار في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وفي تقييم الأداء التنظيمي والمالي، وفي التغلب على المعوقات والتحديات التي تواجههم، ومساعدتهم في حسن استثمار مواردهم المالية، وتوجيه العمل بالمراكز نحو النجاح وفق مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، مع تعزيز التعلم والتغذية الراجعة الاستراتيجية، وتوجيه المراكز للتركيز على الأصول غير الملموسة لتحسين مكانتها التنافسية.

بالإضافة إلى أن مدخل الأداء المتوازن يحقق للمؤسسات عددًا من المميزات

تتمثل فيما يلي:

■ **مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء:** نتيجة لوجود مراقبين ومراجعين يتدخلون بشكل مستمر حينما تظهر مشكلات الأداء عند مستوى الإدارة العليا من خلال القيام بمراقبة كل المقاييس داخل المؤسسة، ويتم التواصل مع مستويات الإدارة الدنيا لتقديم تفاصيل أكثر وتصحيح الأفعال في الوقت المناسب، مع وجود تغذية راجعة تزيد من الأداء عند كل المستويات وخلال كل الوحدات التنظيمية (Frost, 2009, 88).

■ **تقويم الإدارة الاستراتيجية بشكل صحيح داخل المؤسسة:** حيث يراجع مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويسمح بالتدخل لتعديل مسارها في حالة الانحراف (عبد الرحيم محمد، 2007، 2).

■ **تحديد المقاييس الصحيحة بدقة:** فالهدف من بطاقة الأداء المتوازن القيام بتطوير بناء منطقي يساعد كل فرد داخل المؤسسة على معرفة ما الذي يجب قياسه وما الذي ينتمي إلي بطاقة قياس الأداء وما الذي لا ينتمي فلا يجب قياسه (عبد الرحمن توفيق، 2008، 103).

■ **تحديد التأثيرات والعلاقات بين السبب والنتيجة:** يقوم المدخل بالاعتماد على التحليل السببي **Casual Analysis** الذي يحدد الأسباب والتأثيرات المتعلقة بالأداء الجيد، ويتم البدء بالنتائج (التأثير/المؤثر) الذي ينبغي تحقيقه، والنموذج السببي يفيد أكثر في تحديد مقاييس المدخلات والعمليات التي تقود المؤشرات في النتائج المستقبلية (محمد محمود، 2005، 133).

■ **ترجمة المهام لأهداف ومؤشرات للقياس:** والتعبير عنها بمؤشرات ومقاييس محددة تحقق التوازن بين المقاييس التي يتم استخراجها من نشاط وأداء الوضع

الحالي للمؤسسة، والتي يمكن استنتاجها لقياس الأداء المستقبلي (محمد محمود، 2005، 133).

كما تتحدد أيضاً مميزات مدخل الأداء المتوازن فيما يلي: (Olive, 2002, 112)

- توجيه بؤرة الاهتمام نحو أصحاب المصلحة: حيث يركز المدخل علي بعد العملاء وينبغي على المؤسسات أن تقوم بتحديد أصحاب المصلحة المرتبطين بطبيعة عملها، والاهتمام بهم عند صناعة القرارات عند كل المستويات.
- مساعدة المؤسسات على استيفاء متطلبات المحاسبية: المحاسبية هي التزام المؤسسة بتوضيح ممارساتها ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها، ويتطلب ذلك وضع المعايير التي يجب على المؤسسة أن تقوم بتحقيقها، وتحديد الآليات التي يتم من خلالها تحقيق هذه المعايير.
- تفعيل الشراكة المتبادلة مع مؤسسات المجتمع: ويمكن لمدخل القياس المتوازن تحقيق الشراكة من خلال الاتفاق مع المؤسسات (الإنتاجية والخدمية المحلية والعالمية) التي قامت بتطبيق المدخل لتبادل الخبرات معها، وكذلك الشراكة كجزء من عمل المؤسسة لتدعيم العلاقات مع العملاء وزيادة الموارد المالية مما يمكنها من التطوير الذاتي المستمر.
- تحقيق التوازن بين كل من النواحي المالية وغير المالية بالمؤسسة، وبين المقاييس طويلة وقصيرة المدى، وبين المقاييس الخارجية والداخلية، وبين المقاييس الموضوعية (المالية)، والمقاييس الذاتية (المستفيدون).
- تسهيل عملية الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة، وتقديم تغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.
- دمج مختلف أقسام المؤسسة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المؤسسة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات المختلفة للمؤسسة، وتحقيق التكامل والتعاون بينها.
- تحقيق المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين، وإنجاز استراتيجية وأهداف المؤسسة بأكثر الأساليب فعالية وكفاءة.

- **تركيز الجهود** من خلال التحديد الواضح للمسئوليات ومواقع المساءلة لكل فرد ولكل وحدة، وتحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية، وتحديد أوجه النتائج الأساسية.
 - **التركيز على التنظيم ككل** من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبذل في تطوير الأداء، ويساعد على تكامل البرامج المختلفة مثل: الجودة، وإعادة الهندسة، ومبادرات خدمة المستفيدين.
 - **التشجيع على الإدارة الجيدة**؛ حيث يجعل من الممكن مراقبة كل المقاييس داخل مؤسسة معقدة، في المستويات الإدارية كافة، ويقدم صورة كاملة عن الأداء تسمح للأفراد برصد وضع المؤسسة كاملاً عبر المستويات المختلفة والأزمنة المختلفة.
- ومما سبق يتضح أن مدخل الأداء المتوازن يساعد في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، مما يمكن من زيادة ودعم قدراتها على المنافسة في العصر الحالي الذي يتطلب من المؤسسات الخدمية أن تقوم بالارتقاء بمستوى جودة العمل لتحقيق مكانة متميزة بين نظرائها على المستوى المحلي والقومي والعالمى، فمدخل الأداء المتوازن يساعد في تطوير المراكز البحثية من خلال تحقيق التوازن بين عناصر العمل (الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل - المؤشرات المالية وغير المالية - مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي - الأداء الداخلي والأداء الخارجي)، ويكون له دور فعال في تحسين مستوى أداء العمل داخل المراكز عن طريق تحديد المقاييس والمؤشرات التي تساعد على تحقيق غاياتها، والارتباط الدائم باستراتيجية العمل وضمان توافر أدوات واضحة تساعد على توصيلها لكل المسؤولين عن التنفيذ، بالإضافة إلى الاستثمار الجيد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ حيث يساعد المدخل على فهم إمكاناتها بوضوح، وتوظيف الأصول غير الملموسة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة، مما يساعد المراكز البحثية على تحقيق مكانة تنافسية متميزة من خلال مواردها وإمكاناتها المتاحة، توفير سبل تنمية الموارد الذاتية: من خلال الاهتمام بالعلاقات مع المجتمع الخارجي والمعنيين وأصحاب المصلحة، وتوفير موارد مالية ومادية إضافية تساعد على تنمية مواردها الذاتية، وزيادة دعم السبل المتاحة لتطبيق

مبادئ الحوكمة: فيمكن المدخل المراكز البحثية من أن تعتمد في أدائها على الأدوات التي تسجل ما تقوم به من أعمال بشكل مستمر من خلال تقارير استثمارات التقييم المستمر، مما يساعد الجهات المسؤولة على الاهتمام بالمتابعة المستمرة لأداء مراكز البحوث وتحديد مدى استيفائها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويتم ذلك بمراحل وخطوات محددة يتم اتباعها عند تطبيق المدخل يمكن توضيحها فيما يلي:

(4) مراحل تطبيق مدخل الأداء المتوازن:

تهتم المؤسسات التي تقوم بتطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن بالاعتماد على تطبيق الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بتوظيف الاستراتيجيات التي تحقق لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويعتمد تطبيق المدخل على تصميم بطاقة الأداء المتوازن التي تراعي التحليل الاستراتيجي لكل عنصر من العناصر المكونة لبيئة العمل داخل المؤسسة، موزعة بعناية ودقة في أبعاد البطاقة، التي يمكن أن تلتزم بالأبعاد الأربعة أو تزداد لتضم عددًا أكبر من الأبعاد أو تقل وفقًا لطبيعة عمل المؤسسة، وتطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء يتضمن أربع عمليات رئيسية هي:

(Norton & Kaplan, 1996, 74)

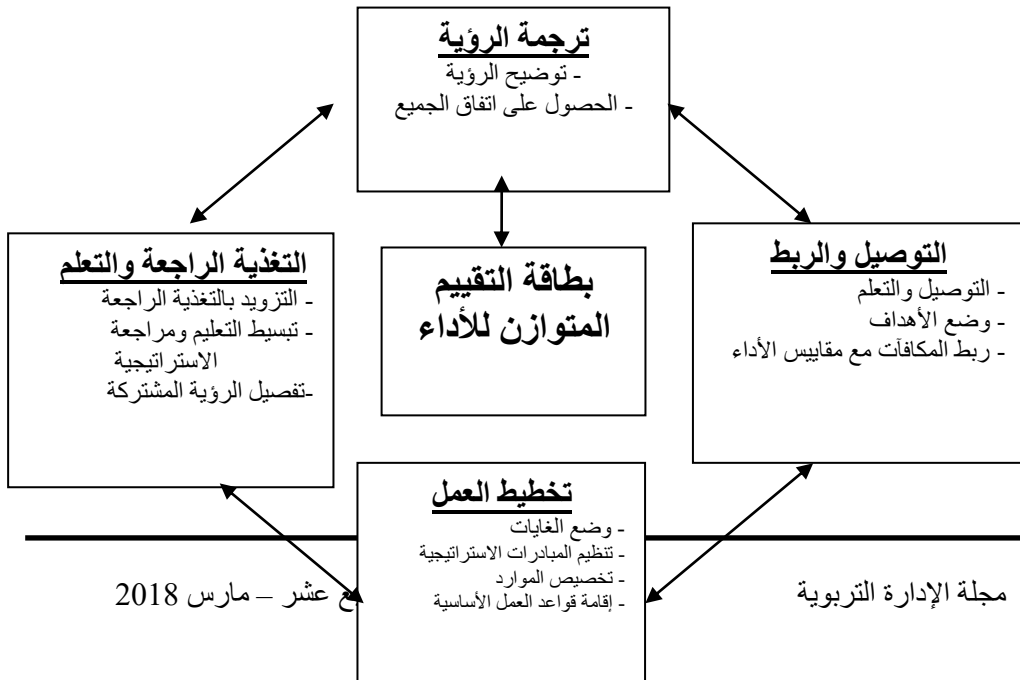
أ. **ترجمة الرؤية:** Translating The Vision فالرؤية هي أساس وضع الاستراتيجية، ومن الأمور الهامة في تطبيق مدخل الأداء المتوازن؛ تحديد الاستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المؤسسة على المنافسة، لذا يجب ترجمة رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة لوضع الاستراتيجية التي تعظم نقاط قوتها لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الاستراتيجية والتي تشكل مؤشرات لقياس الأداء.

ب. **التوصيل والربط:** Communication and Linking بعد أن يتم وضع بطاقة التقييم المتوازن لأداء المؤسسة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل والربط، ويجب أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في تصميم بطاقات مدخل الأداء المتوازن عن طريق توصيل استراتيجية المؤسسة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك الأقسام.

ج. **تخطيط العمل: Business Planning** تتسم موارد المؤسسة بأنها محدودة، كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، ويساعد مدخل الأداء المتوازن بتوفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المؤسسة.

د. **التغذية الراجعة والتعلم: Feedback and Learning** يتلقى المدراء معلومات راجعة حول استراتيجيات أقسامهم واستراتيجية المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء وفقاً لمقاييس مدخل الأداء المتوازن، ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج من خلال أربعة محاور مما يساعد على التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة، ويوضح الشكل التالي إدارة العمليات الأربع السابقة لمدخل الأداء المتوازن:

شكل رقم (2) عمليات تطبيق مدخل الأداء المتوازن



شكل رقم (2) عمليات تطبيق مدخل الأداء المتوازن: (Kaplan & Norton, 1996A, P77)

ويعتبر مدخل الأداء المتوازن إطار عام لتطبيق الاستراتيجية حيث يبدأ من صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم يتم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف وترتيبها حسب الأهمية، وبعد إعداد الخطط يتم تنفيذها، ويرتبط بعملية تنفيذها ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة.

وفيما يلي عرض مراحل تطبيق مدخل الأداء المتوازن في كل مرحلة من مراحل بناء الاستراتيجية.

أ- تطبيق مدخل الأداء المتوازن في تصميم استراتيجية المؤسسة:

يعتبر مدخل الأداء المتوازن إطاراً عاماً يبدأ بصياغة الرؤية والرسالة، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم يتم إعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف كما يلي:

1- تحديد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وهي تساعد في صياغة الرسالة، حيث تظهر في شكل وثيقة مكتوبة، تعبر عن الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وتقديم توصيف أكثر تفصيلاً للأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية. (Paul, 2005, 169-170)

2- تحليل بيئة العمل داخل المؤسسة: بعد صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وهنا يتم إجراء نوعين من التحليل: **تحليل للبيئة الخارجية**، ويتضمن تحديد الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة، حيث من الممكن أن تجد المؤسسة أن هناك فرصاً أمامها يمكن انتهازها، كما قد تكتشف وجود بعض التحديات التي قد تمسها وتعيق عملها، و**تحليل البيئة الداخلية:** للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، ولكي تعمل المؤسسة بكفاءة ينبغي على إدارتها تعزيز نقاط القوة ومحاولة تقاوي نقاط الضعف قدر الإمكان، والتعامل معها للحد من أثارها السلبية (محفوظ جودة، 2005، 14).

3- تحديد الأهداف الاستراتيجية وأنشطتها بدقة: وتتضمن أهداف طويلة الأجل وهي النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى الطويل (أكثر من عام) وتوضع في ضوء رسالة المؤسسة، وأهداف قصيرة الأجل: ويطلق عليها الأهداف الفعلية وهي الأهداف التي يجب أن تحققها المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والوصول إلى الأهداف طويلة الأجل، وذلك وفقاً لمجموعة من الخطوات تتمثل في: **صياغة الاستراتيجيات الملائمة وتحليل كيان المؤسسة** (مواردها، هيكلها، المستخدمين، التجهيزات- من نحن؟)، تحليل السياق الداخلي والخارجي (سوق المؤسسة، زبائنها، موردها، منافسوها، شركاؤها، أين نحن؟)، والتعبير عن الأهداف المرجوة إلى أين نتجه؟ **وضع الأهداف الاستراتيجية** حيث تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، وتحدد عددًا محددًا من الأهداف مقابل كل بُعد من أبعاد الأداء المتوازن الأربعة، بحيث يتميز الهدف بأن يكون محددًا، قابلاً للقياس، واقعي (يمكن تحقيقه)، وأن تكون محل اتفاق، وأن يرتبط باستراتيجية المؤسسة SMART. (Scorecard Metrics for) (HR, 2011).

4- تحديد الاستراتيجيات: بحيث تصف الاستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، ويعتبر مدخل الأداء المتوازن أداة لترجمة الرؤية المجردة والاستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف، والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو أنه لكي نحقق

النجاح ماليًا لابد من تحقيق رضا المستفيدين من الخدمة لزيادة الإقبال عليها، ولابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسة لنصبح أكثر كفاءة، وأن تتناسب الخدمة المقدمة مع احتياجات المستفيدين (عبد اللطيف عبد اللطيف، وحنان تركمان، 2006، 148).

5-تحديد المقاييس والمؤشرات: يتم تطوير مجموعة من المقاييس والمؤشرات للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما خُطِّط له بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة، لذلك تجمع بطاقة التقييم المتوازن للأداء بين أنواع مختلفة من المقاييس في صورة واحدة شاملة للمنظمة بأسرها، وهذه المقاييس هي توصيفات محكمة مدمجة للملاحظات يتم تصميمها واختيارها من أجل قياس الأداء المتوازن بغرض التأثير على الاتصال داخل المؤسسة وذلك من خلال اختيار المقاييس المناسبة للجوانب التي تمثل أهمية أكبر بالنسبة للمؤسسة (Chen,2006 , 10).

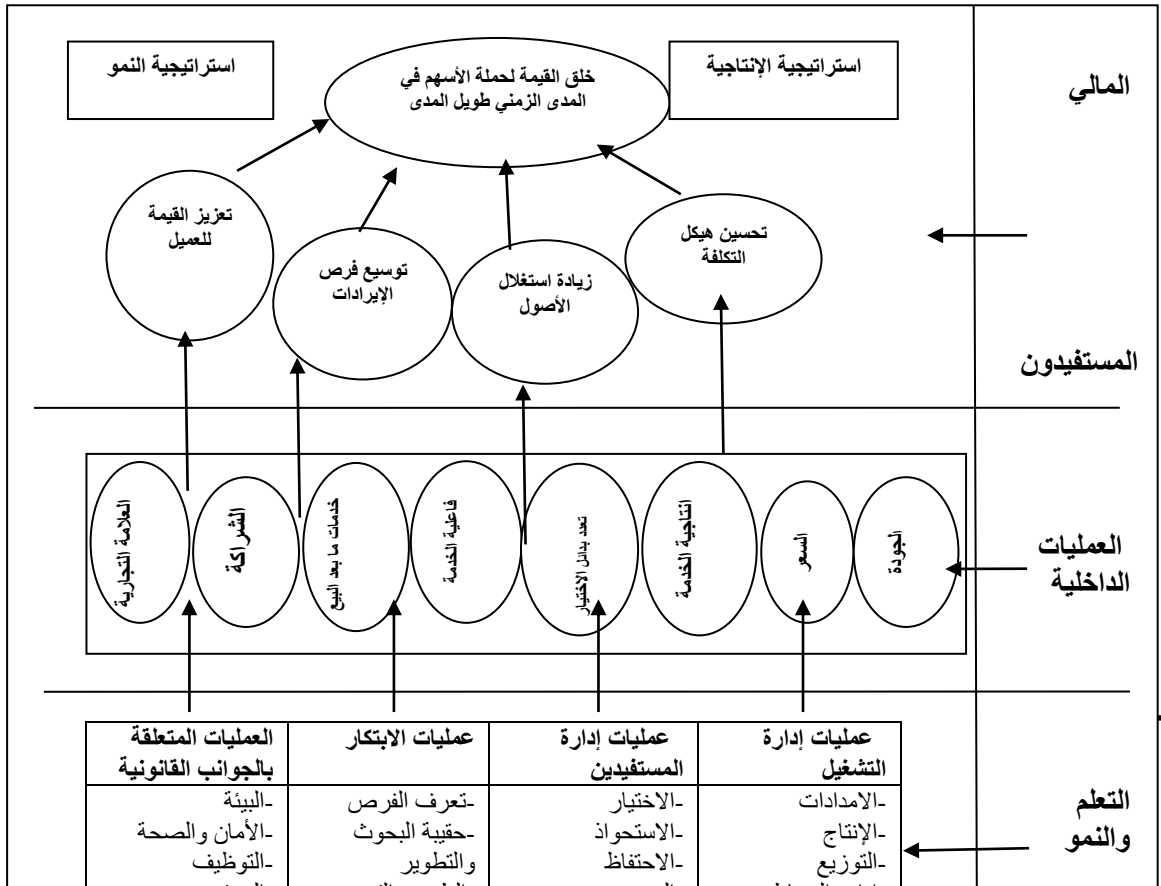
6-تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية: ويقصد بها الانتقال من الاستراتيجيات المحددة والمتفق عليها إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية، بحيث تحدد المؤسسة أكثر العوامل تأثيرًا على النجاح (عوامل النجاح الحرجة) ضمن كل بُعد من الأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن، خاصة وأن مفاتيح النجاح تركز على التغييرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة وهي خطوة سابقة لوضع الخطط العملية ويشترط توافر الترابط والتنسيق فيها بين تلك العوامل من جهة، وبينها وبين الاستراتيجية ككل من جهة أخرى: وهناك عنصرًا أساسيًا يساعد في ربط المقاييس المرتبطة بمدخل الأداء المتوازن، وهو **علاقات السبب والنتيجة**، فكثير من العمليات الاستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة المكونة للمدخل، ويتم وصف علاقات السبب والنتيجة من خلال **الخرائط الاستراتيجية**، وتعني تمثيل تصوري لهذه العلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، وتمثل الخرائط الاستراتيجية إحدى المكونات الأساسية

لمدخل الأداء المتوازن، والشكل التالي يوضح نموذج لتلك الخرائط الاستراتيجية
(Harvard Management Update, 2001, 120).

ولا يمكن تطبيق مدخل الأداء المتوازن باعتباره أداة لإدارة المؤسسة

دون الخرائط الاستراتيجية والشكل التالي يوضح مكونات الخريطة الاستراتيجية:

شكل رقم (3) مكونات الخريطة الاستراتيجية



(Kaplan & Norton, 2004, 58)

يتضح من الشكل السابق أنه يقدم تصورًا لمكونات الخريطة الاستراتيجية وفقًا لمدخل الأداء المتوازن، وتمثل الخريطة وصفًا لاستراتيجية نابغة من رؤية أو رسالة المؤسسة، وتوضح علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد المختلفة، وتوضح الغايات المالية كأهداف نهائية مع الغايات الاستراتيجية من كل بعد من الأبعاد الأربعة متصلة معًا بأهم توضح العلاقات/ الارتباطات، ويتم ربط مكونات هذه الأبعاد ربطًا رأسيًا منطقيًا، يتجه من أعلى إلى أسفل بحيث يكون كل بُعد نتيجة للبعد الذي يسبقه، ثم يعود للاتجاه من أسفل إلى أعلى بحيث يكون كل بُعد سببًا للبعد الذي يليه.

ب- تطبيق مدخل الأداء المتوازن في تنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة:

يكون لمدخل الأداء المتوازن دور هام في تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها يتضح

فيما يلي:

1. تحويل الأهداف إلى نشاطات: في بعض الأحيان تحيد المؤسسة عن الاستراتيجية التي اختارتها لنفسها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها فتضيع

بين الأهداف المتضاربة ويلتبس عليها الأمر، فلا تعرف أي طريق تختار وهذا يسمى "التضارب الاستراتيجي" فمثلاً قد تختار المؤسسة شكل تميز العلاقات مع العملاء، ولكنها تتفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفيض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، ولمحاولة القضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على المؤسسة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الاستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي دون انحراف (Kaplan & Norton, 2001, 7-8).

2. ترجمة الاستراتيجية إلى شروط تشغيلية: حيث لا يمكن أن تنجح الاستراتيجية إلا إذا أمكن توصيلها إلى العاملين في المؤسسة، وقد تم وضع نموذج الأداء المتوازن والذي يوفر الوصفة التي مكنت من دمج المكونات الموجودة فعلاً لخلق قيمة على المدى الطويل .

3. جعل الاستراتيجية عملية متواصلة: حيث يتم ربط الاستراتيجية بعمليات العمل لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، وعليه يتم مراجعة عملية التنفيذ أولاً بأول ومعرفة الانحرافات وإجراء التغيير اللازم والمستمر بما يضمن تحقيق الأداء المتميز والإبداعي وهنا يتم حشد جهود جميع العاملين في المؤسسة وتحديد القصد المطلوب تحقيقه للوصول إلى أداءات متميزة في المستقبل.

4. حشد التغيير من خلال القادة التنفيذيين: فإذا لم يكن أولئك الذين هم على القمة قادة نشطين، فلن يحدث التغيير، ولن تطبق الاستراتيجية، ويبدأ التطبيق الناجح لمدخل الأداء المتوازن بالاعتراف بأنه ليس مشروع قياس، إنما هو مشروع تغيير، ويكون التركيز على حشد الجهود وإيجاد القوة الدافعة مع التأكيد على الاتجاهات المرنة القائمة على الفريق، والتعامل مع المدخل على أنه نظام إدارة جديد "نظام الإدارة الاستراتيجية" الذي يثبت القيم الثقافية الجديدة والهياكل الجديدة في نظام جديد للإدارة.

5. الموازنة بين الأنشطة وأساليب وأدوات القياس: يكمن جوهر الاستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على المسؤولين الموازنة بين أنواع الأنشطة الاستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف استراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة

الاستراتيجية ذاتها بينها وبين بعضها البعض، وكذا التوافق بين الأنشطة الاستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها. (BSC Designer-Balanced Scorecard, 2011)

6. إعداد خطط العمل: تتولى إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل المتضمنة بياناً بالأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والاستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية، وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف، وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن صياغة خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، وضماناً لحسن تطبيق الاستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

7. إنشاء نظام معلومات: يحوي ضمن مكوناته المعلومات المتعلقة بالآثار الاستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والخيارات الاستراتيجية، إنشاء نظام لحل المشكلات يحلل ويستخلص المعطيات حول الأداء ثم يكيف الاستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات، وقد تكون أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بفرق العمل وجماعته.

8. التقييم: بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فإنه يجب التعبير عنها كمياً ووصفياً، ليسهل قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر أو المبادرة المناسبة وما يرتبط بها من مقاييس أداء مناسبة لنوعية الأداء المراد تقييمه في كل مؤشر أو مبادرة لتؤكد تحقق الأداء المطلوب (عبد الرحيم محمد، 2007، 28)، ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في الأبعاد الرئيسية لمدخل الأداء المتوازن، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للبعد، مثلاً البعد المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، بالنسبة للعبارات المختلفة، بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور المستفيدين مثلاً فإن تقييم رضا المستفيد وولائه يحتاج إلى استبانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم.

9. المتابعة والرقابة: للتأكد من سلامة تطبيق مدخل الأداء المتوازن، لا بد من

متابعتها "Follow up" بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام مدخل الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية، وعلى مستوى كل المستويات الإدارية بها، ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، ومن الضروري أن تكون عملية تقدير مستويات الأداء المتوازن جزءاً من العمل اليومي للمؤسسة بما فيها ومن فيها، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر (Karathanos, 2005, 223).

وعند استخدام مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية يجب أولاً تحديد رؤية ورسالة المركز وتحليل البيئة الداخلية والخارجية له للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد الاستراتيجية المناسبة التي سيتبناها المركز، ومن ثم يسهل ترجمة رسالته إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم، والتعرف على الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، فيكون تطبيق المدخل مسبقاً بتوضيح الرؤى الاستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمركز، ثم يتم إعداد خطط العمل كمحاولة التعرف على ما الذي سيتم تصحيحه عند تطبيق الاستراتيجية بالنسبة لعملائه وأنظمتها وعملياتها الداخلية وقدرته على التجديد، ويتم تحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور وتحديد الوسائل لقياسها، ورسم الخريطة الاستراتيجية التي يسير المركز وفقاً لها، مع ضرورة المتابعة والرقابة بما يضمن التنفيذ السليم واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود أية انحرافات عن الخطط الموضوعة مسبقاً، وكل ذلك يضمن تحسين العمل وتطوير المراكز البحثية وتمكينها من تحقيق أهدافها على الوجه الأمثل.

المحور الثاني: الأسس النظرية للبحوث التربوية ومراكزها:

يعد البحث العلمي هدفاً تسعى إليه الأمم المتقدمة والنامية على حد سواء؛ لأنه الوسيلة الصحيحة لإحداث التقدم والرقي، كما أنه ضرورة حياتية تتطلبها حركة التنمية، ويستحيل تحقيق التقدم العلمي والحضاري المنشود واستثمار الثروة القومية وتنميتها واختراع التكنولوجيا الجديدة المتطورة ومسايرة عصر العولمة بدون ترسيخ وتنمية البحث العلمي (عبد القادر الشخيلي، 2000، 89-91)، والبحث

العلمي هو عماد التنمية في الدول النامية ووسيلة تمكنها من مسايرة الدول المتقدمة، ولن يؤتي البحث العلمي ثماره إلا في وجود مناخ علمي وسياسة رشيدة تحقق الإبداع وتساند البحث العلمي وتعيّنه على تحقيق أهدافه (ياسر مصطفى، 2005، 60)، وأصبحت الآن المنافسة بين المؤسسات البحثية أكثر حدة مما كانت عليه في الماضي لاسيما على الساحة المحلية؛ فبعد أن كان التنافس بين المؤسسات البحثية قاصراً على العالم المتقدم فقط دخلت المنافسة إلى الساحة المحلية وأصبح بقاء وفاعلية ونجاح المؤسسات البحثية في تحقيق أهدافها مرهون بقدراتها التنافسية (أحمد سيد، 2004، 125).

ولا يختلف البحث التربوي عن البحث العلمي إلا في كونه موجهاً نحو تنمية علم السلوك في المواقف التعليمية، وبفضل اتساع مفهوم التربية أصبح البحث التربوي يشمل كل نشاط بحثي معني بأي جانب من جوانب العملية التربوية بما فيها المدخلات والعمليات والمخرجات وجميع العوامل التي يمكن أن تؤثر في العملية التربوية وكفائتها (محسن علي، 2009، 45)، فالبحث التربوي هو الوسيلة التي تستطيع بها التربية أن تحقق أهدافها المنشودة من خلال تحديد طبيعتها وبناء نظرياتها ومكوناتها ومعرفة معوقاتنا ووضع سبل مناسبة للتغلب عليها، وتهيئة البيئة الصالحة والمناسبة لها (أحمد محمد عرجاوي، 2014، 296)، وفيما يلي عرض لمفهوم البحث التربوي وأهدافه وأهميته والتحديات التي تواجهه، وتحديد للمراكز البحثية وأهميتها وأدوارها.

(1) البحث التربوي (مفهومه، وأهميته، وتحدياته):

يعد البحث التربوي همزة وصل بين الواقع التربوي والقائمين على صنع السياسة التعليمية، حيث يقدم لهم الصورة الواقعية المبنية على أساس علمي سليم، والتي يمكن الاعتماد عليها في تطوير المنظومة التربوية، وتوجد علاقة هامة بين البحث التربوي والسياسة التعليمية لأي نظام تعليمي حيث تتمثل مهمة البحث التربوي في تقديم النقد الذي تعتمد عليه تلك السياسة (Canea, 2005, 178)، وفيما يلي عرض لمفهوم البحث التربوي.

أ- مفهوم البحث التربوي:

البحث التربوي هو بحث علمي في التربية لا يختلف عن البحث العلمي في العلوم الأخرى إلا من حيث المجال فهو بحث علمي مجاله التربية وما يتصل بها، ويعرف بأنه "الاستقصاء المنظم الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة أو موضوع أو مشكلة تربوية بهدف الوصول إلى حقائق جديدة تمكننا من فهم موضوع الدراسة وتفسيره والتنبؤ بما سيحدث، وإمكانية التحكم فيه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المنوطة به" (محسن علي، 2009، 45)، كما يعرف بأنه "عملية تستهدف ربط الظواهر التربوية بالتغيرات الحادثة في الأبنية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بالمجتمع من أجل توظيف هذا الربط في توجيهه وضبط السياسات التربوية وترشيد استخدام القرار ليضع البحث التربوي في إطار خاص للبحث العلمي" (ضياء الدين زاهر، 2001، 105).

ويعرف البحث التربوي أيضًا بأنه "محاولة منظمة ومنضبطة، تهدف إلى الوصول إلى حلول للمشكلات التربوية في مجالاتها المختلفة، بهدف تحسين الممارسة التربوية وزيادة عوائد العملية التربوية، فهو سعي منظم نحو فهم الظواهر التربوية، والتنبؤ بها، والتحكم فيها، وضبطها من أجل تحقيق أهداف البحث التربوي" (محمد عبد الفتاح، عادل عطية، 2009، 467)، كما يعني الجهود العلمية المنضبطة والمنظمة التي تتناول بالبحث واقع الأنظمة التربوية، وتحاول الكشف عن نواحي القوة والضعف فيها، وتتناول الطرائق والأساليب المستخدمة في العملية التعليمية، بهدف توليد وتنمية معرفة تربوية جديدة تسهم في تجويد العمل التربوي وإيجاد الحلول لمواجهة مشكلات الواقع التربوي (Lingard, 2010, 23)

ومن حيث ميادين تطبيق البحث التربوي يعرف بأنه "الدراسة المنظمة لفكر التربوي من جهة وللمؤسسات وللعمليات التربوية من جهة ثانية، حيث يشير إلى تلك الجهود التي تتوفر فيها الشروط الأساسية للبحث العلمي التي يقوم بها الباحثون في كليات التربية والمعاهد والمراكز البحثية التربوية الجامعية والوحدات والمراكز البحثية المنبثقة عن وزارة التربية والتعليم، بهدف اكتشاف فهم أفضل للعملية التربوية بصفة عامة مع العمل علي تحسين كفاءتها وتنمية الرصيد المعرفي في المجال التربوي بفروعه المختلفة وتوفير البدائل والحلول لمشكلات الواقع التربوية (مجدي صلاح، 2007، 45).

ولذلك يكون البحث التربوي تطبيق للطريقة العلمية في دراسة مشكلة تربوية وهدفه ينبثق من هدف العلم كله، ويتناول مشكلات التربية معتمداً على الأسس والمناهج العلمية الصحيحة في تحديد المشكلة والتحقق من صحتها وتقديم الحلول المناسبة لها، بما يساهم في تطوير منظومة التعليم وتقديم حلول للمشكلات التربوية بما يساهم في تقدم المجتمع ونهضته.

ب- أهداف البحث التربوي:

يهدف البحث التربوي إنتاج المعلومات والمساعدة في تشكيل السياسة التعليمية وتحسين التعليم وتطويره، الإسهام في تحديد المفاهيم وتحليل المشكلات وإرشاد عملية التنفيذ من خلال وسائل عديدة، ومساعدة السياسة في اتخاذ قرارات سليمة لحل المشكلات التي تواجههم (Winch, 2001, 445)، ويعتمد البحث التربوي على الوصف؛ وتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة وإعطاء تقرير وصفي عنها، والتفسير؛ وتحديد أسباب سلوك الظواهر والأحداث بكيفية معينة وذلك يتطلب أعمال العقل بدرجة أكبر مما هو مطلوب في حالة الوصف، والتنبؤ؛ وتحديد الحالة التي سيكون عليها وضع معين عند توفر شروط معينة في ضوء التعميمات التي تم التوصل إليها، والتحكم؛ ومحاولة التحكم في الظاهرة للوصول إلى نتائج لحلها، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي: (صبري خالد، 2008، 19-21)

- معرفة واقع النظام التربوي أو عناصره وتشخيص جوانب القوة والضعف لتدعيم جوانب القوة ووضع الحلول المناسبة لجوانب الضعف.
- معرفة علاقة النظام التربوي أو عناصره بالمتغيرات الأخرى التي تحيط به.
- الكشف عن الحقائق والمعرفة الجديدة وتكوين مخزون من المعلومات في المجال التربوي.
- تطوير وتجديد النظم التربوية والعمل على زيادة كفاءتها الداخلية والخارجية
- المساعدة في تحديد الأساليب المستخدمة في حجرة الدراسة.
- الكشف عن مشكلات المعلمين والطلاب.
- توفير الحافز والتوجيه التربوي بما يساهم في تطوير النظم التعليمية وزيادة كفاءتها ومردودها.

▪ تحقيق بعض الموضوعات القديمة أو التراث تحقيقًا علميًا دقيقًا للاستفادة به.

وبذلك يمكن تحقيق أهداف البحث التربوي من خلال استخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية من خلال تسهيل العملية التي يمكن بواسطتها أن تحقق المراكز المعنية بالبحث التربوي الأهمية الاستراتيجية التي تركز عليها، وتحول اهتمامها من التركيز على البرامج والمبادرات إلى الاهتمام بالأنشطة والنتائج، وترجم الأهداف الاستراتيجية لها إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، مما يساعد القائمين على البحث التربوي ومتخذي القرار على تخطيط وتنظيم الأولويات الاستراتيجية، وتعزيز التعلم والتغذية الراجعة وتحقيق النتائج الإيجابية على المدى البعيد، والتغلب على المعوقات والتحديات التي تواجه البحث التربوي.

ج- أهمية البحث التربوي:

يستمد البحث التربوي أهميته من أهمية التربية ودورها في حياة الشعوب، وكونها الوسيلة التي تعتمد عليها الأمم لبناء الأجيال وإعدادها لمواجهة متطلبات الحياة وما يقتضيه التسارع الهائل فيما يشهده العالم من تقدم وتغير على جميع المستويات، وتتجلى أهمية البحث التربوي فيما يلي: (محسن علي، 2009، 45).

- الكشف عن أفضل الطرق وأكثرها فعالية في تحقيق أهداف التربية.
- الكشف عن أفضل الأهداف التربوية التي يجب السعي إليها في ضوء النظريات والفلسفة التربوية التي يمكن اعتمادها وتبنيها في المجال التربوي.
- تحليل السياسات التربوية واكتشاف عناصر الخلل فيها ومعالجتها.
- تطوير الأنظمة والتشريعات الإدارية بما يخدم أهداف العملية التربوية.
- اكتشاف أفضل السبل اللازمة لرفع نوعية مخرجات العملية التربوية.
- رفع كفاية الدارسين والباحثين وتمكينهم من متطلبات البحث العلمي.
- تقويم مدخلات العملية التربوية وعملياتها ومخرجاتها وتطويرها في ضوء نتائج التقويم.

▪ المساعدة في إيجاد أفضل التصميمات لبيئة التعلم وتنظيمها على أسس علمية ذات أثر إيجابي في نواتج التعلم.

- رصد الواقع التربوي ومعرفة ما هو كائن فعلاً وهذا ما توفره البحوث الوصفية في هذا المجال.
 - التوصل إلى الحلول العلمية للمشكلات المتزايدة التي تواجه العملية التربوية في ظل التطور الحادث وفي ظل زيادة أعداد المتعلمين.
 - الإسهام في تحقيق التنمية الاجتماعية.
 - اكتشاف ما هو جديد في المجال التربوي والعمل على وضعه موضع التطبيق.
 - الاستمرار في تطوير وتحسين المناهج التربوية لمواكبة متطلبات التغير في الحياة، وضرورة تأسيس عملية التطوير على نتائج البحوث التربوية.
 - توسيع ثقافة الدارسين وتمكينهم من أسس البحث العلمي في التربية.
 - تأهيل الدارسين للتعامل مع المشكلات التربوية وفق أسس علمية، وتمكينهم من تطبيق ما تعلموه في مجال العمل التربوي الميداني.
 - تدريب الطلاب في كليات التربية على اتباع خطوات المنهج العلمي في البحث التربوي.
- كما تتحدد أيضاً أهمية البحث التربوي فيما يلي: (عبد الرحمن صالح، 2006، 28، 29)**
- ضرورة الاستعانة بالأساليب العلمية في معالجة المشكلات التربوية واتخاذ القرارات في ضوءها.
 - الكشف عن المعرفة الجديدة، وتقديم الحلول والإجابات والبدائل التي تساعد في تعميق فهمنا للأبعاد المختلفة للعملية التربوية وما يكتنفها من مشكلات وما نجعله من مجالاتها.
 - المساعدة في تحديد فعالية الطرق المستخدمة في العملية التربوية والاطمئنان إلى سلامتها.
 - فهم نظرتنا إلى العملية التربوية على أساس موضوعي سليم وتوجيه العمل التربوي على أساس التعقل والاستبصار.

- حسم الخلاف في كثير من المشكلات التربوية وبخاصة المشكلات الجدلية التي يصعب فيها إقناع أطراف الخلاف بالجهود المطروحة، وهكذا يوفر البحث التربوي الوقت والجهد
- تعتبر المشكلات التربوية- في الغالب -متجددة، ومن ثم لا يكون حلها جاهزاً وتتطلب بعض الأفكار الجديدة التي تساعد على الحل؛ ومثل هذه الأفكار تأتي عن طريق البحث التربوي.
- يواجه البحث التربوي الحاجات المتجددة للمعلمين على اختلاف مستوياتهم سواء أكانوا جدداً أم قدامى، وسواء أكانوا تقليديين أم مبدعين، كما أنه يستثمر طاقاتهم وإمكاناتهم ويوجهها بطريقة علمية موضوعية نحو معالجة مشكلاتهم وقضاياهم.
- يساعد البحث التربوي على التوصل إلى أفضل السبل التي تمكننا من تطوير الكيف والكم للمخرجات التعليمية، كما يساعد على تنشيط مؤسساتنا التربوية وتجديد أوصال الحياة فيها.
- وتتنفق أهمية البحث التربوي مع ما يحققه مدخل الأداء المتوازن من ميزات، حيث يعتمد المدخل علي فكر استراتيجي قائم علي تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية مما يساعد في تحقيق جدوى البحث التربوي على أرض الواقع، وحيث يركز المدخل على ترجمة المهام لأهداف ومؤشرات للقياس، فذلك يمكن من رصد الواقع التربوي كمًا وكيفًا، وتحليل السياسات التربوية واكتشاف عناصر الخلل فيها، والتوصل إلى الحلول العلمية للمشكلات المتزايدة التي تواجه العملية التربوية، ويوجه مدخل الأداء المتوازن بؤرة الاهتمام نحو أصحاب المصلحة مما يساعد على تفعيل الشراكة المتبادلة مع مؤسسات المجتمع، وتفعيل دور البحث التربوي في الإسهام في تحقيق التنمية الاجتماعية، ولذلك يخدم المدخل العملية التعليمية بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

د- تحديات البحث التربوي في مصر:

- يواجه البحث التربوي كأحد فروع البحث العلمي العديد من التحديات - في الوطن العربي بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة- التي تؤثر على تحقيق أهدافه، وتضعف من إسهاماته في بناء المجتمع وتطوره، يصنفها البعض إلي أربع

فئات هي: تحديات ذات صلة بالباحثين التربويين العرب، وتحديات ذات صلة بالجامعات التي يعمل بها الباحثون، وتحديات ذات صلة بميدان البحث، وتحديات ذات صلة بالسياسات البحثية (خليل يوسف، 2010، 405-415)، **ويصنفها البعض إلى أربع فئات أخرى هي:** تحديات تتعلق بالتخطيط للبحث التربوي، وتحديات تتعلق بتمويل البحث التربوي، وتحديات تتعلق بتنفيذ البحث التربوي، وتحديات تتعلق بتطبيق نتائج البحث التربوي (أحمد محمد عرجاوي، 2014، 296).

وحيث تعتمد الدراسة على استخدام **مدخل الأداء المتوازن** في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، تصنف الدراسة تحديات البحث التربوي في مصر وفقاً للأبعاد الأربعة للمدخل، ويتضح ذلك فيما يلي:

1- تحديات تتعلق ببعده التعلم والنمو:

تتمثل تحديات البحث التربوي المتعلقة ببعده التعلم والنمو فيما يلي: (أحمد سليمان، 2010، 41-44)

- ضعف الاعتماد العلمي للعديد من الباحثين التربويين العرب وخصوصاً خريجي الجامعات العربية وبعض الجامعات الأجنبية.
- غياب التواضع العلمي عند عدد من الباحثين.
- الضغوط الاجتماعية والأسرية على الباحثين.
- الضغوط على الباحث في متطلبات الترقية لإنجاز بحوث فردية.
- هجرة عدد من العقول ذات الكفاءات العلمية المتميزة إلى خارج وطنها.
- قلة تعاون عينات البحث مع الباحثين التربويين.
- غياب السياسات الموجهة للبحث العلمي.
- غياب البيئة المشجعة على البحث العلمي التربوي الحاضرة له.
- تعدد مصادر المعلومات وتنوعها، بما يتطلب توافر قدرات بحثية معينة في الباحثين التربويين.

كما يحددها البعض فيما يلي: (عبد القادر فدوح، 2007، 62)

- قلة توافر المراجع ومصادر المعرفة باللغة العربية، وضعف إمكانات معظم الباحثين العرب على الدراسة باللغة الإنجليزية.

▪ نشأة ونمو التعليم العالي في بيئة غير متطورة، وغلبة الكم على الكيف في فلسفته وسياساته وسيطرة الروح البيروقراطية على مؤسسات البحث العلمي.

▪ قلة مصادر البيانات والمعلومات والنقص في أخصائي المكتبات المؤهلين.

ويحددها البعض أيضًا فيما يلي: (عادل عبد التواب، وثروت سعد، 2006، 61)

- اختيار الموضوعات البحثية من قبل بعض الباحثين على غرار موضوعات بحثية أخرى وليس بناءً على مشكلات بحثية واقعية تؤرقهم.
- قلة توافر أعداد الأساتذة والأساتذة المساعدين ببعض الكليات، مما أدى إلى وجود قائمة انتظار من باحثي الماجستير والدكتوراه بدون تسجيل لسنوات طويلة.
- ضعف اقتناع بعض المشرفين على رسائل الماجستير والدكتوراه بشخصيات وقدرات الباحثين الذين يشرفون عليهم.
- سفر بعض الأساتذة والأساتذة المساعدين للعمل بالخارج وإبقائهم كمشرفين على الرسائل التي كانوا يشرفون عليها قبل سفرهم مما أعاق عملية البحث.
- قلة وجود كوادر بشرية مدربة لتوجيه وإرشاد طلاب الدراسات العليا في كليات التربية إلى الأقسام والتخصصات التربوية المختلفة.
- سوء معاملة بعض موظفي الدراسات العليا للباحثين في بعض الكليات.

2- تحديات تتعلق ببعد العمليات الداخلية:

تتمثل تحديات البحث التربوي المتعلقة ببعد العمليات الداخلية فيما يلي: (أحمد سليمان، 2010، 44)

- المشكلات التربوية معقدة ومتداخلة ومتعددة المحاور.
- طبيعة المتغيرات التربوية المتزايدة في عصر سريع التغيير.
- صعوبات تحقيق التوازن بين الصدق الداخلي والصدق الخارجي في التجارب الحقيقية التي تنفذ في الميدان التربوي.
- الصعوبات في تحليل البيانات واختيار التحليل الإحصائي المناسب في البحث الكمي.

▪ غياب المساءلة عن التصير في البحث العلمي.

ويحددها البعض أيضًا فيما يلي: (ياسر مصطفى، 2005، 91)

- قلة الوقت الكافي لإجراء البحوث التربوية.
- قلة البحوث التي تواكب المستجدات في المسيرة البحثية العالمية وتساهم فيها بإنتاج علمي متميز.
- قلة توفير المجالات العلمية المحكمة التي تولي التحكيم العلمي الصارم أهمية جوهرية.

كما يحددها البعض أيضًا فيما يلي: (صبري خالد، 2008، 239)

- غياب وجود إدارة مركزية للبحوث التربوية في مصر، وعدم اتباع أجهزة البحوث التربوية لجهة إدارية واحدة.
- غياب وجود سياسة وأهداف قومية وفلسفة واضحة للبحوث التربوية في مصر.
- غياب وجود خريطة بحثية تربوية قومية تأخذ في الاعتبار حل مشكلات التعليم وتطويره.
- قصر البحوث التربوية في مصر على البحوث الأساسية.
- الحيرة بين التطوير التربوي الشامل للتربية وبين التطوير الجزئي لبعض عناصرها.
- التناقض في نتائج بعض البحوث التربوية.
- قلة توفر البيانات والأدوات التي تخدم المخطط التربوي، وقلة الاهتمام بالبحوث التربوية التطبيقية.

3- تحديات تتعلق ببعيد العملاء:

تتمثل تحديات البحث التربوي المتعلقة ببعيد العملاء فيما يلي: (أحمد سليمان،

2010، 43)

- اتساع الفجوة ما بين الباحثين والمستفيدين من البحث التربوي في مصر.
- غياب الجو العلمي المناسب للبحث العلمي في المجتمع بمختلف مؤسساته.
- كما تتحدد أيضًا فيما يلي: (عبد الرحمن صالح، 2006، 39)
- غياب التكامل بين الجامعات العربية وأبحاثها.

- قلة تطبيق نتائج البحوث التربوية والاستفادة من نتائجها في خدمة المجتمع، حيث أجريت آلاف الدراسات والبحوث التربوية ولم يواكبها تطوير في العملية التربوية.
- تخوف غالبية مديري المؤسسات التربوية التي يتم عمل دراسات ميدانية تربوية بها من رصد مال لديهم من مشكلات.

وأضاف البعض أيضًا أنها تتمثل فيما يلي: (صبري خالد، 2008، 239)

- قلة اقتناع القيادات بالبحوث التربوية وقلة إيمان المجتمع بأهميتها وضعف الثقة في منهجيتها ونتائجها.
 - صعوبة ارتباط البحوث التربوية بالواقع وبما يتطلبه المجتمع من معلومات وتقنيات نتيجة للعولمة.
 - غياب تخصيص مدارس لتطبيق نتائج البحوث التربوية على أرض الواقع لخدمة المجتمع المصري.
 - قلة اهتمام القنوات الفضائية بالإعلام التربوي وبالتحديد بأهمية البحوث التربوية وفائدتها للمجتمع ومؤسساته.
 - قلة توجيه البحوث التربوية إلى دراسة السياسات التعليمية وقلة ربطها بها وبمراكز دعم واتخاذ القرارات وقلة الاستفادة منها في صنع القرارات.
- 4- تحديات تتعلق بالبعد المالي:

تتمثل تحديات البحث التربوي المتعلقة بالبعد المالي فيما يلي: (أحمد سليمان، 2010، 42)

- ضعف الإنفاق على البحوث في الدول العربية.
 - قلة الحوافز المشجعة على البحث.
 - قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي.
- كما حددها البعض في أنها تتمثل فيما يلي: (ياسر مصطفى، 2005، 91)
- قلة الميزانية المخصصة للبحث التربوي، وغياب وجود مركز قومي لتمويلها.

- زيادة تكاليف نشر البحوث التربوية، ومعاناة الباحثين من العديد من الصعوبات في تعاملهم مع الدوريات العلمية.
- الارتفاع الكبير في مصروفات الدراسات العليا في غالبية كليات التربية بمصر .

وتتمثل أيضًا فيما يلي: (صديري خالد، 2008، 239)

- ضعف التنافس بين الباحثين لعجز التمويل المادي لهم.
 - قلة وجود اتجاهات اجتماعية مؤيدة لدعم وتمويل البحث التربوي، وعدم مشاركة بعض الهيئات والمؤسسات الخاصة في هذا التمويل.
- ومما سبق يتضح أن البحث التربوي والمؤسسات المعنية به تواجه العديد من التحديات كنتيجة حتمية للتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، مما يفرض على إدارة مراكز البحوث التربوية المصرية تغيير أساليبها وأنماطها الإدارية التقليدية، واتخاذ التدابير والترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات والتغلب عليها، وتبني مفاهيم إدارية حديثة لتتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومدخل الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة يمكنه التغلب على هذه التحديات، حيث يتسم المدخل بالشمولية والتكامل والترابط بين أبعاده، حيث أن العلاقات فيما بينهم لا تؤدي إلى مخرجات مالية فقط وإنما إلى مخرجات غير مالية على المدى الطويل، مما يساعد في تحديد أنشطة الأداء الاستراتيجي المالية وغير المالية، ولذلك ينبغي أن تهتم مراكز البحوث التربوية المصرية باختيار الأدوات والأساليب المناسبة لطبيعة عملها لتتمكن من تقويم عملها وتطوير أداءها باستمرار خاصة في الوقت الحالي، ويمكن استخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير مراكز البحوث التربوية بمصر بطرق وأشكال متنوعة، فيمكن أن يستخدم لإدارة الاستراتيجية، ويمكن استخدامه كأداة للتقويم، وكأداة للتواصل بين المستويات الإدارية المتنوعة، مما يؤكد علي ضرورة اقتناع القيادات بمراكز البحوث التربوية المصرية بأهمية مدخل الأداء المتوازن ودوره في تطوير المراكز، وفيما يلي عرض لأهمية مراكز البحوث وأدوارها:

(2) المراكز البحثية (أهميتها وأدوارها):

- تلعب المراكز البحثية دور ريادي في قيادة جميع دول العالم، حيث تعتبر أداة لإنتاج العديد من المشاريع الاستراتيجية الفاعلة، وأطلق عليها البعض

"خزانات التفكير" "Think Tank"، فالحكومات في العالم الغربي تستشيرها وتطلب خدماتها، لأن النظام السياسي وطريقة صناعة القرار تعد عملية معروفة ومستقلة، فضمن دائرة صناعة القرار تحتل المراكز البحثية موقعاً مهماً، فهذه المراكز تشكل حلقة رئيسة إلى جانب الدوائر التشريعية والدستورية في تلك البلدان (عصام زيدان، Paper Internet، 2009).

وفي حين تتسم مؤسسات المجتمع المدني بأنها مؤسسات تطوعية إرادية ولا تقوم على الوراثة وتهدف إلى تعظيم رأس المال الاجتماعي وتحقيق حقوق الإنسان السياسية والمدنية والاجتماعية والثقافية، ولا تسعى إلى الربح، ولها إدارة ذاتية مستقلة عن الحكومات، كما لها هيكل رسمي منظم وتعمل على حل النزاعات والخلافات بالحوار والوسائل السلمية، تعتبر المراكز البحثية إحدى مؤسسات المجتمع المدني وهي تمثل منابع التفكير وصياغة الخطط، ويتم عن طريقها اكتشاف أو التنبؤ بحدث أو مشكلة واكتشاف الحلول للمشكلات المعقدة، وتقع على عاتقها مهمة تغيير نمط التفكير أو نمط اتخاذ القرار في الدولة بجانب مهمة إمداد وتبنيه وتوجيه متخذ القرار (ريم محمد، 2012، 153)، وتلعب مراكز البحوث دوراً ريادياً في توجيه المسار التنموي للمجتمعات المعاصرة؛ بحكم أنها أداة مهمة لإنتاج العديد من المشاريع الحيوية التي تتصل بالدولة، بما يعكس اهتمام الشعوب بالعلم والمعرفة والتقدم الحضاري واستشراف آفاق المستقبل، ولذلك برز الاهتمام بإنشاء مراكز الأبحاث في مختلف المجالات والتخصصات، وتكون موجودة بأسماء متعددة؛ حيث يطلق عليها "مؤسسة Foundation"، أو "معهد Institute" أو "مركز Center" لكنها في النهاية تعبر عن أدوار محددة تختص بإنتاج المعرفة وإجراء البحوث والدراسات، والتعامل مع المشكلات (عدنان محمد، 2014، 165).

وعدد المؤسسات البحثية في العالم العربي التي تستحق مسمى Think Tank وفق تقرير الدراسة الأمريكية التي نفذتها جامعة بنسلفانيا بعنوان "برنامج مراكز الفكر والمجتمعات المدنية". الصادر في 2014م هو ٣٨٧ مؤسسة، موزعة على جميع الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية، باستثناء الصومال وجيبوتي وجزر القمر، وتمثل أقل من ٥% من مجموع المراكز البحثية التي تضمنها التقرير (٦٨٢٦) ومن حيث عدد المراكز في البلاد العربية التي تضمنها التقرير

تأتي مصر في المرتبة الأولى (٥٥ مركزًا)، ثم فلسطين و العراق (43مركزًا لكل منهما) ثم الأردن (٤٠ مركزًا) ثم تونس (٣٩مركزًا)، ثم اليمن والمغرب (30مركزًا) لكل منهما ثم لبنان (27مركزًا) ويلاحظ أن المملكة العربية السعودية لديها (7مراكز) فقط، بينما كان للإمارات العربية المتحدة (٤مركزًا) وللكويت (١١مركزًا) ولقطر (١٠مراكز)

(McGann& James, 2014)

وتتنوع مراكز البحوث والدراسات تنوعًا واسعًا مع تعدد التخصصات في مختلف مجالات الحياة، وهذا التنوع يعتمد على طبيعة اختلاف المعايير والأسس التي تصنف في ضوءها هذه المراكز؛ فهناك مراكز أكاديمية، وهي التي تخضع للجامعات أو تتبعها؛ وهناك المراكز الخاصة، التي لا ترتبط بالقطاع الحكومي إداريًا أو قانونيًا؛ وهناك مراكز البحوث التابعة للدولة، كما يعتمد أحد معايير التصنيف على استقلالها عن الأجهزة الحكومية أو تبعيتها إليها أو إلى إحدى المؤسسات التعليمية مثل الجامعات، فضلًا عن مراكز البحوث المستقلة، ومراكز البحوث الرسمية التابعة للحكومة، وبذلك تتمثل أنواع مراكز البحوث فيما يلي: (خالد وليد، 2013، 12-13)

▪ مراكز البحوث الحكومية وشبه الحكومية: ترتبط مراكز البحوث الحكومية بالدولة ارتباطًا إداريًا وماليًا، وتدور مجالات عملها حول متطلبات الحكومة وسياساتها، واحتياجات صانع القرار، أما مراكز الأبحاث شبه الحكومية؛ فهي تعرف نفسها بأنها غير ربحية، ولكنها تجمع بين أكثر من مصدر للتمويل، وبعض المصادر حكومي، وبعضها الآخر غير حكومي (مؤسسات داخلية، أو منظمات، أو مانحون دوليون).

▪ مراكز البحوث الخاصة: مما يميز هذه المراكز الخاصة عن المراكز الحكومية وشبه الحكومية، هو عدم ارتباطها ماليًا أو إداريًا بالقطاع الحكومي، وهي تنتمي إلى مؤسسات المجتمع المدني غير الربحية، وتتصف باستقلالها في إعداد أبحاثها واهتمامها البحثي وبرامجها.

▪ مراكز البحوث ذات الطابع الأكاديمي: هي مراكز تابعة أو خاضعة لجامعات أو مؤسسات تعليمية، بعضها يكون مستقلًا، ويتأتى تمويلها من مصادر

غير مشروطة إما من ميزانية الجامعة، أو من مؤسسات دولية داعمة للبحث العلمي، أو من شركات كبرى، بعض هذه المراكز يمارس العملية التعليمية، ويمنح درجات أكاديمية عليا.

ومما سبق يتضح أن هناك ثلاثة أنواع لمراكز البحوث، تتضمن مراكز حكومية ترتبط بالوزارات والجهات الحكومية وتعتمد في تمويلها على الميزانية الحكومية، وتتمتع بشبه استقلالية في أولويتها البحثية وفق أجندة السياسات العامة للدولة، وهناك مراكز البحوث المرتبطة بالجامعات، بالإضافة إلى مراكز البحوث الخاصة، التي تتمتع باستقلالية في تناولها للقضايا البحثية، كما تعتمد في تمويلها على المجتمع المدني والقطاع الخاص، وفيما يلي عرض لأهمية وأدوار المراكز البحثية:

أ- أهميه المراكز البحثية:

شهد العالم نقلة نوعية في عملية صنع القرار وصياغة السياسات العامة ومواجهة الأزمات، مما جعل للمراكز البحثية دورًا هامًا في دعم اتخاذ القرار، ولذلك تتمثل أهمية المراكز البحثية فيما يلي: (ريم محمد، 2012، 154).

- القدرة علي إجراء الدراسات التحليلية واستشراف المستقبل وتوقع تطور الأحداث وطرح سيناريوهات مختلفة للتعامل مع هذه الأحداث.
- تعتبر المراكز البحثية إحدى المرتكزات الأساسية لإنتاج المعرفة من خلال النشاطات العلمية التي تقوم بها من الأبحاث والمؤتمرات والإصدارات الدورية.
- للمراكز البحثية دور ريادي في قيادة العالم، فهي تمثل أداة لإنتاج العديد من السياسات والمشاريع الاستراتيجية الفاعلة.
- تعتبر المراكز البحثية في الدول المتقدمة مصدرًا مهمًا يعتمد عليه في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار من قبل السلطات العليا مما مكن هذه الدول من تحقيق نقلات نوعية في مختلف المجالات وفرض هيمنتها المعلوماتية على بقية الدول في عصر المعلومات.
- تخدم المراكز البحثية جميع المجالات، حيث تتنوع المراكز البحثية وفقًا لطبيعتها والمساحة العلمية التي تتعامل معها، حيث توجد مراكز بحث سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو صناعية أو زراعية أو مراكز بحوث تربوية أو مراكز

بحوث التاريخ، ويمكن تقسيم تلك المراكز إلى مراكز بحوث متخصصة لحقل علمي واحد أو تكون مراكز بحوث متنوعة التخصص.

▪ تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية لإنتاج المعرفة والتفكير العام من خلال النشاطات العلمية التي تقوم بها من الأبحاث والإصدارات الدورية، وتقديم بدائل للاختيار لصانعي القرار في الدولة مما يجعل لها دوراً مهماً وفعالاً في نشر ثقافة الاستشراف والدراسات المستقبلية.

▪ للمراكز البحثية تأثير مباشر وغير مباشر على مراكز صنع القرار سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي في جميع دول العالم ، ففي الولايات المتحدة لا يقدم أي قرار ما لم يعرض على تلك المراكز البحثية وتدرسه دراسة عميقة وتعطي النتائج لمتخذي القرار.

وبذلك تكون المراكز البحثية من أهم مؤسسات الدولة، حيث يكون لها دور هام في نهضة المجتمع وتحقيق تقدمه في كافة المجالات، من خلال النشاطات العلمية التي تقوم بها من الأبحاث والمؤتمرات والإصدارات الدورية، بالإضافة إلى دورها في تقديم بدائل للاختيار لصانعي القرار في الدولة كإحدى المرتكزات الأساسية لإنتاج المعرفة، مما يؤكد على ضرورة تطويرها بشكل مستمر، ووضع استراتيجيات للعمل بها تساعد على تحقيق تمييزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

ب- أدوار المراكز البحثية:

تقوم المراكز البحثية على المستوى الداخلي والخارجي بالعديد من الأدوار والوظائف تتمثل فيما يلي: (Leach, & Waldman, 2009, 6-7)

▪ تعزيز القدرات العلمية والتكنولوجية، وتعزيز الروابط الإنتاجية بين العلم والتكنولوجيا والتنمية، وتحقيق التميز والابتكار التكنولوجي كمفتاح للتنمية وكمحرك لها؛ حيث تكون أهم أنشطتها البحوث والابتكار والتدريب للقضاء على العديد من مشكلات التنمية في هذه المجتمعات.

▪ إجراء الأبحاث والدراسات، وتقديم التحليلات المعمقة والمنهجية حول المشكلات والقضايا التي تواجه السياسات العامة وترشيد عملية اتخاذ القرار.

▪ دعم صناع القرار من خلال طرح البدائل والخيارات والسياسات عن طريق؛ تحديد الأولويات وفق أجندة بحثية بما يوجه الاهتمام إلى موضوعات معينة وقضايا محددة، واقتراح البدائل وطرح الخيارات بناءً على تقييم السياسات والبرامج المطبقة، وتحديد التكلفة- العائد لكل بديل والمكاسب المتوقعة من كل بديل.

▪ تقليل الفجوة بين المعرفة والتطبيق والبحث عن أولويات التنمية في المجتمع.

▪ تطوير البحث العلمي ومناهجه وأدواته؛ بما يتوافق واحتياجات المجتمع.

▪ متابعة أحدث الدراسات، وترجمة المؤلفات التي تصدر عن المؤسسات والمراكز البحثية في الدول الأخرى.

ويحدد البعض دور المراكز البحثية فيما يلي: (ريم محمد، 2012، 156)

▪ صناعة الأفكار والأهداف والوسائل التي تخص السياسة الداخلية والخارجية ودعم صناع القرار، فدايمًا رجل الإدارة والتنفيذ بحاجة إلى الجهود البحثية المركزة التي تبلور له الخيارات وتوضح له السياسات، وتوصل له قضايا بشكل علمي ودقيق.

▪ القيام بكسر الحواجز بين العمل الأكاديمي النظري وبين العمل السياسي التطبيقي لصناع القرار.

▪ العمل على إمداد الإدارة السياسية بالموظفين اللاتقنين علميًا وعمليًا لتطبيق السياسة الخارجية والداخلية.

▪ إقامة وتنظيم حلقات نقاش عن المبادرات والسياسات المطروحة عن طريق عقد اجتماعات أو ندوات من أجل معرفة أثر السياسات على مصالح الدولة ومدى فعاليتها، وفي حالة فعاليتها تقوم المراكز البحثية بحشد الدعم لتلك السياسة بين مختلف المؤسسات أو معارضة تلك السياسة في حالة إضرارها بهذه المصالح.

▪ التأثير غير مباشر على المجتمع من خلال الوعي الثقافي بين أفراد المجتمع بأهم القضايا الدولية.

▪ التدخل المباشر في بعض القضايا الدولية كمؤسسات فاعلة تهدف إلى تحقيق بعض النتائج بالتنسيق مع الإدارة السياسية.

- التركيز في العمل على تكثيف الجهود البحثية والفكرية والعلمية المتخصصة.
 - اقتراح السياسات البديلة، ومراجعة السياسات والقضايا الراهنة، وتقديم حلول للقضايا العالقة، كي تكون الأفكار والمقترحات تحت تصرف صانعي القرار السياسي وتقديم المشورة والنصح لأجهزة ومؤسسات الدولة بناءً على طلبها أو بطريق غير مباشر.
 - تطوير الحياة المعرفية في الوسط العام، وعادة تستقطب المراكز البحثية أصحاب الاهتمام والخبرة، ويكون لمؤسسات البحث الدور الأساسي في تطوير الحياة المعرفية والفكرية والعلمية في الوسط العام عن طريق أنشطتها الثقافية والعلمية منابرها الإعلامية المختلفة.
 - إنتاج الأفكار وصناعتها حتى يتم نقلها للمجتمع ولصانعي القرار السياسي من خلال وسائل متعددة وتتم هذه العملية في ثلاث مراحل؛ صناعة الفكرة، تأهيل المجتمع لها، يتم وضعها في يد متخذ القرار ليبنى عليها قرارات وسياسات تكون مقبولة اجتماعيًا.
- كما تتحدد أيضًا هذه أدوار المراكز البحثية فيما يلي: (سامي الخزندار، طارق الأسعد، 2012، 11)
- النشر العلمي سواء في قضايا ساخنة أو قضايا موضع اهتمام الرأي العام العربي.
 - تنظيم الأنشطة العلمية مثل المؤتمرات وورش العمل غالبًا ما يكون في قضايا ومجالات سياسية أو تغييرات دولية تقع ضمن اهتمام صناع القرار الرسمي، وبذلك يتم توفير التمويل اللازم لها من وزارات أو قطاعات حكومية معينة أو صناع القرار في الدولة.
 - إعداد الدراسات الاستشارية الخاصة وفق تكليف من صناع القرار في قضايا عامة أو حساسة، وعادة هذه الدراسات لا تخضع للنشر، وغالبًا هذه الدراسات تتناول تحليل المشكلات ووضع الاقتراحات والتوصيات للتعامل معها، وغالبًا يتم هذا التكليف في حالة وجود علاقات شخصية بين صانع القرار وإدارة مراكز الدراسات.

- متابعة المستجدات في الاتجاهات العالمية وفي شئون المنطقة، أو توفير الملخصات حول هذه المستجدات لصناع القرار .
- العمل على دراسة وإجراء استطلاعات للرأي العام المحلي حول قضايا أو قرارات قبل أو بعد صدورها، أو العمل على تحديد الاحتياجات ومتطلبات ذوي العلاقة.

ومما سبق يتضح أن مراكز البحوث التربوية في شتى أنحاء العالم تعد من المصادر الأساسية لتنمية الإبداع العلمي والفكري في شتى فروع العلم، لما تقوم به من أدوار بالغة الأهمية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي المجتمع وسياساته وقضاياه، ولما تجريه من بحوث ودراسات تدعم صناع القرار وتمكنهم من تطوير البحث العلمي بما يتوافق واحتياجات المجتمع، كما أن دورها الريادي في قيادة العمل التربوي والتعليمي جعلها أداة لإنتاج العديد من المشروعات الاستراتيجية الفاعلة لمختلف جوانب النظام التعليمي ومشكلاته، مما فرض عليها ضرورة مواجهة العديد من التحديات العالمية المعاصرة والتكيف مع الاتجاهات العالمية والمنافسة في كافة المجالات.

ونظرا للتحديات التي يواجهها الميدان التربوي المصري في عالمنا المعاصر، فإن مراكز البحوث التربوية المصرية باعتبارها المؤسسات القائمة على البحث التربوي مطالبة بضرورة مواجهة تحديات العصر بحكمة وبطريقة واعية مبنية على أسس علمية حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التربوية السليمة فيما يخص النظام التعليمي، وبناء قواعد السياسة التربوية، واتخاذ القرارات الحاسمة التي تتصدى لمشكلات التعليم بشكل خاص والمشكلات المجتمعية بصفة عامة، لذلك تهتم الدراسة باستخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير مراكز البحوث التربوية في مصر، وفيما يلي رصد لواقع أداء مراكز البحوث التربوية المصرية.

المحور الثالث: واقع أداء مراكز البحوث التربوية المصرية في ضوء مدخل الأداء المتوازن:

يعتبر الغرض الأساسي لمراكز البحوث التربوية هو البحث لإيجاد حلول للمشكلات والقضايا المجتمعية وإنتاج المعرفة ونشرها، لذلك فتلك المؤسسات مطالبة بأن تكون أكثر فاعلية في مواجهة التحديات الجديدة التي فرضها مجتمع المعرفة،

وعصر المعلومات، ولما كان المجتمع ينظر للمؤسسات التعليمية- مثل الجامعات ومراكز البحوث التربوية- على أنها المصدر الأساسي للمعرفة وإنتاجها، فعلى مراكز البحوث التربوية أن تقوم بدور أساسي في البناء المعرفي للمجتمع، ونقله، وإثرائه وتطويره، وتنميته، وتستطيع مراكز البحوث القيام بهذا الدور من خلال اكتساب الباحثين المعرفة، وبناءها، وإثرائها، وتطويرها، ونشرها، وتوظيفها، بما يمكن مراكز البحوث التربوية من أن تكون أهم المؤسسات القادرة والمسئولة عن إنتاج المعرفة التربوية وتوظيفها لتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي المأمول(عدنان محمد، 2014، 147).

وسعيًا نحو الاهتمام بوجود مؤسسات متخصصة تساعد في رسم السياسات التربوية وصنع القرارات التعليمية، والتغلب على مشكلات التعليم بمصر، تم إنشاء ثلاثة مراكز للبحوث التربوية في مصر هي:

- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية:

أنشئ المركز القومي للبحوث التربوية بقرار رئيس الجمهورية رقم(881) لسنة 1972م باعتباره هيئة علمية مستقلة، تمارس نشاطًا علميًا وتتبع وزير التعليم، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (53) لسنة 1989م بإضافة التنمية، ليصبح المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، وتتمثل أهدافه في: إجراء البحوث والدراسات التربوية لمواجهة المشكلات التربوية التي يعاني منها النظام التعليمي، وتوظيف البحث العلمي التربوي في تطوير برامج التعليم والسعي لتحقيق مجتمع التعلم، وإجراء الدراسات المقارنة لدعم المنافسة في سوق العمل محليًا وإقليميًا وعالميًا، ويشمل المركز الشعب البحثية التالية؛ شعبة بحوث السياسات التربوية، وشعبة بحوث تطوير المناهج، وشعبة بحوث التخطيط التربوي، وشعبة بحوث المعلومات التربوية، وشعبة بحوث التعليم الفني، وشعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2010، دليل المركز).

- المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي:

صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (462) بتاريخ 18/11/1990م بإنشاء المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، واعتباره هيئة عامة في تطبيق أحكام قانون الجامعات رقم (49) لسنة 1972 والقانون رقم (69) لسنة 1973 في

شأن الباحثين العلميين بالمؤسسات العلمية، ويهدف هذا المركز إجراء الدراسات والبحوث العلمية اللازمة لإعداد نظم الامتحانات وتقويمها وتطويرها والتدريب عليها، ووضع سياسة الامتحانات العامة ومعاييرها، وتطوير نظام الامتحانات والتقويم التربوي، وضمان التنفيذ الفعال لتطوير المناهج وذلك بالتنسيق مع مركز تطوير المناهج، وتطوير تدريب المعلمين أثناء الخدمة فيما يخص الامتحانات، والعمل على تحسين معايير اختبار الطلاب للقبول بالجامعات. (وزارة التربية والتعليم، 1990، قرار جمهوري رقم 462).

ويعتبر المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي إحدى الهيئات العلمية المهمة في مجال التعليم قبل الجامعي بمصر، فهو المؤسسة البحثية المهمة بقضية التقويم التربوي، تلك القضية المحورية في العملية التعليمية، التي تقيس كافة مفرداتها، وتصاحب كل عناصرها، وتهدف إلى الوقوف على الجوانب الإيجابية لدعمها وتعزيزها، وترصد الجوانب السلبية لدراسة أسبابها ومناقشة وسائل العمل على تلافيها، ومن ثم كان شعار المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي منذ إنشائه التقويم مدخل لإصلاح التعليم، ويشمل المركز خمسة أقسام، هي: قسم بحوث الامتحانات، وقسم تطوير الامتحانات، وقسم التدريب والإعلام، وقسم العمليات والمعلومات، وقسم التقويم، ويسعى المركز لتطوير منظومة التقويم التربوي في مصر، من حيث فلسفته، وأساليبه، وأدواته التي تستخدم من جانب المتخصصين والمسؤولين في المجال التربوي (المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، 2008، دليل المركز، 1، 2).

• مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية:

أنشئ مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية بمكتب وزير التربية والتعليم بقرار وزاري رقم (192) في 23/8/1988م، وخاضعاً للإشراف الفني والإداري المباشر لوزير التعليم، ثم أعيد تنظيمه بالقرار رقم (176) بتاريخ 4/6/1990م، والقرار رقم 181 لسنة 1990 (وزارة التربية والتعليم، قرارات وزارية)، ومن أهم أهداف المركز المشاركة في تخطيط وتجريب المناهج والمواد التعليمية، وتقييمها ميدانياً لمراجعتها، والتأكد من ضبط محتوى المناهج من حيث التتابع والتكامل، ومناسبتها للمراحل العمرية المختلفة (مركز تطوير المناهج والمواد

التعليمية، 2001) وتشير إحدى الدراسات إلى أنه من خلال مركز تطوير المناهج بوصفه جهة متخصصة في صناعة وهندسة المناهج - يتم تصميم مصفوفة المدى والتتابع؛ حيث يتم تفرغ أهداف ومحتوى كل مادة دراسية في بعدين أفقي ورأسي لمحتوى المواد والصفوف، للتأكد من نمو المفاهيم والمهارات وتتابعها الرأسي في كل مادة دراسية، وكذلك التأكد من التكامل والترابط الأفقي بين المواد الدراسية في كل صف (لبنى عبد الرحيم، 2007، 250).

وتعد مراكز البحوث التربوية في مصر من المؤسسات التربوية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية تتمثل في وجود العناصر البشرية والأكاديمية وبما فيها من تخصصات تربوية أكاديمية، ويتطلب ذلك السعي الدائم للحفاظ على كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، ولتحقق تلك المراكز أهدافها فلا بد من توافر بيئة داعمة للتعلم التنظيمي وتمكين العاملين بها من رؤية جماعية مشترك وتشجيع التعاون والحوار بين العاملين بتلك المراكز لمواجهة تحديات الألفية الثالثة وإحداث التغيير المطلوب للنمو والتطور والبقاء (معضوض حسن، 2013، 136).

وتعاني مراكز البحوث التربوية في مصر من مشكلات عديدة تتبع من أزمة البحث التربوي باعتبارها المؤسسات المعنية بالبحوث التربوية في مصر، وحيث تتشابه المراكز البحثية الثلاثة في طبيعة العمل بها، يتم عرض واقع مراكز البحوث التربوية المصرية من نتائج الدراسات السابقة التي أجريت على عليها، مع التركيز على المشكلات التي تعانيها مراكز البحوث التربوية المصرية في ضوء أبعاد مدخل الأداء المتوازن، تأكيداً على أهمية استخدام المدخل في تطوير أداء المراكز:

(1) واقع مراكز البحوث التربوية وفقاً لبعدها التعلم والنمو:

يتمثل واقع مراكز البحوث التربوية في مصر وفقاً لبعدها التعلم والنمو فيما يلي:

- ضعف قدرة مراكز البحث التربوي على أن تحقق التطلعات المرجوة وتفي بالجهود الحكومية والرسمية المتزايدة المبذولة من جانب الدولة للارتقاء بمراكز البحث التربوي، ومحاولة إيجاد الهيكلية الواضحة لمؤسسات البحث والتطوير، وإصدار التشريعات والقوانين الداعمة لهذه العملية بسبب ضعف هذه المحاولة من جهة، وضعف الالتزام الفعلي من الباحثين من جهة أخرى، ولتدني مستوى إدارة

البحث والتطوير في غالبية مؤسسات الدولة بشكل عام (عدنان محمد، 2014، 188).

▪ نقص الكوادر المؤهلة لمواجهة أزمة البحث التربوي بمراكز البحوث التربوية المصرية (سالم أحمد، توفيق المارديني، 2011، 571).

▪ ضعف التحفيز، وغياب نظام جاذب يحفز الكفاءات وذوي الخبرة على العمل أو التعاون مع تلك المراكز، وقلة فرص إشراك الباحثين في دورات علمية أو منح بحثية دولية (عدنان محمد، 2014، 188).

وفيما يخص المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، يؤكد واقع الدراسات على ما يلي:

▪ ضعف مشاركة أعضاء الهيئة البحثية بالمراكز في رسم الرؤية المستقبلية، وتحديد أهداف للمركز، لقصور توافر المعرفة الإدارية لديهم، بالإضافة إلى ضعف دور المركز في تطوير أداء أعضائه، وقلة فرص ممارسة التجريب لتحسين الأداء (صلاح الدين عبد العزيز، 2012، 435).

كما أكدت الدراسات على أن المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي يعاني مما يلي: (أحمد محمد حسن، 2014، 97-101)

▪ افتقار المراكز للتجهيزات الحديثة للبحث العلمي من مكتبات إلكترونية وأجهزة حاسب آلي متطورة.

▪ نقص توافر قاعدة بيانات عن البحوث التي يقوم بها المركز.

▪ ضعف برامج التدريب للعاملين بالمركز سواء للكادر العام أو الكادر الأكاديمي.

▪ عدد الإداريين بالمركز أكبر من عدد الباحثين.

(2) واقع مراكز البحوث التربوية وفقاً لبعدها العمليات الداخلية:

يتمثل واقع مراكز البحوث التربوية في مصر وفقاً لبعدها العمليات الداخلية

كما حددتها دراسة (محمد سكران، 2010، 1-16) فيما يلي:

▪ غياب الخريطة القومية البحثية، مما ترتب عليه القيام بالبحوث بصورة

اجتهادية إن لم تكن عشوائية، كما ترتب عليه تكرار البحوث.

- البعد عن معالجة المشكلات الواقعية، الأمر الذي ترتب عليه غياب الوعي الاجتماعي بقضايا المجتمع لدى باحثي العلوم الاجتماعية والإنسانية، وباحثي التربية بصفة خاصة؛ والاستغراق في المشاكل الأكاديمية، ولذلك ابتعدوا عن تناول قضايا اجتماعية وسياسية من أُلصق ما يتصل بعملهم البحثي.
- كما حددت دراسة (عدنان محمد، 2014، 188) واقع مراكز البحوث التربوية في مصر وفقاً لبعد العمليات الداخلية فيما يلي:
- الافتقار إلى الاستقلالية: تكمن قيمة الأبحاث والدراسات التي تنتجها المؤسسات البحثية في حياديتها ومهنتيتها، ولا تتحقق هذه المهنية إلا من خلال حرية المراكز في تحديد أولويات عملها، واختيار أجندتها البحثية، بعيداً عن أية مؤثرات خارجية.
- ضعف قواعد البيانات والمعلومات: هناك قصور في قواعد البيانات وفق النظم المعلوماتية الحديثة، حتى يتسنى للباحثين استخدامها لإعداد الأبحاث والدراسات مع صعوبة الحصول على إحصاءات وبيانات من جانب الجهات الحكومية.
- غياب أدوات تقييم أداء المؤسسات البحثية: يوجد ضعف في وجود معطيات واضحة ومنشورة ومحدثة عن المراكز البحثية لتقييم أدائها المهني؛ بما يتطلب قواعد بيانات شاملة، مع صياغة مقاييس ومعايير واضحة لتقييم الأداء البحثي، للكشف عن الفجوات وتحديد الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- كما أكدت دراسة (سالم أحمد، توفيق المارديني، 2011، 571) علي ما يلي:
- ضعف الرؤية المؤسسية والمستقبلية، وعدم كفاءة التنظيمات الإدارية والأطر القانونية الناظمة لعمل المراكز البحثية، مما أدى إلى انخفاض كفاءة أداء هذه المراكز، وجعل عملها مقتصرًا على مبدأ نقل المعرفة والتكنولوجيا وليس على تأصيل المعرفة وابتكارها.
- وفيما يخص المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، تؤكد دراسة (أحمد محمد حسن، 2014، 98-99) علي ما يلي :
- افتقار المراكز لوجود رؤية ورسالة بها، كما أن المراكز التي لها رؤية ورسالة لم يتم تحديثها حتى تتزامن مع المتغيرات المحلية والعالمية.

- غياب التقويم الذاتي للمراكز لتحديد نقاط القوة والضعف بها، ووجود قصور في التقويم الذاتي للبحوث التي يجريها المركز .
- افتقار بحوث المراكز للرؤية المستقبلية، وعدم التطرق للبحوث التي تعتمد على الدراسات المقارنة والبحوث المتعلقة بالتعلم مدى الحياة، واقتصار البحوث على تقويم منظومة العملية التعليمية من طالب ومعلم وإدارة مدرسية، وقلة عدد البحوث الخاصة بالدراسات الدولية مع المنظمات العالمية.
- كما أكدت دراسة (معوض حسن، 2013، 50) علي ما يلي:
- ضعف وجود أبعاد المنظمة المتعلمة – بالمركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي على الرغم من "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"؛ ويرجع ذلك إلى عدم توافر المعلومات وافتقار المركز إلى نظام لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

(3) واقع مراكز البحوث التربوية وفقاً لبعدها العملي:

يتمثل واقع مراكز البحوث التربوية في مصر وفقاً لبعدها العملي فيما يلي (عدنان محمد، 2014، 188):

- ضعف الشركات المجتمعية، وضعف آليات التعاون والشراكة الحقيقية بين مراكز البحوث الحكومية والأكاديمية والمؤسسات التعليمية والمجتمعية، وضعف وجود بروتوكولات تعاون مع مراكز الأبحاث العربية والعالمية لتبادل المعارف والمستجدات، وتراكم الخبرات وتأسيس شراكة معرفية.
- وفيما يخص المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي، أكدت دراسة (أحمد محمد حسن، 2014، 97-101) على ما يلي:
- ضعف التعاون بين الأقسام العلمية المختلفة في المراكز وبعضها البعض، وضعف التعاون بين المراكز ووزارة التربية والتعليم، والافتقار إلى لجان مشتركة تضمن التعاون بين مراكز البحوث التربوية وبين المؤسسات القومية التربوية في مصر، وضعف تبادل الخبرات بين المراكز والمؤسسات البحثية العالمية.
- غلبة الجانب النظري على الجانب التطبيقي للبحوث التربوية التي تجريها المراكز، مما يضعف من فائدتها لمتخذي القرار داخل المجتمع.

وبالنسبة لواقع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية يتضح ما يلي (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2008، النشرة الدورية، 8) :

- تشير النشرة الدورية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية إلي أن غياب التواصل بين صانع القرار التعليمي- متمثلاً في وزارة التربية والتعليم- والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية يعوق تحقيق الفاعلية المنشودة لبحوث المركز من أجل تطوير التعليم وحل مشكلاته.

(4) مراكز البحوث التربوية وفقاً للبعد المالي:

يتمثل واقع مراكز البحوث التربوية في مصر وفقاً للبعد المالي فيما يلي:(عدنان محمد، 2014، 188)

- ضعف كفاية التمويل الخاص بالمراكز البحثية: يعد الاعتماد على مصدر وحيد للتمويل وهو المصدر الحكومي، والافتقار إلى مصادر التمويل المستقلة، أحد أهم معوقات تطوير أداء المراكز؛ حيث إن التمويل هو مفتاح البحث؛ وبدون التمويل، لا يتسنى للمركز أن يقوم بأنشطته بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ولا أن يحقق أهدافه من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل ونشر الكتب والمجلات.

وفيما يخص المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي، أكدت دراسة (أحمد محمد حسن، 2014، 97-101) على ما يلي:

- عدم وجود فروع للمراكز بالمحافظات المختلفة، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الأنشطة المختلفة عند إجرائها بالمحافظات البعيدة عن القاهرة.
- قلة الدعم المادي المقدم من الحكومة بما يتفق مع أهمية البحث التربوي.
- ضعف الميزانية المرسودة للبحوث.

ومما سبق يتضح تأكيد الدراسات السابقة التي أجريت على مراكز البحوث التربوية المصرية أنها تواجه العديد من التحديات، وتعاني العديد من المشكلات التي تعيقها عن تحقيق أهدافها ورسالتها وتنفيذ استراتيجيتها وفقاً للأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن، فمن خلال تحليل واقع مراكز البحوث التربوية المصرية وفقاً لمدخل الأداء المتوازن تبين وجود مشكلات خاصة ببعيد التعلم والنمو، ومشكلات خاصة ببعيد العمليات الداخلية، ومشكلات خاصة ببعيد العملاء، وأخرى خاصة بالبعد المالي، مما يؤكد على أهمية استخدام مدخل الأداء المتوازن في

التغلب على مشكلات مراكز البحوث التربوية المصرية، ومن ثم تم التوصل إلى تصور مقترح لاستخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وفيما يلي عرضًا للتصور المقترح:

المحور الرابع: التصور المقترح لمدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية:

انطلاقًا من الإطار النظري للدراسة، والذي تضمن عرضًا تحليليًا لمدخل الأداء المتوازن، وأهدافه، وخصائصه، ومميزات تطبيقه، والأبعاد المختلفة التي يتضمنها، ومراحل تطبيقه في إدارة المؤسسات، ومتطلبات ومعوقات تطبيقه، تم وضع تصور مقترح لاستخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وتم عرض التصور المقترح على مجموعة من الخبراء (19 خبيرًا) لتحكيمه، وتم تعديل التصور وفقًا لآرائهم وتوجيهاتهم، ويرتكز التصور المقترح على عدة أسس كما يلي:

أولاً: أسس بناء التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح لاستخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية على الأسس التالية:

1. تزايد الاهتمام بتطبيق مدخل الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية والتعليمية في العديد من الدول بعد أن ثبت نجاحه في المجالات الأخرى، بهدف تطوير الأداء.

2. استخدام مدخل الأداء المتوازن في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية يعد صيغة جديدة وبناءة لتحسين أداء المراكز، وإحداث نقلة نوعية في نتائجها، وضرورة عصرية ومطلباً ملحاً وبديلاً جاداً للتغلب على مشكلات البحث التربوي والوقوف أمام تحدياته.

3. تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية يتطلب في البداية قياس هذا الأداء، حيث لا يوجد تطوير بدون قياس، ولأن التعرف على الواقع يمكن من رسم المستقبل، فباستخدام مدخل الأداء المتوازن يتم تطوير الأداء على أسس علمية، فلا يستخدم المدخل بهدف القياس أو تقييم الأداء فقط، إنما يستخدم في الأساس بهدف تطوير الأداء، فهو مدخل لقياس وتقييم وتطوير الأداء.

4. يقوم مدخل الأداء المتوازن على الموازنة بين: المقاييس المالية وغير المالية، والأهداف القصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، والبيانات الكمية والبيانات الوصفية، والمقاييس الناتجة عن أحداث ماضية والمقاييس الناتجة عن التنبؤ بالأداء، مما يساعد على تطوير الأداء بكفاءة عالية.

5. تأكيد المداخل والاتجاهات الإدارية الحديثة على ضرورة الاعتماد في تطوير الأداء على مقاييس غير مالية جنباً إلى جنب مع المقاييس المالية للأداء في ظل تعاضد الأصول غير الملموسة، وهذا يؤكد على ضرورة تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية باستخدام مدخل الأداء المتوازن.

6. وجود العديد من المشكلات التي تعانيها مراكز البحوث التربوية المصرية، والتحديات التي تواجهها، مما يجعل هناك حاجة ملحة لإيجاد أنظمة للتطوير والتحسين المستمر تمثل دليلاً إرشادياً لمراكز البحوث التربوية المصرية، بحيث تحقق من خلالها المراكز أهدافها الاستراتيجية، وتتغلب على مشكلاتها، وتمكنها من البقاء في وضع تنافسي.

7. تحقيق التميز في المراكز البحثية من خلال التكامل بين الأداء الاستراتيجي والأداء التشغيلي، وهذا ما يدعمه تطبيق مدخل الأداء المتوازن حيث يسمح بالتطوير على مستوى أربعة أبعاد، ويتضمن المدخل تزويد إدارة مراكز البحوث التربوية بالمعارف والمهارات والأنظمة التي يحتاجها العاملون وكيفية تمهيتها (التعلم والنمو)، لبناء القدرات والاستراتيجيات السليمة لتحسين الأداء (العمليات الداخلية)، والتي تساعد علي تحقيق رضا المستفيدين (العملاء)، وتؤدي بدورها إلى قيمة أكبر (الأموال المالية).

ثانياً: أبعاد التصور المقترح:

في ضوء الإطار النظري وأبعاد مدخل الأداء المتوازن، يمكن أن يتضمن تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية المصرية أربعة أبعاد هي: بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية (التشغيلية)، وبعد المستفيدين (أصحاب المصالح)، والبعد المالي، كما سيتم توضيحه فيما يلي:

1- بعد التعلم والنمو: ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- التنمية المهنية للعاملين (إداريين وباحثين) بمراكز البحوث التربوية لسد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية للأفراد وبين المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق أهداف المراكز.
 - تحسين بيئة العمل بالمراكز من خلال تطوير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد بما يضمن التعاون بين الأفراد لإنجاز مهامهم وتحقيق رضا المستفيدين.
 - إزالة الحواجز بين الأفراد في كافة المستويات الإدارية بما يضمن الاتصال والتواصل الجيد لإنجاح العمل.
 - تحفيز الأفراد على مستوى أدائهم ومشاركتهم في التطوير.
 - توجيه العاملين نحو التطوير والتحسين الضروري من أجل البقاء في عالم اليوم المليء بالتطورات التكنولوجية السريعة.
 - تشجيع الأفراد على إعطاء أقصى ما لديهم بما يمكن من تحقيق التميز في أداء مراكز البحوث التربوية المصرية.
 - تشجيع الأفراد على تطوير قدراتهم المهنية ذاتيًا، وإعطاء أقصى ما لديهم بما يمكن من تحقيق التميز في أداء مراكز البحوث التربوية المصرية.
 - توفير المناخ الداعم للعاملين بالمراكز بما يمكنهم من إجراء بحوث ودراسات علمية متميزة، وتوفير مصادر المعرفة الحديثة، وتوجيههم إلى الموضوعات البحثية التي تفيد في خدمة المجتمع.
 - قيام المراكز بتطوير قدراتها التنظيمية من خلال توفير بيئة محفزة للعمل، وتوفير البنية التحتية والامكانيات المادية ومتطلبات العمل الحديثة المحفزة على الإبداع.
- 2- بعد العمليات الداخلية: ويتضمن هذا البعد ما يلي:
- سعي مراكز البحوث التربوية المصرية نحو تحقيق الجودة والتميز في عملياتها التنظيمية الداخلية.
 - التميز في التعامل مع استراتيجيات مراكز البحوث التربوية المصرية وتحويلها إلى أنشطة تشغيلية.

- تحقيق التميز في العمليات الإدارية الداعمة للعمل في مراكز البحوث التربوية المصرية.
 - استخدام الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير العمل الإداري بالمراكز .
 - أن تعتمد مراكز البحوث التربوية في إدارتها على فكر استراتيجي قائم على تبني التخطيط الاستراتيجي، والتحليل والتفكير الاستراتيجي في العمل.
 - تطوير الهياكل التنظيمية وفقاً للاتجاهات المعاصرة وبصورة مستمرة، بما يضمن التميز في الأنشطة والخدمات التي تقدمها المراكز لخدمة العملية التعليمية بصفة خاصة والمجتمع المصري بصفة عامة.
 - اعتماد المراكز سياسات العمل المرنة والقابلة للتغيير، بحيث يكون هناك درجة من حرية التصرف تتيح للأفراد القدرة على أداء عملهم دون التقيد باللوائح والقوانين.
- 3- **بعد المستفيدين (أصحاب المصالح):** ويتضمن هذا البعد ما يلي:
- سعي مراكز البحوث التربوية نحو تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين بها.
 - تعرف مراكز البحوث التربوية احتياجات المعنيين بالتعليم منها وتحديدها، وتحقيق رضاهم عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المراكز.
 - زيادة ثقة المعنيين بالتعليم في أداء مراكز البحوث التربوية وفيما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية تخدم البحث التربوي.
 - تركيز مراكز البحوث التربوية على جودة الخدمة وتكلفتها وتقديمها في وقتها المناسب.
 - تحقيق رضا المعنيين بالتعليم ووزارة التربية والتعليم والمجتمع المصري بصفة عامة عن المراكز ونتائج أبحاثها واقتناعهم بما تقدمه لمواجهة تحديات البحث التربوي في مصر، والتصدي لمشكلاته.
 - إيجاد قنوات تواصل فاعلة مع مختلف مؤسسات المجتمع المعنية بالتعليم باعتبارها المستفيد بدرجة كبيرة من خدمات المراكز .
- 4- **البعد المالي:** ويتضمن هذا البعد ما يلي:

- الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة لمراكز البحوث التربوية المصرية.
- ترشيد استخدام الموارد المالية وتوجيهها التوجيه الصحيح وفقاً لأولويات العمل، وبما يحقق أهدافها.
- السعي نحو نمو عائدات الخدمات المختلفة التي تقدمها المراكز للمجتمع وهيئاته، من خلال تقديم الاستشارات والخدمات والأبحاث مدفوعة الأجر لمؤسسات المجتمع.
- السعي للحصول على منح ودعم مالي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمى يساعد المراكز في تنفيذ استراتيجياتها.
- تمكين مراكز البحوث التربوية من تحقيق جودتها وفعاليتها وكفاءتها بأقل تكلفة ممكنة، والشكل التالي يوضح أبعاد مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية المصرية.
- اعتماد المراكز آليات التمويل الذاتي التي تمكنها من تحقيق الاستقلال المالي والإداري، وتقديم الخدمات والاستشارات بمقابل مالي، والشكل التالي يوضح أبعاد مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية المصرية

شكل رقم (4) أبعاد مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية المصرية

البعد المالي

(ماذا تفعل كي تنجح ماليًا؟)

مقاييس/أهداف/مبادرات/مستهدف

الاستثمار الأمثل للموارد المادية،

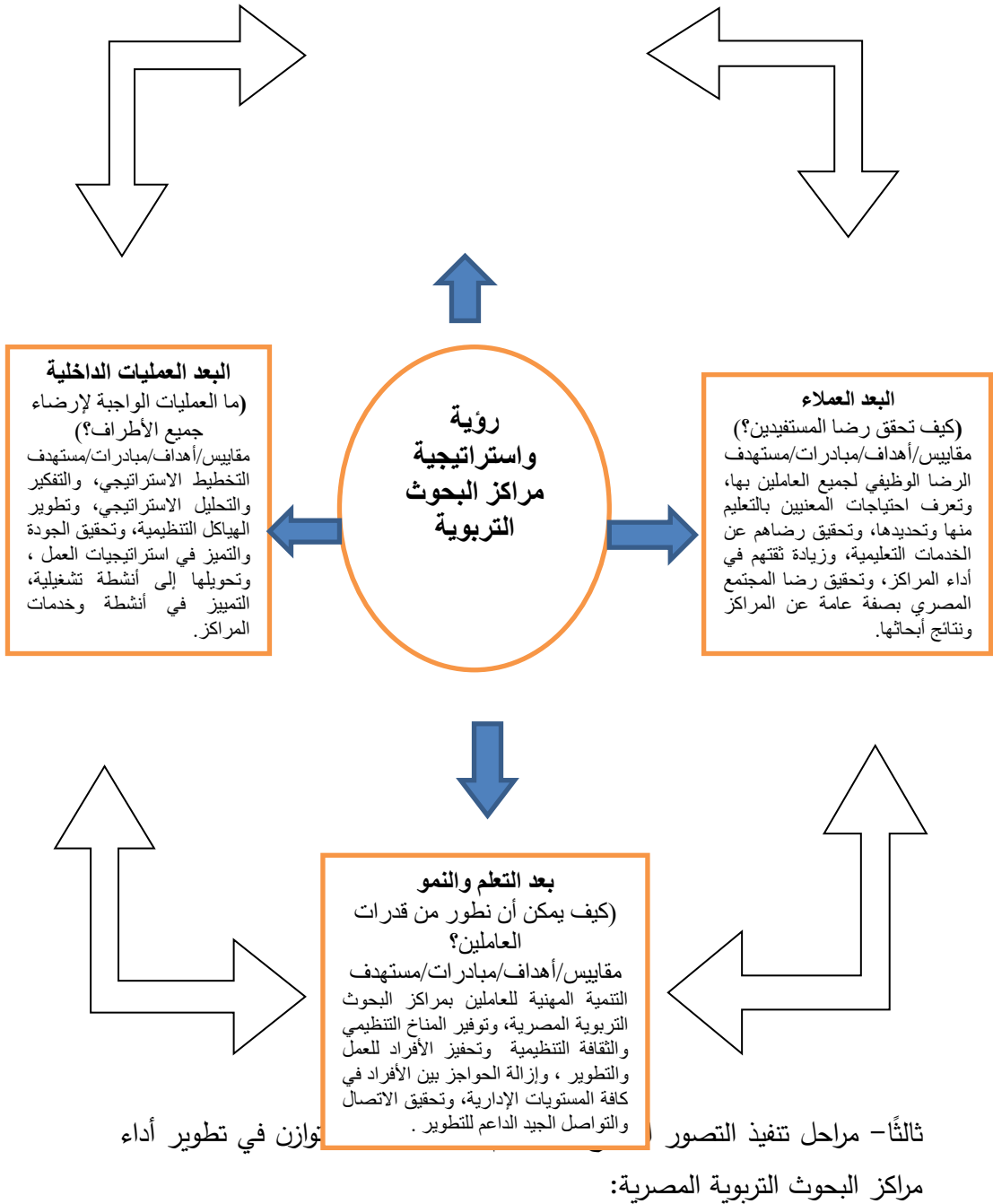
وترشيد استخدام الموارد المالية وتوجيهها

التوجيه الصحيح وفقاً لأولويات العمل،

تقديم الاستشارات والخدمات والأبحاث

مدفوعة الأجر لمؤسسات المجتمع، نمو

عائدات الخدمات المختلفة، وتحقيق



يتم تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية المصرية بعدة مراحل تضمن مشاركة جميع الأفراد في التطوير، وتقدم أسلوب منظم ومخطط للتطبيق يساعد في تحديد الجهد والتكلفة المطلوبين، وتتضمن هذه المراحل ما يلي:

1- تشكيل فريق عمل لتطبيق مدخل الأداء المتوازن:

يتم تشكيل فريق عمل لتصميم ومتابعة تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية، وأن يكون أعضاء الفريق من ذوي الخبرات ولديهم من القدرات والمهارات ما يؤهلهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، ويكونوا قادرين على تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، والتفكير التحليلي، ولديهم القدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الأجل، ويجب تدريب فرق العمل على كيفية تصميم وتنفيذ مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية، ويمكن الاستعانة بخبراء أو مستشارين لهم خبرة في مجال تطبيق مدخل الأداء المتوازن لدعمهم، ومتابعتهم في تطبيق المدخل.

2- وضع رؤية ورسالة مراكز البحوث التربوية:

وتتضمن هذه المرحلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعد فرق العمل على وضع رؤية ورسالة مراكز البحوث التربوية، ويتم معرفة مستوى الأداء الحالي للمراكز، ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية بالمراكز، والفرص والتهديدات التي تحيط بها، وطبيعة العاملين (إداريين وباحثين) بها، ونظم العمل والمكافآت، وأصحاب المصالح والمعنيين بالعملية التعليمية في المجتمع المصري، والخدمات التي تقدمها مراكز البحوث التربوية للعملاء وزمن تقديم الخدمة، وجودتها، وثقة المستفيدين فيها، وكيفية اتصال المراكز بالمجتمع ومؤسساته.

ويتم وضع رؤية ورسالة المراكز وفقا لهذه المعلومات بحيث تحظى بإجماع وتوافق بين آراء العاملين بالمراكز، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أبعاد مدخل الأداء المتوازن الأربعة (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمستفيدين، والبعد المالي) عند تحديد رؤية الجامعة حتى تكون أكثر شمولاً وتوازناً، تكون الرؤية واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالمراكز، وللمجتمع ككل.

3- تحديد استراتيجيات مراكز البحوث التربوية:

يتم ترجمة رؤية المراكز ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، وتحديد الإجراءات التي يمين من خلالها سد الفجوة بين الواقع والمأمول وتحديد المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع رؤية المراكز ورسالتها. ويجب أن يتم تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف بعيدة المدى وفقاً لأبعاد مدخل الأداء المتوازن، ويمكن لكل مركز من مراكز البحوث التربوية الثلاثة أن يضع الاستراتيجيات الخاصة به، وعلى سبيل المثال يمكن لمركز أن يحدد استراتيجيات خاصة به تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التميز في مجالات البحث العلمي والأنشطة العلمية.
- تفعيل إدارة الموارد المالية بالمراكز ودعم التمويل الذاتي.
- تفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع الخارجي بما يخدم البحث التربوي.
- تحقيق التنمية المستدامة لكافة العاملين بالمراكز.
- تحقيق رضا المعنيين بالتعليم عن المراكز وخدماتها.
- زيادة ثقة المجتمع في مراكز البحوث التربوية ونتائجها.

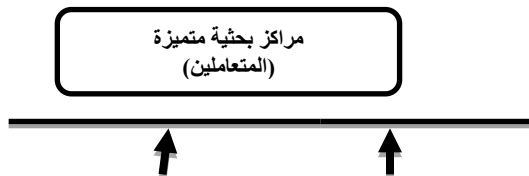
4- تحديد عوامل النجاح الحرجة بالمراكز:

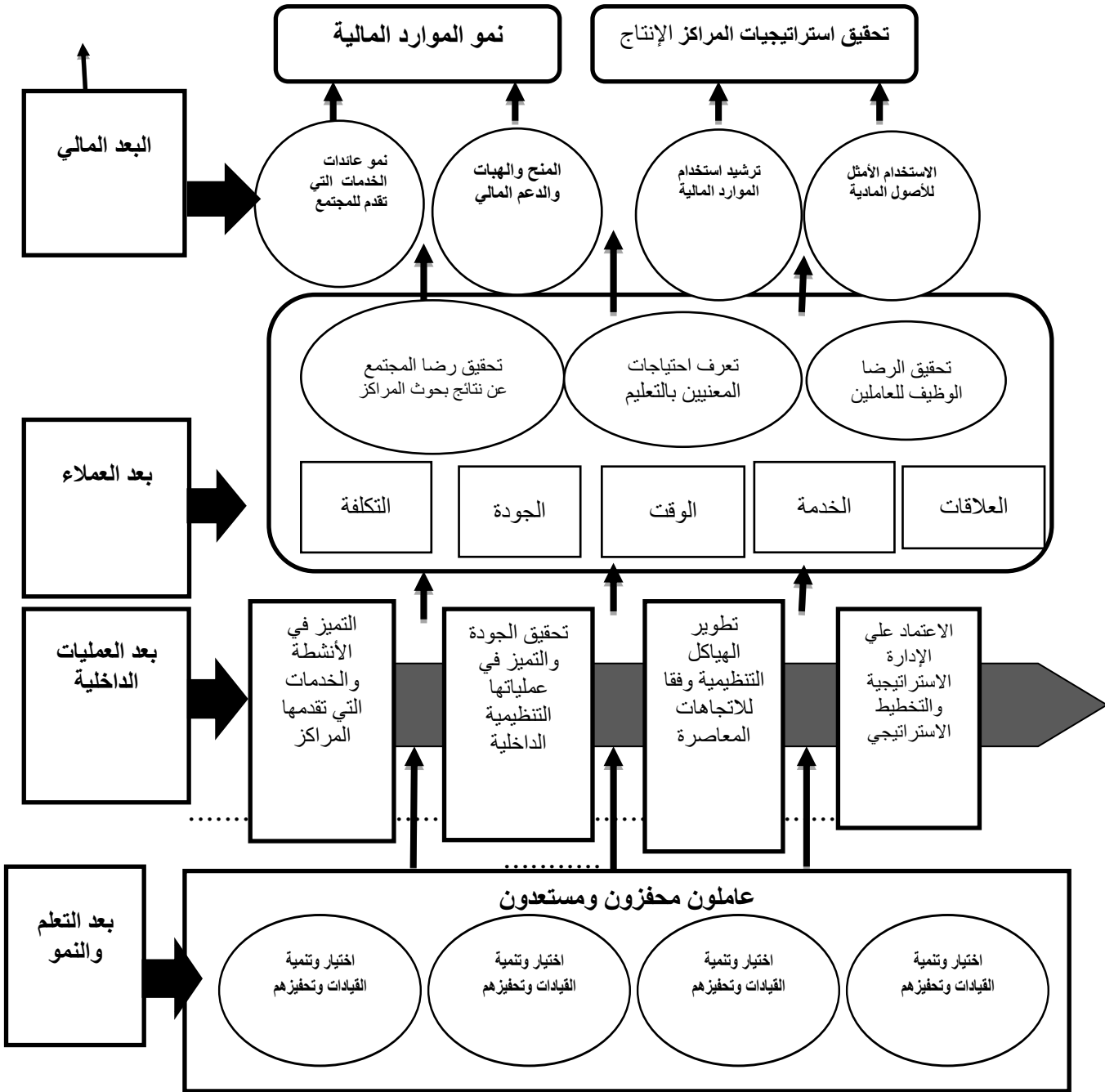
ويتم هنا تحديد الأشياء المهمة التي يجب أن تقوم بها المراكز لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤيتها، وأن تحدد المراكز العوامل الأكثر تأثيراً على النجاح في كل بعد من أبعاد مدخل الأداء المتوازن، ووفقاً لنتائج التحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات) بما يعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتضمن ذلك: وضع خطة استراتيجية للمراكز باستخدام مدخل الأداء المتوازن، ورفع كفاءة العاملين بالمراكز وفق معايير عالمية محددة، تبنى أو وضع معايير مؤسسية للمراكز تضمن لها التميز العالمي، توفير الدعم المادي الذي يضمن للمراكز تطبيق المدخل.

5- رسم الخريطة الاستراتيجية لمراكز البحوث التربوية:

يتم إعداد ما يعرف باسم " الخريطة الاستراتيجية" وهي رسماً تخطيطياً بسيطاً لاستراتيجية المراكز، تعرض أهداف المراكز بشكل تسلسلي، يوضح علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين التعليم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية، ووجهة نظر المستفيدين، والنتائج المالية المتحققة، ويتم في هذه الخطوة رسم خريطة استراتيجية تصف كافة الأهداف الاستراتيجية للمراكز، مقسمة على أبعاد مدخل الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج، وأن يتضح فيها الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، ويشارك في تصميمها جميع المديرين التنفيذيين، ويكون للخريطة الاستراتيجية أهمية في مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الاستراتيجية المصممة، وبذلك يمكن تعرف أي انحراف عن الأداء للعناصر الحرجة والهامة وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الاستراتيجية تغذية عكسية تفيد في تطوير أداء المراكز، وفيما يلي تصور مبدئي للخريطة الاستراتيجية لمراكز البحوث التربوية المصرية.

شكل رقم (5) تصور للخريطة الاستراتيجية لمراكز البحوث التربوية المصرية





-0- تحديد مقاييس الأداء:

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية التي ستستخدم لاحقاً في إدارة المراكز، والحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف للتعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال

الفترة الزمنية المحددة لذلك، ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس - كمية وكيفية- يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، وبالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات الأفراد ، ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المديرين التنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، فمشاركة جميع أعضاء الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها.

7- تحديد وتطوير خطة العمل وتطبيقها:

يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المراكز، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والتنفيذيون- يشترك في التخطيط كل من يشترك في التنفيذ- وفيها يتم تعريف العاملين في جميع الأقسام بمدخل الأداء المتوازن ومقاييس الأداء المستخدمة، ويتم الاتفاق على قائمة أولويات وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويتم تحديد الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة على أرض الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وتدعيم البرامج، وربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات.

8- إعداد التقارير الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن:

حتى يتم تطبيق مدخل الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عقد لقاء بين فريق تطبيق مدخل الأداء المتوازن والإدارة العليا خلال شهرين تقريباً من تحديد مقاييس الأداء وتطبيق مدخل الأداء المتوازن، من أجل معرفة جدوى تطبيق المدخل، ويتم إعداد هذا التقرير عند تطبيق البطاقة لأول مرة، ويتطلب هذا جمع البيانات عن الأداء خلال شهرين؛ الأول للتطبيق من أجل إعداد التقرير الأولي، ويتطلب هذا جهوداً إضافية من فريق العمل في إعداد التقرير الأولي، بهدف التعرف على نتائج التطبيق، والمشكلات التي حدثت.

ويتم إعداد هذا التقرير من أجل اختبار مدى فعالية تطبيق المدخل وأدواته وإسهاماتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمراكز، وتحديد مواطن القصور في

مقاييس الأداء المستخدمة، بهدف تصحيح العيوب بها ، ومعالجة أي خلل في التطبيق من البداية حتى لا يفقد مدخل الأداء المتوازن فعاليته وكفاءته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمراكز البحوث التربوية.

9- المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بالجامعة بمتابعة تحقيق المدخل لأهداف الجامعة، وذلك بإعداد تقريرًا ربع أو نصف سنوي، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، وهنا يمكن إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام مدخل الأداء المتوازن والأداء الماضي، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات الفرعية، وأيضًا مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات الأخرى وخاصة الجامعات المنافسة، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في العمل الجامعي.

رابعًا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

ويتطلب تطبيق التصور المقترح توفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق مدخل الأداء المتوازن حتى يمكن من خلاله تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية، وفيما يلي عرض للمتطلبات وفقًا لأبعاد المدخل:

(1) متطلبات تتعلق ببعيد التعلم والنمو:

- توفير الكفاءات والخبرات القادرة على وضع الخطط ورسم السياسات، وصياغة المعايير والمؤشرات اللازمة لتطوير الأداء بالمراكز وبكافة الأقسام الإدارية داخل كل مركز.
- الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الأخرى التي لها تجارب ناجحة في تطبيق مدخل الأداء المتوازن، وتبادل المتخصصين بينهما لعمل دورات تدريبية للمشاركين في تطبيق المدخل، حتى يمكن تطبيق المدخل بكفاءة عالية.
- إنشاء وحدة بكل مركز تتضمن فريق لتطبيق مدخل الأداء المتوازن، يتم تشكيله وإعداده وفق معايير محددة وواضحة، وتكون الوحدة تابعة مباشرة لرئيس

المركز، وتتولى التخطيط والتنسيق والإشراف على مشروعات القياس والتقييم وفق دليل إرشادي يتوافق مع استراتيجيات المركز.

▪ تفعيل دور مركز المعلومات بمراكز البحوث التربوية في توفير قاعدة بيانات الكترونية لتسجيل كافة البيانات والعمليات والتقارير الخاصة بالمركز كميًا وإحصائيًا، مع توفير عوامل الإتاحة والسرية معًا، وضمان توفير كافة الأدوات والأساليب الملائمة لجمع البيانات والمعلومات.

▪ توفير نظام الكتروني ناجح في نشر المعلومات وجمع البيانات وتطبيق أدوات القياس وتحليلها يتمكن من تطبيق مدخل الأداء المتوازن.

▪ توفير نظام فعال للتغذية الراجعة على مستوى المراكز، يسمح بتشخيص الواقع والمساعدة في إجراء التحسينات المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء الجامعي، مع توفير الشفافية في توفير البيانات حول الأداء الاستراتيجي والملاحظات عليها.

▪ توفير نظم إحصائية حديثة لقياس وتحسين الأداء تتناسب مع تطبيق مدخل الأداء المتوازن.

(2) متطلبات تتعلق ببعيد العمليات الداخلية:

▪ امتلاك مراكز البحوث التربوية المصرية رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة ومعلنة وقابلة للقياس، وتهدف إلى تحقيق التميز في التعامل مع تحديات البحث التربوي في مصر.

▪ توفير استراتيجيات لتحقيق المواءمة بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، مع ضمان نشر هذه الاستراتيجيات بشكل مبسط وواضح في كافة المستويات الإدارية بالمراكز.

▪ إعادة النظر في مقاييس الأداء المستخدمة في تحسين وتطوير الأداء بمراكز البحوث التربوية، والاعتماد على المقاييس غير المالية جنبًا إلى جنب مع المقاييس المالية للأداء تعظيمًا لقيمة رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة بالمراكز بما يحقق التميز على كافة المستويات.

- اهتمام مراكز البحوث التربوية بكافة مستوياتها بالتركيز على تحقيق الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، وعدم التركيز على بعد على حساب الآخر، وإدراك أهمية الربط بين هذه الأبعاد في تطوير الأداء.
 - توفير الدعم الكافي من الإدارة العليا لإجراء البحوث المرتبطة بتطوير الأداء .
 - إعادة تقييم جميع استراتيجيات المراكز وأهدافها الاستراتيجية (إذا لزم الأمر) لتتفق مع أهداف مدخل الأداء المتوازن وأهداف البحث التربوي، وتواكب التحديات المعاصرة، والتغيرات في احتياجات العملاء.
 - دعم عمليات الاتصال والتواصل بين أعضاء فرق القياس والتطوير وفريق تطبيق مدخل الأداء المتوازن بشكل مستمر.
 - المتابعة المستمرة لعملية تطبيق مدخل الأداء المتوازن في كل المستويات التنظيمية الطبقة له، وتقديم التغذية الراجعة التي تقيد في تصحيح مسار تطبيقها وتحقيق أهدافها.
 - تنفيذ الأنشطة الإجرائية الخاصة بكل هدف استراتيجي خاص بالأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن، ويتم التجريب في البداية على مستوى قسم إداري واحد، ثم تعميم نتائج التطبيق على جميع المستويات التنظيمية بالمراكز.
- (3) متطلبات تتعلق ببعدها:
- استخدام مقاييس للتعرف على متطلبات العملاء وتحديد بدقتها، واعتبار رضا العملاء وتلبية متطلباتهم من حيث الجودة والسرعة والتكلفة مطلبًا استراتيجيًا.
 - عقد شراكة مع مراكز صنع ودعم القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية، تسهيلًا للحصول على الحقائق والبيانات الإحصائية الصحيحة وتمكينًا من تحقيق متطلبات العملاء والوصول لحلول مجدية للمشكلات التعليمية التي يعانيها المجتمع المصري.
 - ربط مشروعات القياس والتقييم والتطوير بمراكز البحوث التربوية بمتطلبات العملاء مع تحديدهم وتحديد متطلباتهم بدقة، واعتبار رضا العملاء وتلبية متطلباتهم مطلبًا استراتيجيًا ومعلنًا للجميع.

- الاستفادة من مقترحات وشكاوى العملاء والمستفيدين في تطوير أداء مراكز البحوث التربوية المصرية.
 - اعتبار تحقيق رضا المستفيدين هدف استراتيجي يتوقف عليه نجاح مراكز البحوث التربوية وتطوير الأداء في ضوء ذلك.
 - (4) متطلبات تتعلق بالبعد المالي:
 - توفير كافة المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية المصرية.
 - توفير الحوافز والمكافآت داخل مراكز البحوث التربوية، ووضع نظام للحوافز يقوم على معايير ومؤشرات واضحة ومحددة تحفز العاملين على التحسين والتطوير.
 - توفير أجور ومكافآت وحوافز لفرق التطوير تتناسب مع مجهوداتهم والتحسينات المطلوبة.
 - سعي مراكز البحوث التربوية إلى التمويل الذاتي، وتوفير ماليات من مواردها الذاتية، واستثمار البحوث التي تجريها في توفير عوائد مادية تدعم تطبيق مدخل الأداء المتوازن.
- رابعاً: معوقات تطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها:
- من المحتمل أن يواجه تطبيق مدخل الأداء المتوازن بمراكز البحوث التربوية المصرية صعوبات ومشكلات قد تعيق تطبيق هذا التصور، وفيما يلي عرض لهذه المعوقات في ضوء أبعاد مدخل الأداء المتوازن:
- (1) معوقات تتعلق ببعيد التعلم والنمو:
- تخوف القيادات بمراكز البحوث التربوية المصرية من خوض الخبرات الجديدة في قياس وتطوير الأداء: وهذا يتطلب نشر الوعي بأهمية مدخل الأداء المتوازن وخصائصه ومراحل ومميزات تطبيقه بالمراكز.
 - نقص الكفاءات والكوادر اللازمة لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في تطوير الأداء بمراكز البحوث التربوية المصرية: وهذا يتطلب توفير المنح والتدريبات اللازمة

لتوفير كوادر بشرية لتطبيق المدخل، وعمل دورات تدريبية خاصة ببطاقة الأداء المتوازن من خلال الاستعانة بمتخصصين.

■ مقاومة بعض الأفراد للتغيير لاعتقادهم بأن تطبيق مدخل الأداء المتوازن قد يلقي عليهم أعباءً جديدة، وهذا يتطلب تعريف الأفراد بمدخل الأداء المتوازن وأبعاده ومراحل تطبيقه، وتعريفهم بخبرات لجامعات ومؤسسات تعليمية اعتمدت على المدخل في تطوير أدائها.

■ تخوف العاملين علي كافة المستويات بمراكز البحوث التربوية المصرية من اعتبار مدخل الأداء المتوازن مدخلاً للمحاسبية والعقاب: وهذا يتطلب الاعتماد علي تشجيع الأفراد وتوفير الحوافز الملائمة لهم عند تطبيق المدخل.

■ ضعف نظم المعلومات الموجودة داخل مراكز البحوث التربوية: وهذا يتطلب التعاون مع وزارة الاتصالات والمشروعات التكنولوجية ونظم دعم القرار، لوضع قاعدة بيانات الكترونية مركزية وربطها بمراكز البحوث التربوية المصرية مع تحديثها باستمرار.

■ ضعف البنية التحتية التكنولوجية والموارد المادية اللازمة لتطبيق المدخل: وهذا يتطلب وضع خطة مجدولة لتحسين البنية التحتية التكنولوجية بالتعاون مع وزارة الاتصالات، وتوفير كافة الموارد المادية اللازمة لتفعيل هذا المدخل.

(2) معوقات تتعلق ببعدها العمليات الداخلية:

■ اعتماد مراكز البحوث التربوية في قياس وتطوير الأداء على النظم التقليدية، مما يتطلب تعريف القيادات بالاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء.

■ قصور في رؤية ورسالة مراكز البحوث التربوية المصرية وأهدافها الاستراتيجية (أو غيابها)، ويتطلب ذلك أن يضع كل مركز من مراكز البحوث التربوية المصرية رؤيته ورسالته الخاصة به، وأن يحدد أهدافه الاستراتيجية، وتكون محددة وواضحة ومعلنة للجميع.

■ ضعف استراتيجيات مراكز البحوث التربوية، وغياب الربط بين الخطط الاستراتيجية الموضوعية ومقاييس الأداء: وهذا يتطلب اهتمام القائمين على وضع

الخطط الاستراتيجية بمراكز البحوث التربوية على تضمين تطبيق الأداء المتوازن ضمن هذه الخطط، وربط الأداء الاستراتيجي بمقاييس ومؤشرات الأداء.

▪ ضعف الاهتمام بالمواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية: وهذا يتطلب تمكين الأفراد بمراكز البحوث التربوية من ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية محددة ونشرها على كافة المستويات.

▪ كثرة مؤشرات ومقاييس الأداء وتنوعها بين الكمية والنوعية، وتشابك العلاقات بين الأبعاد المختلفة لمدخل الأداء المتوازن: وهذا يتطلب الاستفادة من علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد الأداء المتوازن في رسم الخريطة الاستراتيجية لمراكز البحوث التربوية المصرية.

▪ الافتقار إلى نظام للتغذية الراجعة حول أداء مراكز البحوث التربوية، ووجود صعوبة في الوصول إلى التقارير الخاصة بها، وهذا يتطلب إتاحة الفرصة للجميع للاطلاع على واقع الوضع الحالي للمراكز، وإتاحة الفرصة لكل فرد للتعرف على أدائه ومتطلبات تحسينه.

▪ كثرة وتنوع التحديات التي تواجه البحث التربوي في مصر، ومراكز البحوث التربوية كمؤسسات معنية به، ويحتاج ذلك دراسة المشكلات والتحديات بطريقة منهجية وعلى أسس علمية سليمة حتى يكون للمدخل دور في تمكين المراكز من التصدي لها ومواجهتها.

(3) معوقات تتعلق ببعد العملاء:

▪ تنوع وتعدد عملاء مراكز البحوث التربوية المصرية، سواء العملاء الداخليين (الإداريين، والباحثين) أو الخارجيين (المعنيين بالعملية التعليمية بصفة خاصة، والمجتمع المصري بصفة عامة) وتعدد مطالبهم، وهذا يتطلب من مراكز البحوث التربوية تحديد عملائها ومتطلباتهم، ووضع آليات للتعرف على احتياجات العملاء وقياس مدى تحقيقها والاستفادة من آرائهم.

▪ قلة اعتماد مراكز البحوث التربوية المصرية على مقاييس لتعرف حاجات العملاء، ويتطلب ذلك اتباع المراكز لأسس علمية في تعرف حاجات وتوقعات العملاء، حتى يسهل تلبيةها.

(4) معوقات تتعلق بالبعد المالي:

- القصور في توفير الحوافز والمكافآت داخل مراكز البحوث التربوية ، وهذا يتطلب تعديل في سياسات الحوافز ووضع نظام للحوافز يقوم على معايير ومؤشرات واضحة ومحددة تحفز العاملين على التحسين، وربط الحافز بمستوى الأداء.
- نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق مدخل الأداء المتوازن: وهذا يتطلب سعي مراكز البحوث التربوية نحو توفير ماليات من الموارد الذاتية لها، كأن تعتمد مثلاً على استثمار البحوث التي تجريها في توفير عوائد مادية، وتسعى إلى التمويل الذاتي.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد سليمان عودة (2010): البحث العلمي التربوي - قضايا وعناوين مختارة، ورقة في مؤتمر مستقبل كليات التربية في الوطن العربي، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان، 3-4 مارس.
2. أحمد سيد مصطفى(2004): تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين، دعوة للتأمل، مجلة التربية تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة

- والعلوم، الدوحة، قطر، العدد-144 مارس.
3. أحمد عارف محروس(2013): القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية دراسة تطبيقية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإدارية, أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
4. أحمد محمد حسن محمد (2014): تصور مستقبلي لتطوير المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية.
5. أحمد محمد عرجاوي(2014): البحث التربوي في مصر وإمكانيات تطويره، مجلة التربية، مجلد 17، عدد 49.
6. أسامة محمود قرني(2011): تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثاني والثلاثون، السنة الرابعة عشر.
7. أسماء عبد السلام عبد القادر(2010): دور مؤسسات البحث التربوي في صنع السياسة التعليمية بمصر، دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس .
8. السيد إسماعيل وهبي(2001): تقييم جودة التعليم والتعلم، المؤتمر العربي الأول، الامتحانات والتقييم التربوي، رؤية مستقبلية ، المنعقد في 22-24 ديسمبر، المركز القومي للامتحانات، القاهرة.
9. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (2008): النشرة الدورية، العدد الرابع، أكتوبر.
10. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (2010): دليل المركز.
11. الهاللي الشربيني الهاللي وآخرون(2010): بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم العالي (تصور مقترح)، المؤتمر السنوي العربي الخامس، الدولي الثاني "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي"، كلية التربية النوعية بالمنصورة، 14-15 أبريل.
12. بيومي محمد الضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (2011): تقييم أداء كليات

- التربية في مصر باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية، جامعة الإسمايلية، العدد الحادي والعشرون، الجزء الأول، سبتمبر.
13. جمال حسن محمد(2012): مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين.
14. حمد عمر حاوي(2007): مراكز البحوث والدراسات بالسودان، الأدوار والتحديات، المركز العالمي للدراسات الأفريقية، سلسلة كراسات سودانية رقم 3.
15. خالد وليد محمود(2013): دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي- الواقع الراهن وشروط الانتقال إلى فاعلية أكبر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر.
16. خليل يوسف الخليلي(2010): التحديات التي تواجه البحث التربوي في الوطن العربي، المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالفيوم، البحث التربوي في الوطن العربي- رؤى مستقبلية، مجلد 2، أبريل، كلية التربية، جامعة الفيوم.
17. ريم محمد موسى(2012): دور المراكز البحثية في نشر ثقافة الدراسات المستقبلية مركز دراسات المستقبل نموذجاً، مجلة دراسات المستقبل، مركز دراسات المستقبل، الخرطوم، السودان، مجلد2، عدد 5.
18. سالم أحمد الرحيمي، توفيق المارديني (2011): الإبداع البحثي في العالم العربي، المؤتمر (العربي السادس- الدولي الثالث) تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، 13-14 أبريل.
19. سامي الخزندار، طارق الأسعد(2012): دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي وصنع السياسات العامة، دفا تر السياسة والقانون، العدد 6 .
20. سلطان غالب الديحاني(2017): إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، سلطنة عمان، مجلد 11، عدد 3.
21. صبري خالد عثمان (2008): البحث التربوي ومشكلاته في ضوء المتغيرات المعاصرة، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
22. صلاح الدين عبد العزيز غنيم(2012): المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

كمنظمة متعلمة، مستقبل التربية العربية، مصر، مجلد 19، عدد 8 ،

<http://search.mandumah.com/Record/466183>

23. صلاح الدين عبد العزيز غنيم(2015): تدريب الكوادر البشرية بالمراكز البحثية التربوية لدعم جودة الأداء في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، جمهورية مصر العربية.

24. صلاح الدين محمد حسيني(2009): إطار تصوري مقترح لإنشاء مراكز للتميز البحثي بالجامعات المصرية، مجلة التربية العربية مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 16 عدد 6، القاهرة.

25. ضياء الدين زاهر(2001): البحث التربوي رؤى مستقبلية، مؤتمر رؤى مستقبلية للبحث التربوي، المجلد الثاني، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.

26. عادل عبد التواب بكري، وثروت سعد زغول(2006): قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، وزارة الصناعة والتجارة، القاهرة.

27. عاصم عبد القادر توني (2011): إنشاء مركز للتميز البحثي للتعليم العالي الجامعي: تصور مقترح، المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس، الدولي الثالث، تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.

28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.

29. عبد الرحمن توفيق (2008): ستة سيجما ومصفوفة قياس الأداء المتوازن- لمن ينشد الأداء الأمثل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.

30. عبد الرحمن صالح عبد الله (2006): البحث التربوي وكتابة الرسائل الجامعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

31. عبد الرحيم محمد (2007): خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، ورشة عمل "كيفية تطبيق قياس الأداء المتوازن، 11- 15 فبراير،

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
32. عبد القادر الشخيلي(2000): **البحث العلمي بين الحرية والمؤسسية**، مجدلاوي، عمان، الأردن .
33. عبد القادر فدوح (2007): **راهن البحث في الجامعات العربية، المؤتمر التربوي الرابع لكلية التربية جامعة البحرين**، 6-8 مارس، كلية التربية، جامعة البحرين.
34. عبد اللطيف عبد اللطيف وحنان تركمان (2006): **بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد1.
35. عبير همام بدرابي(2015): **تطوير التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القياس المتوازن للأداء**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف
36. عدنان محمد قطيط (2014): **تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، مصر، مجلد1، عدد3.
37. عصام توفيق عبد الحليم قمر (2016): **واقع البحث التربوي في الوطن العربي وآليات تطويره، عالم التربية**، مصر، مجلد 17، عدد53.
38. عصام زيدان(2009): **المراكز البحثية- الأهداف الطموحة والحلقات المفقودة**، متاح على شبكة الانترنت
[http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/.htm)
39. عصام محمد عبد الماجد وفاطمة عبد المحمود (2007): **آليات التعاون والتنسيق بين الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات ذات الصلة، ورقة علمية قدمت لورشة عمل، نتائج البحوث ودورها في التنمية**، تجربة معهد أبحاث التقانة، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، في 5 مارس 2007 م
40. عظيم كامل الجميلي(2016): **دور المراكز البحثية في حل مشكلات المجتمع المعاصر، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية - مركز بابل للدراسات الحضارية والتاريخية**، جامعة بابل، العراق، مجلد6، عدد4.
41. عقيل محمود رفاعي(2015): **بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري**

- لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا STEM، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد 162، عدد 1.
42. علي عبد الرؤوف محمد نصار (2015): تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة-رؤية مستقبلية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، مجلد 8، عدد 20.
43. عمر نصيف (2008). أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي السابع للتعليم الإلكتروني المنعقد في التاريخ من 7-9 أكتوبر لصالح جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية.
44. عنتر محمد أحمد، ومريم أحمد عبد الله (2012): متطلبات قياس الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية في الدول العربية وعوائقه. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، يناير، الجزء الأول.
45. فاضل إسماعيل ميرزا (2014): استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
46. فاطمة أحمد زكي (2013): متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
47. فتحي درويش عشبية (2011): التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم الجامعي كمدخل لجودة الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد السادس والسبعون، الجزء الأول، مايو.
48. كمال محمد علي (2006): دور المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في تطوير مرحلة التعليم الثانوي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
49. لبنى عبد الرحيم، أمين إمبابي (2007): دراسة تحليلية لتطوير المناهج الدراسية وآلياته بجمهورية مصر العربية في الفترة من 1952 حتى 2005، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

50. ماجد أحمد العسيري(2016): تطوير مراكز البحوث التربوية بالجامعات السعودية في ضوء تجربتي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
51. مجدي صلاح طه (2007): البحث التربوي بين دلالات الخبراء وممارسات الباحثين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .
52. محسن علي عطية(2009) :البحث العلمي في التربية- مناهجه. أدواته. وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
53. محفوظ جودة(2005): تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام بطاقات القياس المتوازن BSC، شركة النخبة للتدريب والاستشارات الإدارية.
54. محمد خالد المهاني(2008): بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، وورشة عمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، الملتقى العربي الثالث، "بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، دمشق، سوريا، (6-9) يوليو.
55. محمد عبد الفتاح شاهين، عادل عطية رين(2009): مؤشرات جودة البحث التربوي من وجهة نظر الأكاديميين والباحثين في الجامعة الفلسطينية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، عدد53.
56. محمد محمد سكران(2010): البحث التربوي من منظور نقدي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية بالفيوم، البحث التربوي في الوطن العربي رؤى مستقبلية، مصر، مجلد 1.
57. محمد محمود يوسف (2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 126.
58. مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية(2001): تقرير انجازات المركز من 1990-2000 م، القاهرة.
59. معوض حسن مرعي (2013): تقويم مراكز البحث التربوي كمنظمات متعلمة من وجه نظر العاملين فيها دراسة ميدانية، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي أنموذجا، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد 24، العدد 96.

60. منار محمد بغدادى(2009): السياسة التعليمية فى الدول النامية والمتقدمة، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
61. ناهد محمود محمد على برغوث(2004): تطوير معهد الدراسات والبحوث البيئية بجامعة عين شمس، دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية البنات، جامعة عين شمس.
62. نجلاء محمد خيرت(2013):استراتيجية مقترحة للتقويم المؤسسي بالجامعة المصرية باستخدام مدخل قياس الأداء المتوازن" دراسة تطبيقية بجامعة بني سويف، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.
63. نسرين صالح صلاح الدين (2012): تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مستقبل التربية العربية، مجلد 81، عدد 19.
64. نوفل سمايلي (2017): مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطور للأداء المتوازن، دراسة ميدانية لجامعة تبسة، الجزائر، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، مجلد 10، عدد 27
65. وزارة التربية والتعليم (1988) : قرار وزاري رقم (192) لسنة 1988.
66. وزارة التربية والتعليم (1990) : قرار وزاري رقم(176) لسنة 1990.
67. وزارة التربية والتعليم(1990): قرار جمهوري رقم (462) لسنة 1990.
68. وزارة التربية والتعليم(1990): قرار وزاري رقم (181) لسنة 1990.
69. وزارة التربية والتعليم(2007): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر 2008/2007-2012/2011، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
70. ياسر مصطفى محمد مصطفى(2005) :البحث العلمي بالجامعات في كل من الصين وإنجلترا :دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 71- Bakhtiari, M., Bakhtiari, S., Jamei, R. & Jamshidi, B. (2012). Designing and implementing of balanced scorecard system in educational systems: Results obtained from a case study in Iranian universities. **African Journal of Business Management**,

Vol. 6, No. 25.

72- Barger, M.(2009). A framework for the development of an effective learning function strategy and a mechanism for evaluation learning function performance, **PhD** dissertation, faculties of the university of Pennsylvania.

73- Ballantine, J. Brignall & S. Modell (1998). Performance Measurement and Management in Public Health Service: A Comparison of UK and Swedish Practice. **Management Accounting Research**, No. 9.

74- Barry, O'Sullivan., et al (2007). Organizational and Impact Assessment for the National Center for Examinations and Educational Evaluation (NCEEE), **Education Reform Program** , November 15.

75- BSC Designer-Balanced Scorecard Software (2011). **Personal Scorecard: How BSC Helps Achieve Personal Goals**. Internet Paper; Available at: <http://www.bscdesigner.com/personal-scorecard-how-bsc-help-achive-personal>

76- Canea, A., (2005). Criticisms of Education Researches, Key Topics and Level of Analysis, British Educational Research Journal, Vo l. 31, No 2.

77- Center for organic national Development & Leader strategic Planning in Higher Education (2010). **A Guide for Rutgers The strata university**, New jersey.

78- Chen, et al (2006). The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education. **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 2.

79- Christinian, J. & Beiman, I. (2007). Balanced scorecard for

state- owned enterprises: Driving performance and corporate governance. Philippines: Asian Development Bank.

80- Deborah, F. Beard (2009): Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. **Journal of Education for Business**, Vol. 84, No. 5.

81- Frost, Bob (2009). Measuring Performance: Seven Good Reasons to Use a Scorecard. **Performance Perspectives Series**. Internet Paper, Retrieved from: [www.Measurement International.com](http://www.MeasurementInternational.com).

82- Harvard Management Update (2001). **Measurement of Strategic Perspectives management**, No.73.

83- Heavey, Colm & Eamonn Murphy (2012) " Integrating the Balanced Scorecard with Six Sigma", **The TQM Journal**, Vol. 24, No. 2

84- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. **International. Journal of Educational Management**, Vol. 29, No.2.

85- Ittner, C. D. & D. F. Larcker (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 10.

86- Kaplan, R. S. & D. Norton (1992). The balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Vol. 70, No. 1.

87- Kaplan, R. S. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 10.

88– Kaplan, R.S. & David Norton (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management, Part(2), **Accounting Horizons**, Vol.65, No .1.

89– Kaplan, R.S. and David Norton (1996). **The Balanced scorecard, Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston.

90– Kaplan, Robert & David Norton (2005). The Balanced Scorecard: Measures that drove performance, **Harvard Business Review**, vol. 10, No.1.

91– Karathanos, D. & P. Karathanos (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. **Journal of Education for Business**, Vol. 80, Issue. 4.

92– Leach, Melissa & Linda Waldman, (2009). Centers of Excellence? Questions of Capacity for Innovation, Sustainability, **Development Brighton: Steps Centers**.

93– Lingard, Bob & Trevor Gale (2010). Defining Educational Research: A Perspective of/on **Presidential Addresses and the Australian Association for Research in Education**”, The Australian\ Educational Researcher, Vol. 37, No. 1, April 2

94– Louis, J. (2011). Assessing The Role of RCM In Decision– Making about Discontinuing Academic Program and Restructuring academic units ,**PhD**, In Higher Education Management Presented to the Faculties of the University of Pennsylvania .

95– Malhotra, Yogesh (2003). Measuring Knowledge Assets of A Nortion: Knowledge Systems for Development, **Research Paper Prepared for the Invited Keynote Presentation Delivered at The United Nations Advisory Meeting** of The Dep. Of Economic and

Social Affairs , New York , 4 – 5 Sep.

96– McGann, James G. (2013). Global Go to Think Tank Index Report. Philadelphia, PA, USA, **Think Tanks –and Civil Societies Program**, University of Pennsylvania.

97– McNair,C. J.; R. L. Lynch & K. F. Cross (1994). Do Financial and Non– Financial Performance Measures Have to Agree? **Management Accounting Journal**.

98– Mirza, S. (2015). Balanced scorecard for A research university. JSPM, Vol.3, No.3.

99– Nayeri,M. D.; M. M. Mashhadi and K. Mohajeri (2008). Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard. **Journal of WASET**, Vol. 27.

100– Olve, N., Sjostrand (2002). **The Balanced Scorecard**. United Kingdom: Capstone Publishing, A Willey Company.

101– Paul, R. Niven (2005). **Balanced Scorecard, Step By Step**, Open University Press, London.

102– Perera, S. Harrison & M. Poole (1997). Customer– Focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations– Based Non– Financial Measures: A Research Note. **Accounting, Organization and Society**, Vol. 22, No. 2.

103– Pham – Gia, K. (2009). **Balanced scorecard – Solving all problems of traditional accounting systems**. München, Germany: Grin VERLAG.

104– Rohm, Howard & Larry Halbach (2011). A Balancing Act. Sustaining New Directions. **Performance Measurement in Action**, Vol. 2, Issue. 3.

105– Sayed, Naqi (2013). Ratify, Reject or Revise: Balanced

Scorecard and Universities. **International Journal of Educational Management**, Vol. 27, No.3.

106– Schmeisser, Wilhelm et al (2011). **Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach**. Munich: Oldenbourg Wissenschaftsvelag GmbH.

107– Scorecard Metrics for HR (2011). **Measures and Control the Performance of HR Department**. Internet Paper; Available at: <http://www.hr-scorecard-metrics.com/wp-content/themes/inove/style.css>.

108– Taylor, John & Claire Baines (2012). Performance Management in UK Universities: Implementing the Balanced Scorecard. **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 34, No. 2.

109– Umashankar, Venatesh & Kirti Dutta (2007). Balanced Scorecard in Managing Higher Education Institution: An Indian Perspective. **International Journal of Educational Management**, Vol. 21, No. 1.

110– Wake, Nicholas John (2015)"The use of the balanced scorecard to measure knowledge work",**International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 64, No. 4

111– Wiarda, Howard J. (2008). The New Powerhouses: Think Tanks and Foreign Policy” **American Foreign Policy Interests**, Vol. 30, No. 2 (March–April)

112– Winch, C.(2001): Accountability and Relevance in Education Research, **Journal of philosophy of Education**, Vol, 35, No.3.

113– Wu, Hung–Yi; Yi–Kuei Lin and Chi–Hsiang Chang (2011). Performance Evaluation of Extension Education Centers in

Universities Based on the Balanced Scorecard. **Evaluation and Program Planning**, Vol. 34, No. 1.