

الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر
فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة تقييمية

إعداد

د/ باسم سليمان صالح جادالله

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة أسيوط

الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة تقويمية

د/ باسم سليمان صالح جادالله*

الملخص:

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتم عرض الإطار المفاهيمي والفكري للأكاديمية المهنية للمعلمين، وبطاقة الأداء المتوازن، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث.

وطبق الباحث استبيان على السادة المسؤولين بالأكاديمية المهنية بالمعلم بمحافظة أسيوط، وسوهاج، والقاهرة، وتوصل البحث إلى أن مجالات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم، والعمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم، والمستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلم، والجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلم جاءت بدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

مما دعي الباحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء إطار بطاقة الأداء المتوازن، وتضمنت الخطوات الإجرائية للتنفيذية للتصور المقترح ما يلي: التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتهيئة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وجمع البيانات عن المؤسسة بالأكاديمية المهنية للمعلم، وتحديد المجالات الاستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ورسم وتطوير المجالات الرئيسية للأكاديمية المهنية للمعلم، وتحديد عوامل النجاح الحرجة، وإعداد التقرير الأولي للبطاقة، والمتابعة وتقييم

* د/ باسم سليمان صالح جادالله: أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية - جامعة أسيوط.

الأداء، وكل خطوة من تلك الخطوات لها مجموعة من اليات التنفيذ، وتم التوصل الى معوقات تطبيق التصور المقترح ومنها ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ونقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، وعدم توفر الكوادر القادرة على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، وضعف استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في الاكاديمية، وضعف الحوافز التشجيعية المقدمة للمعلمين للإقبال على التدريب، وحدد الباحث الضمانات والاليات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح.

كلمات مفتاحية: الأداء المؤسسي - الأكاديمية المهنية للمعلمين - بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

Abstract:

The aim of the research is to develop a proposed concept for developing the institutional performance of the professional academy for teachers within the framework of the balanced performance card. The conceptual and intellectual framework of the professional academy for teachers was presented, and the balanced performance card. The researcher used the descriptive approach to his suitability of the research.

The researcher applied a questionnaire to the officials of the Professional Academy in the teacher in the governorates of Assiut, Sohag, and Cairo, and the research found that the areas of the balanced performance card represented in education and growth in the professional academy for the teacher, internal operations in the professional academy for the teacher, and the beneficiaries of the professional academy for the teacher, and the financial aspects of The teacher's professional academy came with an average degree of verification from the point of view of the sample members Which called for the researcher to develop a proposed concept for developing the institutional performance of the professional academy for teachers within the framework of the balanced performance card, and the steps of the executive procedures for the proposed visualization include the following: planning for implementing the balanced performance card, preparing for the application of the balanced performance card, and collecting data on the institution in the professional academy for the teacher, and identifying areas The strategy for applying a card Balanced performance, drawing and developing the main areas of the teacher's professional academy, identifying critical success factors, preparing the initial report of the card, monitoring and evaluating performance, and each of these steps has a set of implementation mechanisms, and obstacles to applying the proposed vision have been reached, including the high material cost of implementing the performance card Balanced, and the lack of knowledge about the balanced performance card in

measuring performance, the lack of cadres able to deal with the balanced performance card system, the weak use of modern technological technologies in the academy, and the weak incentive incentives provided to teachers to attend training, and the researcher identified the guarantees and mechanisms that must be available for the success of the proposed visualization

Keywords: Institutional performance- Professional Academy for teacher- Balanced Scorecard (BSC)

المقدمة:

يعد التعليم أهم الركائز لنهضة الأمم والمجتمعات وراقيها وتقدمها. ولم تعرف البشرية على امتداد تاريخها أمة من الأمم نالت حظاً من التقدم والرقى دون توفر تعليم جيد لأبنائها، حتى أصبح من المسلم به أن النهوض بالمجتمع في شتى مجالاته رهن بإصلاح نظام التعليم فيه، ولن يكون هناك تعليم جيد دون أن يكون هناك معلم جيد فهو يمثل حجر الزاوية في عملية التعليم والتعلم وإن الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار.

لذا تعد التنمية المهنية للعاملين في مجال التربية والتعليم عاملاً مهماً، ومدخلاً أساسياً من مدخلات المنظومة التعليمية لتحسين الأداء بها، ورفع الكفاءة المهنية للعاملين على مختلف المستويات الوظيفية، وطبيعة أدوارهم القيادية والتعليمية، خاصة بعد تزايد مشكلات التعليم التي ترتب عليها ضعف كفاءة مخرجاته، وعدم المواءمة بينها وبين احتياجات خطط التنمية. (نبيل سعد خليل، ٢٠١٥، ٤٠)

فالتنمية المهنية أصبحت جانباً مكملاً لمرحلة الإعداد الأولى للأفراد "العالم في مجموعه يتطور اليوم بسرعة كبيرة حتى أن المعلمين شأنهم شأن غالبية أرباب المهن الأخرى أصبحوا مضطرين إلى الاعتراف بأن أعدادهم الأولى لن يكفيهم لبقية حياتهم بل عليهم لمدى الحياة تحديث واستيفاء معارفهم وتقنياتهم، أما غياب التنمية المهنية للمعلمين وباقي أعضاء هيئة التعليم فهو بداية تراجع للفكر وانحراف المجتمع عن جدية التقدم والتطوير إلى الانزواء والضعف، بل اللجوء للمجتمعات المتقدمة الأخرى في كافة متطلبات الحياة والخضوع لإرادتها ومطالبها. (جاك ديبلور وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٠)

وتعد مؤسسات إعداد المعلم هي المسؤولة عن تقديم التنمية المهنية للمعلم، "والتنمية المهنية أثناء الخدمة تعمل على إحداث تكامل بين عمليات الإعداد قبل الخدمة وتوفر فرص التزود بالمستحدثات التربوية تبدأ بعد التعيين في الوظيفة وتستمر طوال سنوات عمل المعلم بالمهنة، وتتضافر فيها الجهود البشرية والإمكانات المادية بهدف تحسين أداء المعلم الممارس. (وزارة التربية والتعليم، مشروع إعداد المعايير القومية، ٢٠٠٣، ١٢٩)

وتعد الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر أحد الجهود التي تضطلع بها الحكومة المصرية من أجل الارتفاع بمستوى معلميه، سعياً نحو تحقيق جودة التعليم، والارتفاع بمستوى الخريجين، إيماناً منها بأن المعلم الجيد لا بد وأن يواصل نموه المعرفي والمهاري بعد تخرجه من كليات التربية، وأن الأكاديمية بما لها من

اختصاصات من شأنها أن تسهم بدور فاعل في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين (معوض حسن ابراهيم، ٢٠١٤، ٤٧١).

وتقوم فلسفة إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين على أساس أن تحسين أداء المعلم وتطوير مستواه المهني، وبالتالي رفع جودة العملية التعليمية ككل، إنما يعتمد على ما يتاح للمعلم من فرص للتنمية المهنية المستمرة، والتعاون بين المعلم ومؤسسات التنمية المهنية لكي ينمو أكاديمياً ومهنياً باستمرار (The Holmes Group, 2008:11)

وتتضمن فلسفة عمل الأكاديمية المهنية للمعلم بين عدة اتجاهات تربوية وفلسفية معاصرة في مجال التنمية المهنية للمعلم، كالاتجاه التنموي الذي يستهدف تحقيق النمو المهني المستمر للمعلم، والاتجاه العلاجي الذي يسعى إلى معالجة جوانب القصور والضعف لدى المعلم، والاتجاه التجديدي الذي يعتمد على استخدام الأساليب الحديثة في التنمية المهنية للمعلم، والاتجاه الإجرائي الذي يعتمد على نتائج البحوث التجريبية في الاهتمام بالمعلم وتنميته مهنيًا (نبيل سعد خليل، ٢٠١٤، ٤٥) وبالتالي تتمثل فلسفة عمل الأكاديمية المهنية للمعلمين في طبيعة الجمع بين الاتجاهات الأربعة: التنموي، والعلاجي، والتجديدي، والإجرائي في التنمية المهنية للمعلم.

كما تمثل فلسفة إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين أحد جوانب التطور في فلسفة التعليم عامة، والتي تركز في عملها على المعلم نفسه واحتياجاته المهنية الحاضرة والمستقبلية، وإعطاء المعلم دوراً أكبر في تقرير ما يريده من تدريب وتنمية مهنية، مما يزيد من واقعية عملية التنمية المهنية للمعلم، ويساعده على تحمل مسؤولية تنمية نفسه مهنيًا (عماد صموئيل وهبة، ٢٠١٣، ٤).

وتواجه مؤسسات التنمية المهنية في مصر - في الوقت الحالي - تحديات عديدة، منها واقع التنمية المهنية للعاملين في مجال التعليم، وما به من مشكلات تتعلق باحتياجات التنمية المهنية، وتصميم برامجها، وإدارة هذه البرامج، ومتابعتها، وتقويمها، والتغذية الراجعة لها، كما أن الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي تعتمد عليها الدولة بصورة كبيرة في تحقيق التنمية المهنية في التعليم العام لم تقم بأدوارها المنوطة بها حتى الآن؛ حيث لم يكتمل بناؤها التنظيمي بما يساعدها على تحقيق أهدافها (أحمد براهيم احمد، ٢٠١٢، ٣٠).

ويتطلب ذلك قيام وتقويم اداء مؤسسات التنمية المهنية في مصر وفي مختلف مستوياته، حيث يتيح لها هذا التقويم تحليل أوضاعها الراهنة لأدائها الأكاديمي والمؤسسي، وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة التي يمكن أن تؤثر على الأداء الأكاديمي والمؤسسي، والتشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء والأكاديمي لزيادة القدرة على مواجهتها، واقتراح الطرق والوسائل والإجراءات التي تكفل التوافق مع متطلبات تقويم المؤسسات.

وقد تزايدت في الآونة الأخيرة وسائل تقويم فعالة تعتمد على توفير المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية وغير المالية للمؤسسات على اختلاف مستوياتها، حيث أصبح تشكل دليلاً إرشادياً في عملية اتخاذ القرارات، والتي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها التعليمية والاستراتيجية، وتمكنها من البقاء في وضع تنافسي، وتدعم قدرتها على النمو والتطور، ومن ثم تؤثر على سير العمليات الداخلية والخارجية، وقد صاحب ذلك وجود حاجة ملحة لإيجاد أنظمة قياس مشتقة من الاستراتيجيات الموجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر، ويأتي في مقدمتها بطاقة الأداء المتوازن (et al, 2008, 1 & Gehlen).

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة الجامعية، حيث إن التطبيق الفعال يتطلب ضرورة وجود استراتيجية للمؤسسة تنطلق منها بطاقة الأداء وتنفذها، كما تتضمن مقاييس أداء مستهدفة وفعالية، ومن ثم فهي توفر أساساً مطلقاً للمسألة والمحاسبية، وتوفر لإدارة المؤسسة القدرة على تطوير المقاييس التي تساعد على التنبؤ بمستقبلها، إلى جانب أنها تمثل ترجمة حقيقية لرسالة واستراتيجية المؤسسة الجامعية إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، ناهيك عن أنها نظام لقياس الأداء مشتق من الرؤية والاستراتيجية الخاصة بهذه المؤسسة (Cardoso, 2005, 4).

وقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كل من «كابلان ونورتون Norton & Kaplan» لمساعدة المؤسسة على تسيير أمورها بفاعلية، وبالتالي تحقيق أهدافها، وقد وردت تسميات عدة من قبل المهتمين والباحثين في هذا الشأن، فمنهم من أسماها بـ «بطاقة التقديرات الموزونة»، ومنهم من أطلق عليها اسم «بطاقة تقييم الأداء المتوازن»، وآخرون أطلقوا عليها اسم بطاقة التقييم المتوازن، ومتوازنة تسجيل الأداء، وبطاقة النتائج، وبطاقة التسجيل، وبعض الباحثين أسموها بطاقة الأهداف المتوازنة، نظراً لما يقوم به هذا المدخل بالعمل على تحقيق الموازنة

ما بين أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية، ومن وجهة نظر أصحاب المصالح والمعنيين، وهي بالتالي توازن بين متطلبات الأعمال الحالية مع الأهداف الاستراتيجية المستقبلية طويلة الأجل (محمد محمود، ٢٠٠٥، ١٢٦).

وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من مؤشرات الأداء الرائدة (المستقبلية)، والقائمة (الحالية) ذات توجه استراتيجي ومن ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة، وتوصيلها، ومتابعتها بسهولة لتقييم النجاح، وقد غير هذا الابتكار الطريقة التي يفكر بها كثير من المديرين، حيث يحاولون تطوير الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة بحرص، وينظرون إلى المؤسسة كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتعاونة، ويدمجون الاستراتيجية في مقاييس الأداء، ويربطونها بالمكافآت والحوافز (Barnes, 2007, 2).

ونظراً لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في دعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات على اختلاف مستوياتها وأشكالها، فقد انشغلت عديد من الدراسات بها، حيث أكدت دراسة «هاني العمري» على أهمية منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن في بناء الاستراتيجية القيادية، وتحقيق المزايا الاستراتيجية للمؤسسات، وإدارة أداؤها التنظيمي (هاني العمري، ٢٠٠١، ٢١)، وأكدت دراسة بوسكيا ومكافئ McAfee & Boscia فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات، حيث تتركز الأهداف الاستراتيجية بمقاييس الأداء الاستراتيجي حول مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ممثلة في النمو والتعلم المهني، والعلاقة مع العملاء وجودة العمليات الداخلية، بالإضافة إلى البعد المالي (Boscia & McAfee, 2008, 1-7).

وحيث أن مؤسسات التنمية المهنية بمصر والمتمثلة في الأكاديمية المهنية للمعلم تعمل في بيئة متطورة بشكل مستمر، لذلك تأثرت أهداف واستراتيجيات تلك المؤسسات وزاد اهتمامها بعامل الوقت والجودة وإرضاء الأطراف ذات العلاقة وتحقيق النمو والتطور، وكان نتاجاً لذلك ضرورة صياغة مقاييس أداء جديدة لتقييم الأداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في المؤسسات مع ضرورة أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دراسة وتحليل الأسباب أو العوامل المؤثرة في الأداء حتى يمكن اتخاذ قرارات بشكل صحيح.

ويسعى هذا البحث إلى تقييم أداء الأكاديمية المهنية وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر بمثابة نظام إداري شامل يربط الرؤية الاستراتيجية

بالأهداف المحددة وبتحجيم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالي، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة الأربعة.

مشكلة البحث:

بالرغم من تتمتع الأكاديمية المهنية للمعلم باهتمام خاص داخل كثير من دول العالم خاصة المتقدمة منها، وذلك لما تقوم به الأكاديميات المهنية للمعلمين من أدوار فعالة في خدمة المعلم ورعايته مهنيًا وتربويًا، كما أصبح لهذه الأكاديميات فلسفتها وأهدافها وأهميتها كمؤسسات مهنية وتعليمية بدأت تأخذ انتشاراً واسعاً في عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية (عماد صمويل وهبة، ٢٠١٣، ٤٤٧).

ورغم ذلك فإن الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر لا زالت تعمل بفكر وأهداف وأساليب تقليدية تعوقها عن تحقيق الهدف المأمول منها بالنسبة للمعلم في مجال التنمية المهنية، الأمر الذي يعمق الفجوة بين الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر وبين مثيلاتها في الدول الأخرى وخاصة المتقدمة منها.

ومن خلال الاطلاع على نتائج بعض الدراسات السابقة في مجال التنمية المهنية للمعلمين، مثل دراسة لطفى فاروق طه (٢٠١٩)، ودراسة محمد جاد احمد (٢٠١٨)، ودراسة نشوى شوقي رزق (٢٠١٧)، ودراسة غادة صبري صيام (٢٠١٥)، ودراسة علاء محمد ربيع (٢٠١٣)، ودراسة اسامة ماهر حسين (٢٠١٢)، ودراسة عماد صمويل وهبة (٢٠١٣)، ودراسة أحمد براهيم احمد (٢٠١٣)، أمكن التوصل إلى أن برامج التنمية المهنية التي تقدمها الأكاديمية تفتقد إلى الجوانب التطبيقية في عمل المعلم، وتتسم بالجمود والعجز عن معالجة العديد من المشكلات التربوية التي يواجهها المعلمون، كما أنها تعاني من العديد من السلبيات وأوجه القصور الأخرى التي تتمثل في ضعف محتوى البرامج التدريبية المقدمة، وعدم اختيارها في ضوء دراسات شاملة لاحتياجات المعلمين، فغالباً ما يتم اختيار موضوعات هذه البرامج بشكل عشوائي؛ مما ينتج عنه تكرار الكثير من الموضوعات وسطحيها وعدم الدقة في بناءها. وكذلك اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين على الأساليب التقليدية في التدريب (كأسلوب المحاضرة)، مع قلة استخدام الأساليب الحديثة والتطبيقية وورش العمل بالإضافة الى ضعف اهتمام الأكاديمية المهنية للمعلمين بتحقيق استمرارية برامج التنمية المهنية التي تقدمها للمعلمين، وضعف تعاون الأكاديمية مع كليات التربية في كل خطتها وأنشطتها وبرامجها وتنفيذها، وأن كثير من برامج التنمية المهنية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين لا تساير التطورات المتلاحقة في التعليم ومشكلاته محلياً وعالمياً، كما أن تلك

البرامج لا تتماشى مع الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال التنمية المهنية للمعلم، الأمر الذي يحد من تحقيق برامج التنمية المهنية للمعلم لبعض أهدافها بالنسبة للمعلمين، ولمنظومة التعليم ككل، ويعد هذا من أسباب عدم إقبال المعلمين على هذه البرامج.

كما أكد دراسة دراسة سناء عبد الرحيم (٢٠١٥)، ودراسة نادية عبد الحليم (٢٠١٥) أن بطاقة الدرجات المتوازنة تعد إحدى تقنيات المعلومات الموجهة لدعم استراتيجية المؤسسة من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي صورة واضحة عن أداء المؤسسة الجامعية وظهرت دراسة الهلالي الشربيني وآخرون (٢٠١٠) استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري

واتضح في تقييم البرامج التدريبية أنها لم تكن كافية وغير شاملة ولم تغطي الجوانب المختلفة للتنمية المهنية أو المستجدات التربوية بالحقل التعليمي من (الأمن والسلامة— منهج تعليمي جديد 2.0- تقييم ذاتي - التقييم الشامل...)، وأن معظم البرامج التدريبية التي قدمتها الأكاديمية المهنية للمعلمين قامت وارتكزت على عملية الترقى فقط وأغفلت الجوانب الأخرى للتنمية المهنية مثل برامج التأهيل والتجديد والعلاج، وإن التطبيق الفعلي لهذه الحزمة التدريبية لم يهتم بقياس أثر هذه البرامج على المعلمين بعد تلقى التدريبات من جوانب معرفية.

إن معظم التدريبات كانت جماعية معاً دون مراعات التخصص أو المرحلة بالإضافة إلى غياب البرامج المتعلقة بالجوانب الأكاديمية والتركيز على الجوانب التربوية فقط، وغياب البرامج التي تركز على الجوانب المالية والإدارية حتى في برامج القيادة والتوجيه الفني.

مما دفع الباحث إلى البحث عن وسائل ومعايير مختلفة ركزت في اهتمامها على بعض الجوانب المؤسسية، والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تقييم أداء مثل هذه المؤسسات بهدف الكشف عن جوانب القوة والضعف بها. ومن هنا دعت الحاجة إلى تقييم مؤسسات التنمية المهنية بمصر من خلال أداة تركز - بالإضافة إلى الجانب المالي - على بعض الجوانب غير المالية كالتعلم التنظيمي، والدور المجتمعي لها، والتي تمثل في مجملها الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن. ومنه تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي.

ما واقع الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.؟

وتشتق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الاطار الفكري للأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر؟
- ٢- ما الاطار المفاهيمى لبطاقة الأداء المتوازن B.S.C.؟
- ٣- ما واقع الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.؟

أهداف البحث:

- سعى البحث التالي الى تحقيق الاهداف الآتية:
- عرض الاطار الفكري للأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر من حيث نشأتها، وأهدافها، وفلسفتها ووظائفها.
- عرض الاطار المفاهيمى لبطاقة الأداء المتوازن B.S.C.
- الوقوف على واقع الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.
- وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث فى النقاط التالية:
- تسهم الدراسة فى إثراء الفكر التربوي وتطبيق معارف جديدة للأدبيات الحديثة عن بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.، والاطار الفكري للأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر.
- تسهم الدراسة فى التعرف على واقع للأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.
- التصور المقترح والتوصيات التي يتم التوصل إليها سوف تسهم فى تطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين فى ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.

دراسات سابقة:

لدراسات السابقة أهمية فى مساعدة الباحث على إلقاء الضوء على مشكلته واستخلاص أهدافه الرئيسية بدقة وعناية، ومن هذا المنطلق حرص الباحث فى

دراسته على تناول الدراسات ذات ارتباط بالأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر، ودراسات ذات ارتباط بطاقة الأداء المتوازن **B.S.C**. وقسمها الى دراسات عربية واجنبية:
دراسات عربية:

دراسة لطفى فاروق طه (٢٠١٩)، هدفت الدراسة إلى تعرف أهم التحديات التي تواجه نظام إعداد المعلم والتعرف على واقع نظام إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. توصل البحث إلى عدة نتائج، يمكن إبراز أهمها في الآتي ان هناك مشكلات تواجه نظام إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، على مستوى كافة عناصره ومكوناته (الفلسفة والأهداف - نظم وسياسات القبول - خطة ونظام الدراسة - عضو هيئة التدريس- جوانب برامج الإعداد، المتمثلة في: الجانب المهني (التربوي)، الجانب الأكاديمي (التخصصي)، الجانب الثقافي العام، التدريب العملي- الطالب/المعلم)،

دراسة محمد جاد احمد (٢٠١٨) هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد مفهوم التدريب المدمج وأهميته واستراتيجية تطبيقه في دعم التنمية المهنية من قبل الأكاديمية وصياغة استراتيجية مقترحة لتطبيق الأكاديمية للتدريب المدمج كاتجاه لدعم التنمية المهنية للعاملين بالتعليم العام في مصر في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات الخاصة لتطبيق استراتيجية التدريب المدمج ومنها: تغيير الثقافة التنظيمية والإدارية داخل الأكاديمية المهنية للمعلمين بما يشجع على تطبيق التدريب المدمج، توظيف الأكاديمية المهنية للمعلمين استراتيجيات التدريب المدمج في النشاطات التدريب المختلفة التي تُطبق ببرامج التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم العام المصري

دراسة نشوى شوقي رزق (٢٠١٧) هدفت الدراسة الى محاولة وضع تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين للقيادات التربوية وذلك من خلال التعرف على الواقع الحالي للبرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين لتطوير القيادات التربوية والكشف عن أهم المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين للقيادات التربوية. ووضع تصور مقترح لتطوير هذه البرامج في ضوء معايير الجودة، وتوصل البحث إلى وجود اهداف واضحة ومحددة للبرنامج التدريبي في المرتبة الأولى.

دراسة غادة صبري صيام (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين لتحقيق الاعتماد المهني للمعلمين، ومنحهم ترخيص مزاوله مهنة التعليم في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها ضرورة منح المعلم ترخيصاً للعمل بمهنة التعليم، وتجديد هذا الترخيص على فترات زمنية، وأهمية تطبيق نظام الاعتماد المهني للمعلم؛ لما يمثله من نظام مقنن لانقضاء المعلمين، وتجويد العملية التعليمية.

دراسة سلطان بن علي خلف الحربي، منيع بن عبدالعزيز (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لرخصة مزاوله مهنة التعليم في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك تم وضع ثلاثة أهداف فرعية هي: تحديد المعايير العالمية لنظم رخصة التدريس، تقديم تصور مقترح لنظام رخصة التدريس، التحقق من مدى صحة التصوير المقترح من وجهة نظر المختصين

دراسة سناء عبد الرحيم (٢٠١٥) هدفت الدراسة الى تصميم نظام استراتيجي لتقويم أداء الجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، وتصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي الجامعي، والكشف عن واقع نظام تقويم أداء الجامعات العراقية الحالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الدرجات المتوازنة تعد إحدى تقنيات المعلومات الموجهة لدعم استراتيجية الجامعة من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي صورة واضحة عن أداء المؤسسة الجامعية.

دراسة نادية عبد الحليم (٢٠١٥) هدفت الدراسة الى تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى، بهدف قياس الأداء البيئي، ليصبح بعداً خامساً، ومناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتناسب استراتيجيات العمل واتجاهات التغيير، وقد أكدت نتائجها أن بطاقة قياس الأداء المتوازن وصورها تمثل من خلال ثلاثة أجيال نموذجاً واعداً يمكن أن يساعد المؤسسة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية،

دراسة معوض حسن ابراهيم (٢٠١٤) هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم وفلسفة التنمية المهنية للمعلمين، والتعرف على أهم الخبرات العالمية في مجال التنمية المهنية للمعلمين، والتعرف على الأكاديمية المهنية للمعلمين وأولياتها من وجهة نظر المختصين والخبراء في مصر، والتعرف على درجة تحقق أهداف الأكاديمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المختصين والخبراء في مصر، والتوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين.

دراسة علاء محمد ربيع (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة تنمية المعلمين مهنيًا من خلال عدة مؤسسات منها الأكاديمية المهنية للمعلمين، والوقوف على مدى معرفة المعلمين بالأكاديمية وأدوارها، والكشف عن واقع قيامها بتلك الأدوار من خلال ممارستها في ظل أهدافها واختصاصاتها المعلنة، ثم تحديد العوامل التي تعيق أو تيسر قيامها بأدوارها، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: تدني مستوى معرفة عنية الدراسة بأدوار واختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين.

دراسة ماهر أحمد محمد (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى تحديد آثار وانعكاسات عصر التدفق المعرفي على الاعتماد المهني والتنمية المهنية المستدامة للمعلم، وتوجيه نظر المسؤولين إلى أهمية وضع معايير لانتقاء المعلمين ومنحهم صلاحية العمل في مهنة التعليم، وأهمية وضع معايير لتصميم وتخطيط أنشطة التنمية المهنية للمعلمين لضمان تجديد الصلاحية أو الترخيص لمزاولة المهنة، وتوصلت نتائجها إلى أن جميع الدول المتقدمة تربط بين الاعتماد المهني

دراسة محمد غنيم سويلم (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى المساهمة في انتقاء العناصر الجيدة للعمل بمهنة التعليم، من خلال وضع رؤية مقترحة للترخيص لمهنة التعليم في مصر، وتوصلت إلى تقديم رؤية مقترحة للترخيص المهني للمعلمين في مصر.

دراسة بيومي محمد الضحاوي، رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كليات التربية وأهم ملامحها، طبيعة بطاقة الأداء المتوازن وجدواها في التعليم الجامعي بوجه عام، وكليات التربية بوجه خاص، مداخل تقييم الأداء ومراحله، واقتراح مجموعة من الآليات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحسين أداء هذه الكليات.

دراسة الهلالي الشرييني وآخرون (٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري، وتناولت الدراسة مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن، والأبعاد الرئيسية لها، وخطوات تصميمها، وكيفية استخدامها في قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً - الدراسات الاجنبية:

دراسة دايلنث ودافيد ٢٠٢٠ Dilanthi Amaratunga and David Baldry (٢٠٢٠) استهدفت هذه الدراسة تقييم أداء إدارة المرافق والمخرجات بمؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في إطار خصائص التعليم العالي،. ولقد توصلت الدراسة في نتائجها انه من أهم عوامل ومقاييس الأداء المناظرة الاهتمام بالرؤية والأهداف، التركيز علي جوانب الأعمال التي تعطي القيمة للعملاء، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بكونها جزء لا يتجزأ من النظام الإداري للمؤسسة التي بواسطتها يمكن الحصول علي التغذية الراجعة والتعلم حول تحقيق كلاً من الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات، التواصل والعمل كفريق، والالتزام.

دراسة وجكنلن وآخرون Wijakkanalan & Others (٢٠١٣) هدفت هذه دراسة الى تحقيق التدريب الإلكتروني لها عبر مؤسسات التنمية المهنية، وكانت أهم النتائج أن للإنترنت دوراً في تطوير المناهج الدراسية، وتطوير المناهج التعليمية، وتطوير نظام التدريب والتنمية المهنية، وعملياتها، وتحقيق نتائج عالية لدى المشاركين في دورتي التدريب، وكذلك رضا المشاركين عن التدريب بواسطة الانترنت، وتغيير اتجاهاتهم نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات.

دراسة لين وآخرون. Leen, Y & et al (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة الى توظيف بطاقة الأداء المتوازن الإلكترونية في قياس التميز في أداء أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين بالجامعة في ماليزيا، وقد أكدت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تطوير النظام المؤسسي، من خلال توفير الوسائل التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتفعيل عملية الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة، وتوفير فرص للتعليم والنمو المهني المستمر

دراسة نايري وآخرون Nayeri & et al (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة الى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات، والكشف عن نقاط القوة والضعف بها، وتحليل موقفها الاستراتيجي، وذلك من خلال نموذج محدد لبطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت إلى دورها الفاعل في دعم المنظور الاستراتيجي في عملية التقييم المؤسسي، وأشارت أن قدرة المؤسسات الجامعية على التحليل البيئي الاستراتيجي لموقفها يتوقف على عدد العملاء التي تجتذبهم ومستوى رضاهم عن الخدمة التي تقدمها، وكذلك على برامج التدريب والتنمية المهنية للعاملين.

دراسة تشارلز Charles (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والموازنة القائمة على الأنشطة في الجامعة، بهدف

حل المشكلات التي ترتبط بعملية التمويل الجامعي، وتوضيح مدى جدواها في قيادة استراتيجية الجامعة في عملية التحسين المستمر، وقد أكدت نتائج الدراسة فعالية بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الجوانب المالية وغير المالية داخل الجامعة.

دراسة هيلين Helen (٢٠٠٧) هدفت إلى التعرف على السياسات التي تتبعها الدول المتقدمة للتأكد من إقبال الأفراد المؤهلين ذوي الجودة العالية للعمل بمهنة التعليم، وتوصلت إلى أن الدول الأعلى مرتبات في العالم مثل ألمانيا واليابان وكوريا تتخفف فيها نسبة المعلمين غير المؤهلين.

دراسة اوماشنكر ودوتا Umashanker & Dutta (٢٠٠٧) استهدفت كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة التعليم العالي بالهند، وذلك من خلال توضيح الإطار الفكري لها، وماهيتها، وتوضيح كيفية تطبيقها في برامج التعليم العالي ومؤسساته، وقد توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعليمية الفرصة لوضع مجموعة من المقاييس التي تترجم رسالة إنتاج المعرفة، ونقاسها، وتوظيفها، كإطار شامل وواضح للتوجه الاستراتيجي لها، وتوصيلها للمعنيين والمعنيين، وعملاء المؤسسة الخارجيين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت بعض الدراسات بتطوير البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين، والكشف عن أهم المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين على مستوى كافة عناصره ومكوناته (الفلسفة والأهداف - نظم وسياسات القبول - خطة ونظام الدراسة - عضو هيئة التدريس - جوانب برامج الإعداد، المتمثلة في: الجانب المهني (التربوي)، الجانب الأكاديمي (التخصصي)، الجانب الثقافي العام، التدريب العملي - (الطالب/المعلم)، وهذه المشكلات أثرت سلباً على جودة نظام الإعداد ومن تلك الدراسات دراسة لطفى فاروق طه (٢٠١٩)، ودراسة محمد جاد احمد (٢٠١٨)، ودراسة نشوى شوقي رزق (٢٠١٧)، ودراسة معوض حسن ابراهيم (٢٠١٤).

تناولت بعض الدراسات كيفية تحقيق الاعتماد المهني للمعلمين، ومنهم ترخيص مزاوله مهنة التعليم وأكدت على ضرورة منح المعلم ترخيصاً للعمل بمهنة التعليم، وتجديد هذا الترخيص على فترات زمنية ومن تلك الدراسات دراسة غادة صبري صيام (٢٠١٥)، ودراسة سلطان بن علي خلف الحربي، منيع بن عبدالعزيز (٢٠١٥)، ودراسة معوض حسن ابراهيم (٢٠١٤)، ودراسة علاء محمد

ربيع (٢٠١٣)، ودراسة ماهر أحمد محمد (٢٠١١)، ودراسة محمد غنيم سويلم (٢٠١١).

اهتمت بعض الدراسات بتقويم المؤسسات وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بطاقة الأداء المتوازن تتيح للمؤسسة التعليمية الفرصة وضع مجموعة من المقاييس التي تترجم رسالة إنتاج المعرفة، وتقاسمها، وتوظيفها، كإطار شامل وواضح للتوجه الاستراتيجي لها، وتوصيلها للمعنيين والمعنيين، وعملاء المؤسسة الخارجيين، بالإضافة الى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الجوانب المالية وغير المالية كما تسهم في نمذجة ودعم عمليات التحسين المستمر لكافة عناصر المنظومة ومن تلك الدراسات دراسة بيومي محمد الضحاوي، دراسة رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١) ودراسة الهلالي الشربيني وآخرون (٢٠١٠)، ودراسة دايلنث ودافيد Dilanthi ٢٠٢٠ ودراسة Amaratunga and David Baldry، ودراسة وجكنل وآخرون Wijakkanalan & Others (٢٠١٣)، ودراسة نايري وآخرون Nayeri & et al (٢٠٠٨).

وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الأكاديمية المهنية للمعلمين وأهميته في تطوير الأداء المهني وتمكين المعلمين، وبطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسات من ابعاد مختلفة كالنمو المهني والجوانب المالية والمستفيدين وعمليات التشغيل الداخلية، واختلفت مع الدراسات السابقة كما اتضح انه لا توجد دراسات تتناول تقويم الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلم في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما تسعى الدراسة الحالية الى تناوله.

منهج البحث:

استخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث يعد من أنسب المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الدراسة، وأهدافها، وذلك من خلال عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، في رصد واقع الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر، وعرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.

أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسة واقع الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.

عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من مسؤولي الأكاديمية المهنية للمعلمين والتمثلة في (المدرسين والمراجعين، ومديري الفرع، ورؤساء قسم التدريب) بمحافظات اسبوط وسوهاج والقاهرة، وبلغ عددهم (١٧٦).

حدود البحث:

حد الموضوع اقتصرت الدراسة على جوانب تقييم الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن والتمثلة في المجالات الاتية النمو والتعلم، والعمليات التشغيلية، والمستفيدين، والجوانب المالية، واقتصرت الحدود المكانية على محافظات اسبوط وسوهاج والقاهرة، اما الحدود بشرية اقتصرت على مسؤولي الأكاديمية المهنية للمعلمين والتمثلة في (المدرسين والمراجعين، ومديري الفرع، ورؤساء قسم التدريب).

مصطلحات البحث الاجرائية.

الأداء المؤسسي: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛ (فلاح حسن عداي الحسيني، ٢٠١٠، ٢٣١)

ويعرفه الباحث اجرائيا: ذلك المستوى الذي تصل اليه المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات المستهدفة.

الأكاديمية المهنية للمعلمين : تعرف طبقا نص قانون التعليم رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م في مادته (٧٥) على قرار إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين وفق النص التالي: "تتشأ أكاديمية مهنية للمعلمين، تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع وزير التربية والتعليم، ويصدر بتنظيمها وتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية، على أن يكون مقرها مدينة القاهرة، ويكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية، وتعمل بالتعاون مع كليات التربية، على أن تتولى هذه الأكاديمية التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، ومنح شهادة الصلاحية للتدريس المنصوص عليها في المادة (٧٤) من هذا القانون" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

وتعرف اجرائيا بانها إحدى الهيئات المعاونة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، كما أنها تخدم أهداف وزارة التربية والتعليم

في التنمية البشرية والمهنية للمعلمين والعاملين بها والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة.

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تعرف بانها نظام لقياس الأداء يحتوي على كلاً من المقاييس المالية وغير المالية وتغطي أربعة مجالات هي الأداء المالي وعلاقات العملاء والعمليات التشغيلية والداخلية وأنشطة التعلم والابتكار ويتضمن كل مجال من تلك المجالات أربعة عناصر أساسية وهي الأهداف، المقاييس، المستهدفات، المبادرات ومن ثم تمثل نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي. (Kaplan, R & Norton, 2016, 432)، وتعرف اجرائياً بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

الاطار النظري للبحث:

يتناول الباحث الاطار النظري في مبحثين المبحث الاول خاص بالاطار الفكري للأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر، المبحث الثاني خاص بنموذج بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.

المبحث الاول الاطار الفكري للأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر:

ويتناول هذا المبحث الجوانب الخاصة بنشأة الأكاديمية المهنية للمعلمين، ورؤيتها ورسالتها، وأهدافها، واختصاصاتها، والهيكل التنظيمي لها، ومبررات تطويرها، وانعكاس ذلك على وظائف المعلمين، وما يعادلها وبطاقة الوصف الوظيفي لكل فئة.

مفهوم الأكاديمية المهنية للمعلمين :

تعرف بانها هيئة ذات شخصية اعتبارية عامة تتبع وزير التربية والتعليم ويصدر بتنظيمها وتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية على أن يكون مقرها مدينة القاهرة وتكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية وتعمل بالتعاون مع كليات التربية، على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م (قانون وزاري رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ٣).

ويعرفها عماد صموئيل "بأحد الجهود التي تضطلع بها الحكومة المصرية من أجل الارتقاء بمستوى معلمها، سعياً نحو تحقيق جودة التعليم، والارتقاء بمستوى الخريجين"، إيماناً من الحكومة بأن المعلم الجيد لا يبد وأن يواصل نموه المعرفي والمهارى بعد تخرجه من كليات التربية، وأن الأكاديمية بما لها من اختصاصات من شأنها أن تسهم بدور فاعل فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين (عماد صموئيل وهبة، ٢٠١٣، ٤٢٠).

ويعرفها معوض حسن "بإحدى الهيئات المعاونة فى تنفيذ الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي فى مصر"، كما أنها تخدم أهداف وزارة التربية والتعليم فى التنمية البشرية للمعلمين والعاملين بها والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم. (معوض حسن إبراهيم مرعى، ٢٠١٤، ٤٩٦)

وتعرف اجرائياً بالمنشأة أو المركز المتميز الذى له رؤية ورسالة وأهداف واختصاصات محددة، تقدم من خلالها لأعضاء هيئة التعليم برامج تنمية مناسبة لاختصاصاتهم واحتياجاتهم التعليمية، كما تشارك فى اختيار وتعيين أفضل المعلمين، ومساعدتهم على مواصلة نموهم المهني أثناء الخدمة

نشأة الأكاديمية المهنية للمعلمين محلياً:

تم إنشاء الأكاديمية المهنية فى مصر فى عام ٢٠٠٧م وذلك بصدر القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م، حيث أشار هذا القانون فى مادته رقم (٧٥) على أن تنشأ أكاديمية للمعلمين تسمى "الأكاديمية المهنية للمعلمين" تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم، ويصدر بتنظيمها وتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية، على أن يكون مقرها مدينة القاهرة، وتكون لها فروع فى مختلف أنحاء الجمهورية، وبناء عليه صدرت اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧م، كما صدر القرار الجمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، ومن هذا المنطلق تم إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بمقرها الرئيس بالمدينة التعليمية بمدينة السادس من أكتوبر، وإنشاء مجموعة كبيرة من الفروع التي تتبعها بلغ عددها (١٥) فرع بالإضافة للفرع للمقر الرئيس (القرار الجمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م).

وفى الواقع أن نشأة الأكاديمية المهنية للمعلمين فى مصر قد مر بمراحل مختلفة يمكن عرضها على النحو التالي:

١- الجودة الشاملة للتنمية المهنية والتدريب:

في ظل ثقافة الجودة الشاملة لمنظومة التعليم، وأهمية المعلم كأحد أهم ركائز هذه المنظومة، تزايد اهتمام وزارة التربية والتعليم بترسيخ مفهوم "مهنية المعلم" التي تستوجب بناء صورة وواقع للمعلم على أنه صاحب "مهنة" لها معاييرها التي تحكم الدخول فيها والانتماء لها من خلال استيفاء شروط الحصول على إجازة مزاوله هذه المهنة أولاً، ثم النمو المهني المستمر والترقي في مستوياتها المختلفة بعد ذلك. وتتضمن شروط الترقي المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها المعلم من خلال متابعة برامج التنمية المهنية وأنشطتها وأثرها الإيجابي على أدائه الفني والمهني. وتأكيداً لهذا جاء في الإطار العام للمجلد الأول من "مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر" (٢٠٠٣) تحت عنوان "خطوات مستقبلية" الحديث عن أهمية إنشاء أكاديمية للتنمية المهنية تُسمى "الأكاديمية المهنية للمعلمين"، ويكون من أهدافها ومهامها:

- مسئولية الارتقاء بمهنية المعلمين في مجال التربية والتعليم وتوفير الآليات والفرص لتحقيق ذلك.
- تطوير برامج إعداد المعلم وغيره من العاملين وإجازتهم في ضوء متطلبات المعايير القومية.
- منح إجازة التدريس للمعلمين الجدد وكذلك إجازة الموجه، والقيادات الإدارية والتربوية.
- تجديد منح إجازات المعلمين دورياً في ضوء تحقيقهم للمتطلبات اللازمة ووضع شروط (الترخيص) لتجديد الإجازة.
- اعتماد الجهات التي تقدم برامج تدريبية وتعليمية للمعلمين وفقاً لشروط الجودة المعلنة من قبل الأكاديمية، وبما يحقق المعايير القومية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ٣٢-٣٣)

ولقد ساهمت هذه الرؤية لبناء "مهنية المعلم" والترسيخ لها ما نادى به نخبة من علماء التربية في كتاب "الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد"، بأن تصبح مهنة المعلم مثل مهنة الطبيب والمهندس والمحامي، لها محددات تضمن تحقيق مبدأ المحاسبية، وأوردوا في هذا الصدد ثلاثة محددات: الاعتماد المهني لبرامج إعداد المعلمين والتنمية المهنية الخاصة بهم، والترخيص أو الإجازة التي تُمنح للمعلمين الجدد وتُجدد للمعلمين الباقين في المهنة وذلك للتأكد من حرصهم ودأبهم على التحسين المستمر لمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، والتأهيل الذي

يلزم أن تحصل عليه كل الجهات المنوطة بإعداد المعلمين الجدد (كليات التربية) وكذلك جهات توفير خدمات التنمية المهنية للمعلمين مثل مراكز التدريب العامة والخاصة (حسن حسين البيلاوي، وآخرون، ٢٠٠٦، ١٥٥).

٢- الإطار الاستراتيجي:

وتحقيقاً لهذا الإطار النظري ورؤية الوزارة الواردة في المجلد الأول للمعايير القومية لعام ٢٠٠٣، أفردت الوزارة برنامجاً كاملاً لتحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية" في الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في الفترة (٢٠٠٧ - ٢٠١٢)، وحددت الخطة الأهداف الإجرائية التالية:

- تطوير نظام لإعداد كوادر التدريب المؤهلة لتنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية.
- تطبيق الكادر الجديد للمعلمين وتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة وفقاً للمستويات الخمس لترقي المعلمين.
- إنشاء أكاديمية مهنية للمعلمين والقيادات التربوية.

وقد حددت الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي
ثلاثة مستهدفات لهذا الهدف الثالث:

- تشكيل فريق عمل مسئول عن وضع الهيكل التنظيمي والوظيفي للأكاديمية بنهاية يونيو ٢٠٠٨.
- تصميم و تطبيق نظام لمنح تراخيص مزاولة المهنة للمعلمين والمقيمين والمدربين خلال العام الأول للخطة ٢٠٠٧/٢٠٠٨.
- تصميم وتطبيق نظام لاعتماد برامج وهيئات التنمية المهنية للمعلمين والقيادات خلال العام الثاني للخطة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ (وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر نحو نقلة نوعية في التعليم ٢٠١٢، ١٥٣-١٥٤).

٣- الإطار التشريعي:

انطلاقاً من المعايير القومية للتعليم (٢٠٠٣)، وتحقيقاً للرؤية التي انبثقت عنها لتطوير التعليم من الإتاحة إلى الجودة، في إطار النظم والسياسات التي تدعم هذا التطوير وتعزيزه، صدرت في السنوات الأربع الأخيرة ثلاثة تشريعات تهدف جميعها إلى تطوير منظومة التعليم، وضمان جودة مدخلاتها، وعملياتها ومخرجاتها، ولا سيما فيما يتعلق بالموارد البشرية والكفايات المهنية، وهذه التشريعات هي:

أ- القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي تهدف إلى الارتقاء بالتعليم وذلك من خلال القيام "بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها" (مادة ٣/بند ٥)، واعتمادها، ودعم قدراتها الذاتية لأداء التقويم الذاتي، وتنمية الشعور بالمسئولية عن ضبط الجودة بها، لضمان مستوى الجودة والتميز في أدائها طبقاً لمعايير التعليم المعتمدة. وفي هذا الصدد تتولى الهيئة "وضع السياسات الاستراتيجية الخاصة بضمان جودة التعليم وإعداد تقارير التقويم والاعتماد والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك" (مادة ٤/بند ٤).

ب- القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل للقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ الخاص بإنشاء كادر خاص للمعلمين يهدف إلى الارتقاء بمستوى المعلم مهنيًا ومادياً، وينظم دخوله الخدمة كمعلم مساعد، ومن ثم الترقى في سلم وظيفي من خمسة مستويات: معلم، معلم أول، معلم أول (أ)، معلم خبير، وكبير معلمين. كما ينظم الكادر ترقى المعلم من مستوى لآخر بعد خمس سنوات واستيفاء متطلبات الوظيفة المرتقى إليها، مما يتطلب نمواً مهنيًا دائماً، والانخراط في برامج تنمية مهنية مستمرة تزيد من معارفه، وتنمي مهاراته، وتطور اتجاهاته.

ج- قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، وكانت الأكاديمية قد أنشئت بالقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الذي نظم كادر المعلمين، حيث نصت المادة ٧٥ من هذا القانون على الآتي: "تُشأ أكاديمية تُسمى "الأكاديمية المهنية للمعلمين" تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم ويصدر بتنظيمها وتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية، علي أن يكون مقرها مدينة القاهرة، وتكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية، وتعمل بالتعاون مع كليات التربية، علي أن تتولي هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة (٧٤) من هذا القانون." (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٢، ٦-٥)

وفي الواقع إن إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر يدل على اهتمام وإصرار القائمين على العملية التعليمية باتخاذ خطوات إجرائية من شأنها النهوض بأحوال المعلمين ومهنة المعلم ولكن على الرغم من ذلك ومن إنشاء هذا العدد الكبير من الفروع للأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر، ومحاولة أن يكون لهذه الفروع دوراً واضحاً وملموساً في المجتمع المصري عامة ويكون لها دور مؤثر في التنمية

المهنية للمعلم وجميع عناصر العملية التعليمية خاصة. إلا أن الجهود المبذولة من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي لا نستطيع إنكارها كما وضح من خلال إنجازات الأكاديمية المهنية للمعلمين ولكن الواقع يشير الي الحاجة لوضوح الفلسفة والتخطيط المستقبلي للعمل، كما أنها تفتقد في كثير من الأحيان للاتجاهات الحديثة والمعاصرة في مجال التنمية المهنية للمعلم، ومواكبة النظم التعليمية الحديثة والمعاصرة وبخاصة في ظل نظام تعليمي جديد بالمرحلة الثانوية العامة وتطبيق منظومة التابلت وميكنة نظام الدراسة، وتطبيق منظومة التعليم الجديد 2.0. مرحلة رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية، كما تفتقد للشراكة والتعاون مع كليات التربية ومراكز البحوث، وكذلك فقدان الثقة من قبل بعض المعلمين والقائمين على العملية التعليمية.

رؤية الأكاديمية ضمان مهنية هيئة التعليم في ضوء المعايير القومية والعالمية وبما يجعل الأكاديمية نموذجاً يُحتذى به إقليمياً، وبما يمكنها أيضاً من القيام بدورها في تقديم الدعم الفني والاستشاري للكيانات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٢، ٣)

وبتحليل تلك الرؤية يتضح لنا أن الأكاديمية أنشئت من أجل التأكيد على مهنية من يعمل بالمؤسسات التعليمية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، بحيث لا يعمل داخل المدارس المصرية من لا وظيفية لهم في أي مجال آخر، وإنه إن كانت الظروف القاهرة قد دفعتنا في يوم ما إلى اللجوء لغير المتخصصين لسد العجز في الوظائف المختلفة داخل مؤسساتنا التعليمية، فإنه ولا بد من تصحيح تلك الأوضاع، بتأهيل هؤلاء الأفراد لكي يضطلعوا بأدوارهم على الوجه الأكمل. كما أن الأكاديمية تسعى أيضاً إلى تكون كيانا يُعتمد عليه ويُعتد به كهيئة فنية واستشارية في مجال التعليم على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

رسالة الأكاديمية:

تتمثل رسالة الأكاديمية المهنية للمعلمين في:

- دعم مهنية المعلمين والقادة التربويين.
- وضع وإدارة نظام لتعيين وترخيص وترقية المعلمين على أساس من المعايير القومية وميثاق أخلاقيات المهنة.
- ضمان توفر تنمية مهنية متميزة تعكس أفضل الممارسات العالمية لجميع المعلمين.

- العمل كبيت خبرة يقدم الدعم الفني والاستشاري للكيانات المتخصصة إقليمياً.
 - اعتبار تطوير أداء المعلم مدخلاً فاعلاً لتطوير منظومة التعليم ونواتجها.
- (الأكاديمية المهنية للمعلمين، مرجع سابق، ١٩)
- ويُلاحظ من استعراض تلك النقاط أن رسالة الأكاديمية تمثل ترجمة عملية لرؤيتها؛ فضمان الأكاديمية لمهنية المعلمين والقيادات التربوية، يتأتى من خلال النقاط الثلاث الأولى والمتمثلة في دعم مهنية المعلمين والقادة التربويين، ووضع وإدارة نظام لتعيين وترخيص وترقية المعلمين، وضمان توفر تنمية مهنية متميزة تعكس أفضل الممارسات العالمية لجمع المعلمين، أما سعيها لأن تكون كيانا يُعتمد عليه ويُعتد به كهيئة فنية واستشارية في مجال التعليم على المستوى
- القيم التي تدعمها الأكاديمية:** تتمثل قيم الأكاديمية المهنية للمعلم ما يلي:
- الحرية الفكرية - الالتزام بالقانون والدستور - الالتزام بحقوق المتعلم - التوظيف الأمثل للموارد - النزاهة المؤسسية والشفافية - اللامركزية - التشاركية - المساواة - التميز في الأداء. - المحاسبية - الحداثة - تحقيق الرضا الوظيفي - نشر الثقة في الآخرين - دعم حقوق الإنسان - الحفاظ على كرامة المعلمين - التنوع. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، مرجع سابق، ٢٢)
- أهداف الأكاديمية:**

- تهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين - كما جاء في المادة (١) من قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨م إلي التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم بالارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلي رفع مستوي العملية التعليمية، وللأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات لتحقيق الأهداف الآتية:
- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وتحديد متطلبات هذه التنمية.
 - إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية المهنية المشار إليها في البند السابق.
 - اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها،
 - المشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أداء أعضاء هيئة التعليم وتطويرها.
 - دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية وتشجيع الاستفادة بنتائجها.

- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي علي المستوى الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم للاستفادة منه.
 - التعاون مع كليات التربية و المراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية في كل ما يحقق أهداف الأكاديمية.
 - إدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة. (قرار جمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، ٢٠٠٨، ١-٥)
- أهمية الأكاديمية المهنية للمعلمين:**

تتضح أهمية الأكاديمية المهنية للمعلمين من نص قانون التعليم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والخاص بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بأن أحكامه تسري على جميع المعلمين الذين يقومون بالتدريس أو بالتوجيه الفني أو بالإدارة المدرسية، وعلى الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا، وأخصائي الصحافة، وأمناء المكتبات. (مادة ٧٠ من قانون التعليم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧).

ويتكون جدول وظائف المعلمين من الوظائف الآتية: (معلم مساعد) تحت الاختيار) - معلم أو أخصائي - معلم أول أو أخصائي أول - معلم أول (أ) (معلم متميز أو موجه) - معلم خبير أو موجه أول أو أخصائي خبير - كبير معلمين أو موجه عام أو كبير أخصائيين) (مادة ٧١ من قانون التعليم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧).
ويصدر باعتماد جدول هذه الوظائف وبطاقات وصفها وإعادة تقييمها وترتيبها قرار من وزير التربية والتعليم يتضمن ما يقابلها من وظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات، ويشترط للتعين في إحدى وظائف التعليم المشار إليها أو للترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة، واجتياز التدريب والاختبارات التي تعقد لهذا الغرض. (مادة ٧٤ من قانون التعليم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧).

ولهذا الغرض أنشأت الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي تعمل بالتعاون مع كليات التربية، على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة (٧٤) من قانون التعليم عالية. وقد نصت المادة (٧٧) من قانون

التعليم المشار إليه أيضاً بأنه لا يجوز نقل شاغلي وظائف المعلمين من مرحلة إلى مرحلة ثانية إلا بعد استيفاء الشروط الخاصة بالمهارات والمعارف والمتطلبات الفنية التي يتم تحديدها قرار من وزير التربية والتعليم، وبعد الحصول على شهادة الصلاحية المقررة للمرحلة التي يتم الانتقال إليها.

ومن هنا يتضح أهمية الأكاديمية المهنية للمعلمين في منح شهادة الصلاحية اللازمة لشغل الوظائف الخاصة بالمعلمين والترقية للوظائف الأعلى، والحقيقة فإن جمهورية مصر العربية قد خطت خطوة واسعة نحو رفع مستوى العملية التعليمية وحسن إعداد المعلمين تخصصياً ومهنياً وثقافياً وتدريبياً وذلك بصدور القرار الجمهوري الخاص بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين والتي أشرنا إليها. حيث أن انتشار التعليم ورفع مستوى العملية التعليمية يساعد على تشكيل المجتمع والتشكل به، فلا مفر من العلاقات التفاعلية بين التعليم والمجتمع.

اختصاصات الأكاديمية:

- تتمثل اختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين - كما نصت المادة (٢) من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨- فيما يلي:
- منح شهادات الصلاحية المنصوص عليها في قانون التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر الشريف والهيئات التي يشملها القانون المشار إليهم.
 - اعتماد مقدمي برامج التنمية المهنية وكافة خدمات التدريب وإجراء الاختبارات اللازمة في هذا الشأن، وذلك بالمقابل الذي يحدده مجلس إدارة الأكاديمية.
 - توفير نظم وقواعد معلومات عن أعضاء هيئة التعليم، تتضمن بيان مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم وبرامج التدريب التي حصلوا عليها والدورات التدريبية التي يتعين عليهم اجتيازها، وموافاة المديرات والإدارات التعليمية والمدارس وإدارة المعاهد الأزهرية والمناطق والمعاهد الأزهرية كل فيما يخصه بهذه البيانات للمساعدة في اتخاذ القرار.
 - إبداء الرأي بشأن أسس إعداد بطاقات وصف وظائف هيئة التعليم وإعادة تقييمها وترتيبها.
 - اقتراح اشتراطات التأهيل التربوي لكل وظيفة من وظائف هيئة التعليم، ووضع الاختبارات المطلوبة لشغلها.
 - تحديد أنواع التدريب اللازم لرفع مستوى أعضاء هيئة التعليم الذين يحصلون علي تقارير تقييم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف.

- تقديم الدعم الفني والاستشارات والدراسات الفنية في مجال اختصاصها لمن يطلبها من الهيئات والمؤسسات والشركات والجمعيات المحلية والعربية والأجنبية، وذلك بالمقابل الذي يحدده مجلس إدارة الأكاديمية.. (قراراً جمهورياً رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاته، (٢٠٠٨، ٧-١٤)

الهيكل التنظيمي للأكاديمية المهنية للمعلمين (إدارة الأكاديمية المهنية للمعلمين)

يتشكل الهيكل التنظيمي للأكاديمية المهنية للمعلمين كما نصت المادة (٣) من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨- فيما يلي: يتولى إدارة الأكاديمية المهنية للمعلمين مجلس إدارة برئاسة وزير التربية والتعليم يصدر بتشكيله قرار من رئيس مجلس الوزراء ويضم المجلس عضوية كل من (مدير الأكاديمية - نائب مدير الأكاديمية - نقيب المعلمين - رئيس إدارة الفتوى لوزارات التربية والتعليم العالي والبحث العلمي بمجلس الدولة - ممثل لمجلس النقابة العامة للمعلمين يرشحه نقيب المعلمين - ممثلاً للأزهر الشريف - مدير المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - مدير المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي - رئيس قطاع التعليم العام - رئيس قطاع التعليم الفني - رئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير - ثلاثة من أساتذة الجامعات أو الخبراء التربويين المهتمين بشئون التعليم يختارهم وزير التربية والتعليم - أمين عام الأكاديمية مقررًا لمجلس الإدارة.

على أن يتضمن هذا القرار تحديد المكافآت والبدلات التي يستحقها أعضاء المجلس، وتكون مدة عضوية مجلس الإدارة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. (قرار جمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٨م مادة (٤) (١-٥) مجلس إدارة الأكاديمية:

يتضح مجلس إدارة الأكاديمية كما نصت المادة (٤) من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨- فيما يلي: مجلس إدارة الأكاديمية المهنية للمعلمين هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف امورها، وله أن يتخذ ما يراه مناسباً لتحقيق أهدافها وأهم أدوار هذا المجلس ما يأتي :

- رسم الخطة العامة للأكاديمية فى إطار السياسة العامة للدولة.
- اعتماد الخطة السنوية للأكاديمية.
- اعتماد الهيكل التنظيمي للأكاديمية.

- وضع لائحة نظام العاملين واللوائح المالية والإدارية والفنية للأكاديمية.
- وضع البرامج الكفيلة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف الأكاديمية.
- الموافقة على مشروع الموازنة السنوية واعتماد الحساب الختامي للأكاديمية.
- قبول المنح والتبرعات والهبات والوصايا والإهانات التي تقدم للأكاديمية بما لا يتعارض مع أهدافها.
- اعتماد التقارير السنوية عن نتائج أعمال الأكاديمية.

مدير الأكاديمية:

يتضح منصب مدير الأكاديمية كما نصت المادة (٦) من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ "يعين مدير الأكاديمية من بين الأساتذة المتخصصين ذوى الخبرة فى تنمية الموارد البشرية والتدريب، ويصدر بتعيينه قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيح من وزير التربية والتعليم، ويعامل ذات المعاملة المالية المقررة لنائب رئيس الجامعة، ويكون التعيين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويتولى مدير الأكاديمية إدارة الأكاديمية وتصريف شئونها والإشراف على سير العمل بها بما يكفل تحقيق أهدافها "وعلى الأخص:

- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- اقتراح السياسة العامة للأكاديمية وخطط عملها.
- تنسيق العمل مع الجهات المتعاملة مع الأكاديمية وفروعها بالمحافظات.
- إعداد تقارير دورية عن نشاط الأكاديمية ونتائج أعمالها و عرضها على مجلس الإدارة.
- الإشراف على إعداد مشروع الموازنة السنوية للأكاديمية وحسابها الختامي وعرضهما على مجلس الإدارة. (وزارة التربية والتعليم الأكاديمية المهنية للمعلمين، بطاقة الوصف الوظيفي لمدير عام الأكاديمية، ٢٠١٥)

نائب مدير الأكاديمية:

- يتضح منصب نائب مدير الأكاديمية كما نصت المادة (٧) من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ "ان يكون للأكاديمية نائب للمدير يعين بقرار من رئيس مجلس الوزراء من بين الأساتذة المتخصصين بناء على ترشيح وزير التربية والتعليم بعد أخذ رأى مدير الأكاديمية" وتتمثل أهم أدواره فى:
- يعاون مدير الأكاديمية فى إدارة الأكاديمية وتصريف شئونها والإشراف على سير العمل بها.
 - يحل محل مدير الأكاديمية فى حال غيابه أو وجود مانع لديه.

- يعامل نائب مدير الأكاديمية ذات المعاملة المالية المقررة لأساتذة الجامعات. (وزارة التربية والتعليم: الأكاديمية المهنية للمعلمين، بطاقة الوصف الوظيفي لنائب مدير عام الأكاديمية، ٢٠١٥).

أمين عام الأكاديمية:

يتضح منصب أمين عام الأكاديمية كما نصت المادة (٨) من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ أن يكون للأكاديمية أمين عام بالدرجة العالية، يصدر بتعيينه قرار من وزير التربية والتعليم يعمل تحت إشراف مدير الأكاديمية، ويعاونه فى إدارة الأعمال المالية والإدارية بالأكاديمية، ويكون مقرر المجلس الإدارة.

موازنة الأكاديمية ومواردها المالية:

تتضح موازنة الأكاديمية ومواردها المالية كما نصت المادة (١٠) والمادة (١١) والمادة (١٢) من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨: مادة (١٠) يكون للأكاديمية المهنية للمعلمين موازنة مستقلة تعد على نمط موازنات الهيئات العامة الخدمية، وتبدأ السنة المالية للأكاديمية مع بداية السنة المالية للدولة وتنتهى بانتهائها، وتودع أموال الأكاديمية فى حساب خاص بالبنك المركزي المصري، ويرحل فائض هذا الحساب من سنة إلى أخرى، ومادة (١١): تتكون موارد الأكاديمية مما يأتي :

- ما تخصصه الدولة لها من اعتمادات تأتي من وزارة المالية وهذا الجزء مخصص لتقديم تنمية مهنية وإعداد خاص للعاملين بالأكاديمية سواء بالمركز الرئيس أو فروعها بالمحافظات
- المنح والتبرعات والهبات والوصايا والإعانات التي يوافق مجلس الإدارة على قبولها بما لا يتعارض مع أهداف الأكاديمية.
- مقابل الخدمات التي تؤديها الأكاديمية فبجانب الدور الحيوي للأكاديمية الخاص بتنمية أعضاء هيئة التعليم مهنيًا كل فى مجاله وتخصصه، تقدم الأكاديمية خدمات خاصة لمن يريد شغل بعض الوظائف والتي يكفل القانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٨م فى مادته الثانية للأكاديمية حق تحديد مقابل لهذه الخدمات الخاصة والتي منها الإعداد للمدرسين الراغبين من أعضاء هيئة التعليم بالمدارس أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعات واعتمادهم، كذلك تقديم بعض المشورات لمن يحتاجها من مؤسسات مجتمعية أو مراكز تدريب

- ما تحصل عليه الأكاديمية من وزارة التربية والتعليم والأزهر الشريف مقابل تقديم خدمات تنمية وتدريبية لأعضاء هيئة التعليم التابعين للوزارة والأزهر الشريف.
- يكون للأكاديمية هيكل تنظيمي يضم إدارات تساعدها على تحقيق أهدافها والقيام باختصاصاتها.

(أ) إدارات ذات طابع إداري بحت مثل (الإدارة العامة لشئون الفرع- إدارة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار).

(ب) إدارات ذات طابع فني مثل (إدارة التراخيص- إدارة المعايير- إدارة الترقى- إدارة التدريب للأكاديمية). (قرار جمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، المرجع السابق مادة (١٠-١١) ص ص ١-٥)

البرامج التدريبية في الأكاديمية المهنية للمعلمين:

تتنوع البرامج التدريبية، وتختلف باختلاف المرحلة التعليمية سواء كانت رياض أطفال، مرحلة ابتدائية، إعدادية، ثانوي عام، ثانوي فني، وكذلك حسب الدرجة الوظيفية المرشح لها المعلم، وفيما يلي عرض لبعض نماذج المحتوى التدريبي الذي تقدمه الأكاديمية المهنية للمعلم (وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٢، ١٢-١٩).

ويتضح في تقييم برامج التدريب أن القائمين على إعداد برامج التدريب بالأكاديمية قد بذلوا جهداً إلا أن البرامج لم تكن كافية وغير شاملة ولم تغطي الجوانب المختلفة للتنمية المهنية أو المستجدات التربوية بالحقل التعليمي من (جودة واعتماد - تعلم نشط - الأمن والسلامة - قرائية - حسابية - تعلم ذكي - منهج تعليمي جديد 2.0- تقييم ذاتي - خطط تحسين - الأكاديمية المهنية وأهدافها ورؤيتها ورسالتها وفلسفة إنشائها - التقويم الشامل...)، وأن معظم بل كل البرامج التدريبية التي قدمتها الأكاديمية المهنية للمعلمين قامت وارتكزت على عملية الترقى فقط وأغفلت الجوانب الأخرى للتنمية المهنية مثل برامج التأهيل والتجديد والعلاج، وأن التطبيق الفعلي لهذه الحزمة التدريبية لم يهتم بقياس أثر هذه البرامج على المعلمين بعد تلقى التدريبات ولم تركز هذه التدريبات على قياس ما يتوافر لدى المعلم من جوانب معرفية ومهارية قبل التدريب للتحقق من التغير الحادث في هذه الجوانب بعد الخضوع لهذه الحزم أو البرامج التدريبية وإن معظم التدريبات كانت جماعية معاً دون مراعات التخصص أو المرحلة، بالإضافة إلى غياب البرامج

المتعلقة بالجوانب الأكاديمية والتركيز على الجوانب التربوية فقط، وغياب البرامج التي تركز على الجوانب المالية والإدارية حتى في برامج القيادة والتوجيه الفني.
التطور الحادث بنظام الأكاديمية:

حدثت في الآونة الأخيرة تطور بسيط في نظام العمل بالأكاديمية الذي عرضناه فيما سبق، وذلك نتيجة الاحتجاجات المستمرة للمعلمين من جراء نظام الاختبارات المعمول به، ولذلك فقد أصدر رئيس الجمهورية القانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ والخاص بتعديل أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن بعض المواد حيث تم استبدال البندين (٢)، (٣) من المادة (٧٢)، والمواد (٧٣)، (٧٤)، (٧٨)، (٧٩)، (٨١)، والفقرة الثانية من المادة (٨٣) والمادة (٨٧)، (٨٨)، (٨٩) من القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، وعليه فقد كلف السيد وزير التربية والتعليم لجنة فنية من خبراء التعليم لوضع البدائل الجديدة للاختبارات الكادر الخاص للمعلمين واختيار إحداها للأخذ به كآلية بديلة للاختبارات لترقية المدرسين على السلم الوظيفي لقانون الكادر.

وعليه فإن السيد وزير التربية والتعليم قد كلف اللجنة بوضع بدائل الاختبارات بحيث يتم ترقية المدرسين تلقائياً من خلال آليات يتم تنفيذها من خلال الإدارات التعليمية مباشرة وأعلنت وزارة التربية والتعليم بأن البدائل المطروحة تتضمن الأخذ بنظام النقاط المعمول به في معظم دول العالم المتقدم والتي تتراوح فيه عدد النقاط بين (١٠،٢٠) نقطة يحصل عليها المدرس من خلال نتائج الطلاب والأبحاث التي يعدها والأساليب التدريسية المبتكرة التي يمكن أن يلجأ إليها في الشرح داخل الفصل بالإضافة إلى تقييم رؤسائه من النظار ومديري المدارس والموجهين كما أعلنت بأن هناك بديلاً آخر يمكن الأخذ به وهو الخضوع لدورات تدريبية على مستوى الإدارة أو المديرية التعليمية بحيث تنتهي هذه الدورات باختبارات يشترط اجتيازها للترقي إلى الدرجات الأعلى بعيداً عن اختبارات الكادر المهنية والتي أكد جميع الخبراء والمتابعين أنها لا تضيف جديداً للمعلم. (قرار السيد رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ والخاص بتعديل بعض أحكام القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، الجريدة الرسمية).

ومن أكبر إنجازات الأكاديمية المهنية للمعلمين اعتماد خدمات أو مكونات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم فبدأت الأكاديمية على التوازي اعتماد المدربين،

والمراجعين الخارجيين، والمواد التدريبية، ومراكز التنمية المهنية، وأعضاء هيئة التعليم أنفسهم كما يلي:

١- اعتماد المديرين والمراجعين الخارجيين:

الهدف العام من هذا التدريب هو الوصول لتقديم خدمة بأعلى جودة ممكنة وأقل تكلفة، والوصول إلى مهني ذو كفاءة عالية يصلح للعمل في أماكن متعددة، وتحت ظروف متنوعة، لذلك كان لابد من الاعتماد على مدربين محترفين، وكذلك مراجعين خارجيين متمكنين وأمناء، فالمراجع بمثابة مراقب وملاحظ دقيق على كل شيء في تقديم الخدمة فإذا كانت الخدمة تدريب، فهو مراقب وملاحظ للمدرب، والمتدرب، والبرنامج المقدم، والمكان، والميعاد، والأدوات المستخدمة، وكل ما يخص الخدمة المقدمة من خلال استمارات وبطاقات معدة لذلك، وفي إطار هذا أعدت الأكاديمية المهنية للمعلمين بالاشتراك مع برنامج تطوير التعليم Education Reform Program دليل اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم عام ٢٠١٠ (الأكاديمية المهنية للمعلمين، برنامج تطوير التعليم ٢٠١٠، ٤) احتوى الدليل على تعريف بالمراجع الخارجي، والمدرّب، وشروط اختيارهم، والترخيص لهم باعتمادهم كما يلي:

فلا اعتماد المدرّب أو المراجع لابد له من توافر عدة شروط واستكمال أخرى، ففي البداية للتقدم للأكاديمية بمقرها الرئيسي للاعتماد كمدرب أو مراجع خارجي لا يقل السن عن أربعين عاماً للمتقدم، ويُسْتَنْتَى من هذا الشرط أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والمعلمون حملة الماجستير والدكتوراه باعتبارهم نالوا من العلم والخبرة والقدرة على البحث والاطلاع والتنظيم أكبر مما دونهم في الدرجة العلمية، وبعد اجتياز هذا الشرط يُقدّم الراغب ملف إنجاز عن نفسه به سيرته الذاتية وكل خبراته مراعيًا فيه تقديم صورة المؤهل وما يُثبت إتقانه لمهارة الحاسب الآلي، ثم تفحص هذه الملفات من خلال لجان معدة من قبل الأكاديمية لهذا الغرض، ويُضَع لها أوزان نسبية، ثم ينضم كل راغب إلى دورة تدريبية لتدريب المديرين (TOT) لمدة أربعة أيام بمقابل بسيط، بها العديد من المهارات والخبرات، وبها إجراءات تسمح بتقييم هؤلاء الراغبين، ثم تُعد لهم مقابلة أمام لجنة ثلاثية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ممن لهم خبرة في التدريب، وبعض الخبراء في ذلك المجال، وبعد المقابلة يتحدد المقبولين منهم مع تحديد نوع المدرّب؛ لأن الأكاديمية تعتمد في أعمالها على أربعة أنواع من المديرين هم:

- مدرب عام تربوي: وهو مدرب لديه القدرة على الاشتراك في أي برنامج تدريبي يتبع الأكاديمية، وفي أي وقت؛ لما لديه من حضور وخبرة واستعداد دائم، وهذا هو أعلى أنواع المدربين.
 - مدرب متخصص: وهذا المدرب لديه خبرة في جزئية محددة أو مشروع أو برنامج محدد إذا انتهى هذا المشروع وذلك البرنامج تنتهي صفة كونه مدرباً.
 - مدرب تعليم فني ومواد علمية فقط: وهو مدرب لديه مهارة وخبرة في أعمال مثل النجارة أو الحدادة على سبيل المثال.
 - مدرب تعليم مواد علمية فقط: وهو مدرب لديه مهارة في تعليم الرياضيات والفيزياء وغيرها من المواد العلمية.
- وهذه الأنواع من المدربين لا يُعلن عنها ولا يُصرح بها للمدرب أو فرع الأكاديمية؛ حفاظاً على روح الود بين كل المدربين، ولإيجاد علاقة طيبة بين المدرب وفرع الأكاديمية، ويكون اختيار المدرب للاشتراك في التدريب من قبل مسؤولي التدريب بالمركز الرئيسي؛ لما يمتلكونه من قاعدة بيانات عن كل المدربين المعتمدين في كل المحافظات من خلال علامات خاصة بهم بجوار اسم كل مدرب تحدد نوعه من بين أنواع المدربين، ولإمكانية الاستعانة بمدرب من محافظة معينة يقوم بالتدريب في محافظة أخرى.

ولأساتذة الجامعات إمكانية الحصول على الترخيص للعمل كمدرسين لدى الأكاديمية من خلال تقديم سيرة ذاتية عن خبراتهم في هذا المجال، بالإضافة إلى مقابلة شخصية مع بعض الخبراء.

٢- اعتماد المواد التدريبية:

بدأت الأكاديمية أعمالها ولم تجد برامج تدريبية معتمدة، فبدأت في استهداف اعتماد كل البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التعليم، وقد بدأت بتحديد احتياجات المتدربين من البرامج من خلال ثلاث طرق أو أساليب وهي:

- **بطاقات الوصف الوظيفي:** والتي تحتوي على احتياجات شاغل الوظيفة سواء معلم أو مدير أو غيره، فإذا كان شاغل الوظيفة يحتاج التعرف على فنون التوجيه تُعد الأكاديمية برنامج عن فنون التوجيه وهكذا.
- **أدوات رصد الاحتياج:** مثل الاستبانات والمقابلات؛ لتحديد رغبة المتدربين في موضوعات تهمهم وتعالج نواحي قصور لديهم.

• **الاحتياج القومي:** وهذه برامج تحددها الرغبة القومية أو السياسية العامة أو

ظروف البلاد السياسية والاقتصادية وغيرها.

٣- اعتماد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم:

في إطار اهتمام الأكاديمية المهنية للمعلمين باعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر حرصت الأكاديمية على اعتماد المراكز التي تقدم خدمات التنمية المهنية مثلما حرصت على اعتماد المدربين والبرامج التدريبية، ويُقصد بمراكز التنمية المهنية هنا "هي تلك الجهات أو الهيئات أو المراكز أو الإدارات أو الأقسام أو الوحدات التي تُدم برامج تنمية مهنية لهيئة التعليم قبل الجامعي بمستوياتها المختلفة، ويشمل ذلك مراكز التدريب الرئيسية للمعلمين بالمحافظات، وهي فروع للأكاديمية وإدارات التدريب بالمديريات التعليمية، وأقسام التدريب بالإدارات التعليمية، ومراكز مصادر التعلم بالمديريات التعليمية، ومراكز خدمة المجتمع بالكليات والجامعات، ومراكز التنمية المهنية التابعة لمؤسسات المجتمع المدني، وأي جهات أخرى تُقدم برامج تنمية مهنية لهيئة التعليم قبل الجامعي ترى الأكاديمية أن بها شروط وإجراءات يمكن اعتمادها". (الأكاديمية المهنية للمعلمين: دليل البرامج التدريبية المعتمدة حتى ٢٠١٣، ٦).

ويهدف اعتماد مراكز التنمية المهنية بوجه عام إلى تحسين الجودة الشاملة لعمليات التنمية المهنية ونواتجها، وذلك من خلال حصول هذه المراكز على شهادة الاعتماد فيثق أصحاب المصلحة فيها، وتتميز المراكز الجيدة عن غيرها من المراكز، ومن هذا المنطلق يشجع نظام الاعتماد على التحسين المستمر للارتقاء بمراكز التنمية المهنية من حيث تخطيطها وإدارتها والترويج لبرامجها وتوثيق أفضل السياسات والممارسات مما يُتيح لها المشاركة على المستوى الوطني والإقليمي في تخطيط أنشطة التنمية المهنية وتصميمها وتنفيذها من خلال تعزيز المصداقية والمهنية فيها.

ولوصول الأكاديمية المهنية للمعلمين لاعتماد مراكز التنمية المهنية أعدت دليل اعتماد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم بالتعاون مع برنامج دعم التعليم Education Support Program والغرض منه تعريف المراكز التي ترغب في التقدم للاعتماد- وخاصة مراكز التدريب الرئيسية للمعلمين بالمحافظات، وهي فروع للأكاديمية والمراكز الأخرى سابقة الذكر-بطبيعة الأكاديمية، والتشريعات التي تحكم عملها، وإجراءات التقدم للاعتماد ومعاييرها، ومؤشرات وأدوات التقويم المختلفة، والشواهد والأدلة في تقويم المراكز، وملف التقدم للاعتماد، والمراسلات وتقارير

المراجعة الخارجية، وبعض المصطلحات، وكذلك شرح لطريقة تقدير التقييم النهائي للمركز، وذلك تطبيقاً لقيم الشفافية والتشاركية التي تعتنقها الأكاديمية؛ لذلك آلت على نفسها الإعلان عن تلك المعايير والإجراءات ونشرها وإتاحتها لمن يرغب في التقدم من بين المراكز؛ حتى يتسنى لها التقييم الذاتي استعداداً لعمليات الاعتماد، كما تستخدم الأكاديمية هذا الدليل لإعداد المراجعين الخارجيين الذي تكلفهم بالتقييم الخارجي لأداء المراكز، ومن ثم تمنحها الأكاديمية الاعتماد أو تحجبه عنها. (لأكاديمية المهنية للمعلمين: دليل البرامج التدريبية المعتمدة حتى ٢٠١٣-٢٠١١).

٤- تسكين أعضاء هيئة التعليم:

من الملاحظ الآن سواء مع الوضع الراهن أو المأمول أنه لا يمكن الاعتماد على الشهادة الجامعية فقط لمزاولة المهنة بل هناك حاجة ماسة إلى وجود هيئة أو لجنة تمنح الترخيص لمزاولة مهنة التعليم كما يحدث في معظم دول العالم بحيث لا يُسمح للمعلم بالعمل بالمهنة إلا إذا كان حاصلاً على شهادة أو تصريح للعمل (محمد منير مرسي، ١٩٩٩، ٢٦٩)

وهذا الأمر من الأمور التي اختلفت بها الأكاديمية المهنية للمعلمين بنص القانون رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ في مادته الثانية وهنا الأمر لم يقتصر على المعلمين الجدد بل طال كل المعلمين فيما عُرِف باختبارات كفاءة المعلم في المادة التي يقوم بتدريسها أو اختبارات ترخيص مزاوله المهنة أو اختبارات الكادر وكانت تحت إشراف الأكاديمية التي عمدت إلى تكوين عدد كبير من بنوك الأسئلة لاختبارات مقننة ل (٦٤) تخصص، وهذه التي بدأت باختبارات ورقية، وكان بها العديد من الأخطاء، ثم تحولت إلى اختبارات إلكترونية خُفِضت فيها كمية كبيرة من التكاليف؛ تلبية لتوصيات ومقترحات عديدة تخص ضرورة إنشاء موقع إلكتروني على الإنترنت خاص بهذه الاختبارات والتعريف بها وبأهدافها ومواعيدها مع ضرورة توفير بعض المراكز المجهزة تكنولوجياً لمعاونة أعضاء هيئة التعليم على إجراء الاختبارات بها (أحلام الباز حسن، ٢٠٠٨ ١٩٤-١٩٥)،

كما تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بدور حيوي تجاه المعلم المساعد من خلال إعدادها وتنفيذها لبرنامج تأهيل وإرشاد المعلم المساعد، وهذا المعلم يُقصد به المعلم المعين حديثاً على مسمى معلم مساعد وفقاً للشروط المحددة بقانون كادر المعلمين، أما تأهيلهم وإرشادهم يُقصد به تقديم دعم ثابت منظم لتمكينهم من تحقيق معايير الأداء المطلوبة في التعليم والتعلم.

وأيضاً من الأدوار التي تقوم بها الأكاديمية في ظل تنفيذها لمواد القانون- قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ مادة ٧٢. أثناء منح شهادات الترخيص لأعضاء هيئة التعليم هو معاونة المعلمين على استيفاء شرط الإجازة أو التأهيل التربوي، فقد عقدت الأكاديمية بروتوكول مع كلية التربية جامعة عين شمس لإعداد برنامج إجازة تربوية لمدة ثلاثة شهور تكون الدراسة فيه يومي السبت والجمعة من كل أسبوع، يضم هذا البرنامج حزمة من المواد التربوية المكثفة، والتي تقترب في طبيعتها من المواد التي تُدرس بالدبلوم التربوي الذي يستغرق عام أو عامين، وهذا البرنامج سيُفي بشرط الإجازة فقط ولا يصبح صاحبه حاصل على الدبلوم العام في التربية، ولا يستطيع من خلاله استكمال الدراسات العليا بالجامعة، فهو لغرض محدد وهو التقدم لشغل وظيفة من بين وظائف هيئة التعليم أو الترقى فيها والبروتوكول يشير إلى أن البداية ستكون مع بداية عام ٢٠١٤ وسوف يخدم البروتوكول حوالي (١٧٤٠٠) معلم (أحلام الباز حسن، ٢٠٠٨ ٢٠٠٠).

ويتضح مما سبق ان الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في سبيل قيامها بأدوارها تتأثر بالعديد من العوامل التي إن أحسن استغلالها أو تنفيذها أو تحقيقها تمثل مُعين وحافز ومقوم لنجاح عمل الأكاديمية، وإن تم إغفالها أو تم الاستهانة بها أو لم تنفذ أو تتحقق تمثل معوق أمام قيام الأكاديمية بتحقيق أهدافها وأدوارها ومن هذه العوامل ما يلي:

- إيمان المعلم بأنه قابل للتطوير وتقبل النقد والتفاعل مع الآخرين والتعلم الذاتي.
- إيمان وزارة التربية والتعليم والقائمين على رسم السياسة التعليمية ومتخذي القرار بمصر بأهمية وضرورة برامج التنمية المهنية؛ للنهوض بمستويات أعضاء هيئة التعليم والمؤسسات القائمة على تلك البرامج.
- وجود الكوادر التدريبية -المدرّبون ومسؤولو التدريب- المحترفة والمشهود لها بالكفاءة في عمليات التنمية المهنية، والحفاظ على استمرار حيويتها ونشاطها من خلال إشراكها بشكل دائم في برامج تنموية لهم سواء داخل مصر أو خارجها.
- القدرة على تحديد احتياجات أعضاء هيئة التعليم من برامج التنمية المهنية، وترتيب أولوياتها بشكل دقيق، سواء الاحتياجات الآنية أو المستقبلية والالتزام بها من أكبر عوامل نجاح برامج التنمية المهنية.
- وجود التمويل الكافي لإتمام أنشطة التنمية المهنية المتنوعة وغيابه يعني قصوراً في بعض الخدمات المقدمة.

- وجود الثقافة المهنية الداعمة لعمليات التنمية المهنية لدى الأطراف التي لها صلة بأعضاء هيئة التعليم.
 - توافر قاعدة بيانات حقيقية ودقيقة ومنظمة لكل من له صلة ببرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم سواء مدرّبين ومنتدربين ومراكز تنمية مهنية وبرامج مقدمة.
- وبعد عرض المبحث الخاص بالأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر، يتناول الباحث المبحث الثاني الخاص بنموذج بطاقة الأداء المتوازن B.S.C.
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard Strategy)**
- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC):**

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على تتبع المقاييس الموجهة نحو استراتيجية المؤسسة طويلة الأجل والتي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح.

ركز البعض في تعريف مدخل الأداء المتوازن علي أنه أداة للقياس فمنهم من عرفه علي أنه مجموعة من المقاييس المصممة لاختيار أداء المؤسسة من خلال منظورات عدة هي المستقبل، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع، والمنظور المالي (Hargreaves ,A. &Fink, 2006, 21)

بينما تناوله البعض علي أنه مدخل إداري فعرفه بأنه "أداة إدارية استراتيجية تعطي صورة دقيقة وواضحة عن التقدم في العمل للوصول إلي الأهداف من خلال ربط المقاييس بالاستراتيجية، مما يساعد في رقابة تنفيذ ونجاح هذه الاستراتيجية، وفي نفس السياق عرف بأنه "أداة مصممة لتساعد المؤسسات في إنجاز أهدافها الاستراتيجية باعتماد أربعة منظورات (الزبون، العمليات الداخلية، النمو والإبداع، التمويل). ولا تصمم لخلق استراتيجية ما، وإنما يقصد بها تنفيذ الاستراتيجية (عادل محمد زايد، ٢٠٠٤، ٣)

ويعرف معهد الأداء المتوازن Institute of Balanced Score Card مدخل الأداء المتوازن بأنه "إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية علي توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلي أهداف استراتيجية، بما يمكنها من دفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية، ويؤكد أن هذا المدخل ليس مجرد نظام لتجميع المقاييس، ولكنه نظام لتكامل استراتيجية المؤسسة مع مجموعته محددة مستهدفة من القياسات الأساسية، الأمر الذي يؤدي

إلى التغلب على ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
(Rohm H. 2003, 3)

وتعرف على أنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات ، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة ، بما يدعم من قوة المنشأة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة.(ماهر درغام، مروان بوفضة، ٢٠٠٩ ، ٧٥)

مما سبق يمكن تعريف مدخل الأداء المتوازن إجرائياً بأنه مدخل إداري متكامل يساعد الأكاديمية المهنية للمعلم في وضع استراتيجيتها، وتوضيحها وترجمتها إلى أفعال محددة للعاملين بها، وضمان تنفيذها بشكل صحيح، وقياس مدى التقدم فيها، وتحقيق الترابط بين وحدات الأكاديمية المختلفة، والتوازن بين مجالات العمل المختلفة بها.

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن خصائص بطاقة الأداء المتوازن مشتقة من الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتعكس الأمور الهامة للعمل بالمؤسسة، وتدعم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، وتجعل كل مستوى إداري بالمؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها ككل، وتسهل تقييم الاستراتيجية والعمل على تحديثها، وتحقق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة وطويلة الأجل بالشركة، وتتضمن مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية، و توفر خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا بالمؤسسة بالعاملين.

بعض المفاهيم الشائعة حول بطاقة الأداء المتوازن:

إنها فقط نظام قياس ولكنها عملية لإدارة الأداء، أنها عملية تطوير للاستراتيجية ولكنها أداة لتطبيق الاستراتيجية من المفاهيم الخاطئة ان نتائج القياس سوف تستخدم ضد العاملين ولكن في الحقيقة هي امكانية استخدام نتائج القياس لصالح العاملين، ومن المفاهيم الخاطئة انها تركز على القياس المالي ولكنها تركز على أربعة أبعاد. (توفيق محمد عبد المحسن ٢٠١٦ ، ٢١).

أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يلي :
- تعد البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للشركة على عكس المقاييس المالية التقليدية.
 - تعالج ربط استراتيجية الشركة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها الشركة لتحقيق أهدافها وأهداف العملاء.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وللتحسين المستمر مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العميل والابتكار.
- توضيح الرؤيا طويلة الأجل وتحسن الأداء وتضع تسلسل للأهداف و توفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تجعل بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعل وترابط بين العميل والعمليات الداخلية والعاملين وأداء الشركة لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل. (نادية عبدالحليم، ٢٠١٥، ٣٤٤).
- ويوضح (Kaplan & Norton, 2004, 4) أن بطاقة الأداء المتوازن تحقق ما يلي:

- تسهيل عملية الاتصال و الربط بين أجزاء المؤسسة من خلال وسائل الاتصال التي تعمل على تفعيلها، وتشجع الحوار بين إدارة المؤسسة والإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، ومجلس إدارة المؤسسة، ليس فقط حول الأهداف المالية قصيرة الأجل، ولكن حول صياغة الاستراتيجية وتطبيقها من خلال تقييم الأداء للمستقبل.
- التخطيط، وتحديد الأهداف، وتكييف الاستراتيجية، حيث يكون تأثير البطاقة عندما يتم نشرها بجميع أنحاء المؤسسة لتقود عملية التغيير، وتسهم في تحقيق التعلم والنمو، وإعادة هندسة العمليات لتتلاءم مع الاستراتيجية، وتمكن المؤسسة من تحديد كمية ونوعية الأهداف التي ترغب في تحقيقها.
- تعزيز استراتيجية التغذية العكسية والتعلم، حيث تتضمن العمليات الإدارية عملية التقييم المتوازن ضمن إطار التعلم الاستراتيجي، وهذه من العمليات المهمة في بطاقة الأداء المتوازن، حيث تزود المؤسسة بالقدرة على التعلم التنظيمي في مستويات الإدارة العليا، الأمر الذي يمكنهم من إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة.
- تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المؤسسة حيث تركز على جميع النواحي، وليس النواحي المالية فقط، بل تركز أيضاً على النواحي الإنسانية وتهتم بالعملاء والعمليات الداخلية.

- توفير وسائل لقياس النتائج، حيث يجب تطوير وسائل أو وسيلة قياس بناء على أولويات الخطة الاستراتيجية التي تقدم النشاطات والأعمال الأساسية التي توجه وتقيس وتحدد الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير في مراقبتها ومتابعتها. ومعنى ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تحقيق فاعلية إدارة الأداء وتقييمه، لضمان تماثيه مع الخطة الموضوعية، وهذه تؤدي إلى اكتشاف المشكلات وتسهيل حلها، كما تؤدي أيضاً إلى اكتشاف الفرص، وبالتالي استثمارها، ويتم الاعتماد على التقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل، كما أنها تساعد في تمكين المؤسسة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية من خلال تقييم أدائها المالي والاستراتيجي بشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أدائها، وتفعيل الاتصال الاستراتيجي والرقابة الإدارية، وتحديد وتطوير استراتيجية المؤسسة، وتعميمها على جميع وحداتها، وتقسيم الأهداف الاستراتيجية، إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتقييم المستمر لأدائها، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها، ومواطن القوى لتدعيمها (غادة منصور، ٢٠٠٥، ٢٤).

ويرى موريزاوا Morisawa أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء، وتكوين مؤشرات وصفية غير المالية بجانب المؤشرات المالية، وإزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، ونشر التعليم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية، وتوفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها (Morisawa, 2012, 102).

كما تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان التوجه نحو تحقيق استراتيجية الاتصالات الداخلية والخارجية، والتي تسهل لجميع مستويات المؤسسة التواصل عندما تستخدم البطاقة كاستراتيجية، كما تساعد - ليس فقط - على إدارة وتنفيذ الاستراتيجية، ولكنها تسهم في صقل مستويات الأداء، ونشر ومراقبة هذه الاستراتيجية عن طريق استخدام المزيج من التدابير المناسبة - مالية وغير مالية - التي توازن بين التدابير الداخلية والخارجية، وتدبير العملاء والمساهمين، وتهدف

إلى توضيح أنواع العمليات الحالية والمتوقعة بالمؤسسة، وتوفير إطار للحوار الإستراتيجي، واستخدام إدارة الاتصال أو الربط بين أنشطة استراتيجية هامة من نوعها لتحديد الهدف النهائي من القيمة المالية للأداء المالي للمؤسسة، ودعم الابتكار والنمو لدى العملاء (Frigo, 2018, 6).

ويتضح مما سبق إن بطاقة الأداء المتوازن تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، وتحقيق الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية، والإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الأفراد العاملين على أساس الأداء، وتدعيم إدارة المؤسسة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة المختلفة، والحد من المشكلات المالية وبالتالي، فإنها تهدف إلى تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحفز الأداء المستقبلي.

مجالات بطاقة الأداء المتوازن:

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى إيجاد إطار عمل مباشر لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء يتم تبويبها في أربع مجالات يقوم كل منها بتقييم الأداء من اتجاه مختلف وهذه المجالات هي:

١- مجال التعلم والنمو.

٢- مجال العمليات التشغيلية الداخلية.

٣- مجال العملاء

٤- المجال المالي

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديد دقيقاً للأهداف والمقاييس والمبادرات والمستهدفات الخاصة بكل مجال من مجالات البطاقة وهذا المجالات هي الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن وكل مجال له علاقة بالمجالات الأخرى ويعتمد عليها ويتأثر بها ويؤثر فيها والتي ترتبط بشكل متكامل ومتوازن مع استراتيجية الشركة.

وسيتم عرض مجالات البطاقة كل على حدا فيما يلي:

١. مجال التعلم والنمو:

يتضمن تدريب العاملين وتفعيل برامج التنمية المهنية للأفراد بالمؤسسة، ويركز على القدرات والمهارات الداخلية لسد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وبين المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث يهدف إلى دفع وتوجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين الضروري من أجل البقاء في

عالم اليوم المليء بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويعد هذا البعد أساس الأبعاد الثلاثة الأخرى، فهو يعمل علي تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات لدي العاملين بالمؤسسة، وكذلك تعديل اتجاهاتهم وقيمهم حتى يمكنهم من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير في عمليات العمل الداخلية، ويؤدي ذلك إلي رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا المستفيدين وتحسين الوضع المالي للمنظمة ككل، ويتضمن هذا البعد ثلاثة مجالات أساسية هي: (محمد خالد ٢٠١٨ ٤١-٤٤)

أ- **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.

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

ج- **الحوافز والدوافع للالتزام بالعمل:** إيجاد الدافع لدي العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم علي تحسين مستويات الأداء، وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة، يعد أيضاً عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل التعلم والنمو.

وبالتطبيق علي الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر يجب عليها أن تسعى لتقديم العديد من البرامج المتنوعة التي تسهم في نمو الأفراد العاملين بها (أكاديميين ومعلمين وإداريين)، علي أن تتوافق هذه البرامج مع متطلبات العمل في المستقبل، ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، والتي تجعلهم قادرين علي التأقلم مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل، بل وقادرين أيضاً علي قيادة هذا التغير، ومتطلبات التوافق مع هذه التغيرات واستخدامها في تطوير الأداء، ويعتمد نجاح هذا علي وجود نظام للحوافز يميز الأفراد وفقاً لأدائهم.

٢. مجال عمليات التشغيل الداخلية:

يتضمن هذا البعد جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في تحقيق إشباع رغبات المستفيدين (الداخليين والخارجيين)، وكذلك العمليات التي تضم خدمة ما بعد التدريب، ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها، ويوجد نوعين من العمليات بالمؤسسة، النوع الأول يمثل العمليات الأساسية التي تستهدف

تحقيق مهمة المؤسسة، والنوع الثاني يمثل العمليات المساعدة أو المساندة، أما العمليات التي تستهدف تحقيق مهمة المؤسسة فهي تلك العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية التي تؤثر علي أداء المؤسسة في المدى البعيد، وعلي الجانب الأخر فإن العمليات المساعدة تمثل العمليات الروتينية التنظيمية، ويمكن تقسيم العمليات إلي: عمليات التحديث Innovation Process (تقديم منتجات جديدة جيدة في ضوء احتياجات المستفيدين وتتضمن ابتكار المنتج أو الخدمة الجديدة وتحسين تكنولوجيا العمليات والمعلومات الإنتاجية)، وعمليات التشغيل Operations Process (تمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة فعلاً للعملاء وتحسين جودة العمليات الإنتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلي المستفيدين)، وخدمات ما بعد البيع Post sales Service (تقديم الخدمات المناسبة للعملاء بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة بالسرعة والدقة المطلوبة) (Gavin Lawrie, Ian Cobbold (2014, 615)

وبالتالي فإن هذا المجال في الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر يتضمن عمليات التحديث التي تتمثل في دراسة احتياجات المجتمع، والتوجهات والمعايير العالمية، لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتجويد الأداء (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وعمليات التدريس وعمليات توكيد الجودة، وضبط الانحرافات...، وخدمات ما بعد التدريب والتي تتضمن متابعة المتدربين وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم.

٣. مجال العملاء:

يركز هذا البعد علي تحديد وتحقيق توقعات المستفيد، حيث تقوم فلسفة المؤسسات علي إرضاء المستفيد والسعي إلي تخطي توقعاته، وانعكاس ذلك علي العلاقة الطيبة مع المستفيدين وزيادة ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة، فالمستفيدين المستهدفين ليسوا جميعاً متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة تختلف من عميل لآخر ومن فئة لأخرى، فهذا التنوع والاختلاف في نوعية المستفيدين وتفضيلاتهم يحتاج إلي دراسة تفصيلية من قبل المؤسسة لتحديد وتقسيم المستفيدين إلي فئات مع تحديد الخصائص كافة لكل فئة من المستفيدين علي حده، إذ إن التعرف علي طبيعتهم وخصائصهم يساعد المؤسسة علي وضع المؤشرات الخاصة بقياس أداء بعد المستفيدين في ضوء الهدف الاستراتيجي للمنظمة وتتركز هذه

المؤشرات حول رضا المستفيدين، والحفاظ علي المستفيدين الحاليين، واجتذاب عملاء جدد، والحصول علي حصة جديدة في السوق، وزيادة المنفعة للعملاء (عبد الرحيم محمد ٢٠١٧، ١٥).

وفي ضوء ما سبق علي الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر أن تسعى لإرضاء عملائها الداخليين (المعلمي) خاصة وأن رضا المستفيدين يلعب دورا كبيرا في المنافسة، وكذلك انتشار أنظمة التعليم المختلفة خاصة التعليم عن بعد، مما يتطلب دراسة احتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة باستمرار، وإبلاغهم بالتحديثات التي تتم دوما والتي ينعكس أثرها عليهم، وعلي مستوى الخدمة المقدمة لهم، واعتبارهم شركاء فيما تقدمه الأكاديمية.

٤. المجال المالي:

يركز هذا البعد علي الجوانب المالية في أداء المؤسسة، أي كيف تنظر إلي المساهمين؟ ويختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، فالأهداف المالية بالقطاع الخاص عموماً علي المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات عملائها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن، كما تختلف أيضاً الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز علي نمو الميزان في الأسواق الجديدة، وإلي الزبائن الجدد من الإنتاج والخدمات، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار (الإنتاج) سوف تركز علي التدفق النقدي (عبد اللطيف عبد اللطيف، وحنان تركمان ٢٠١٦، ١٤٦).

العلاقة السببية بين الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:

عند تصميم البطاقة لابد من اخذ علاقة السبب والنتيجة بعين الاعتبار إذ يعتمد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن اعتماداً رئيسياً على علاقة السبب والنتيجة فالصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يضمن ان تكون البطاقة مصممة بحيث يمكن عرض الاستراتيجية على شكل قصة بنيت على اساس علاقة السبب والنتيجة.

فدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم (الأهداف المتعلقة بالتعلم والنمو) يمكن أن تؤدي إلى تقليل الزمن اللازم لإنجاز عمل ما (الأهداف المتعلقة بالإجراءات الداخلية) والذي بدوره يؤدي إلى توفير الخدمة للعميل بالوقت المناسب مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضا العميل وارتباطه بمنتجات أو خدمات الشركة (الهدف المتعلق بالعملاء) إن هذا التسلسل يؤدي في النهاية إلى زيادة العائد على رأس المال المستخدم الأهداف المتعلقة بالبعد المالي وهكذا (إبراهيم الخلوف المكاوي، ٢٠١٩، ١٦٥).

ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن أن المنظورات الأربعة المكونة لها تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في منظور العميل يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف الاستراتيجية بجانب عمليات التشغيل الداخلية يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في منظور النمو والتعلم يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في المنظورات الثلاثة الأخرى.

المحاور الرئيسية بطاقة الأداء المتوازن:

إن التوازن الذي تنطوي عليه بطاقة الأداء المتوازن يتركز حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

- التوازن بين مؤشرات المالية وغير المالية فبطاقة الأداء المتوازن تعالج نقاط الضعف نتيجة الاعتماد على المقاييس المالية للأداء من خلال موازنتها مع محركات الأداء المستقبلية والمتمثلة في المقاييس الغير مالية، وأن هذا التوازن هو المبدأ الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن.
- التوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية المنظمة : يمثل أصحاب المصالح والعملاء الأطراف الخارجية في بطاقة الأداء المتوازن، بينما يمثل العاملون والعمليات الداخلية الأطراف الداخلية في البطاقة، ويعتبر تحقيق التوازن بين هذه الأطراف سواء الداخلية او الخارجية، مطلباً هاماً لتحقيق فاعلية تطبيق الاستراتيجية.
- التوازن بين مؤشرات الأداء الفائتة واللاحقة: تمثل المؤشرات الفائتة بصفة عامة مقاييس الأداء الماضي والأمثلة المرتبطة بها قد تتضمن رضا العميل أو الإيرادات، وهذه المقاييس متصفة عادة بالواقعية لإمكانية الوصول إليها، إلا أنها تفتقد إلى القدرة التنبؤية وعلى العكس من ذلك تكون المؤشرات اللاحقة محرك للأداء والتي تقود إلى تحقيق المؤشرات الفائتة وهي غالباً ما تتضمن قياس للعمليات والأنشطة، والمؤشرات اللاحقة عادة ما تتصف بالطبيعة التنبؤية وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن خليط من المؤشرات اللاحقة والفائتة،(Cardoso, E&,2015,615).

مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

تعكس مراحل تطور المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن تطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن في الاتي:

١- **المرحلة الأولى:** كنظام لقياس الأداء الذي يتضمن وسيلة لقياس الأصول الغير ملموسة باستعمال مقاييس غير مالية ،حيث تختلف بطاقة الأداء المتوازن عن أنظمة القياس الأخرى في أنها لا تحاول أن تتسب قيم مادية لأصول الغير ملموسة، ولا تضع هذه الأصول في الميزانية العمومية.

٢- **المرحلة الثانية:** نظام قياس الأداء متعدد الأبعاد والذي يصف الاستراتيجية باستعمال منطق السبب والنتيجة التسلسلي لربط الأصول الملموسة وغير الملموسة.

٣- **المرحلة الثالثة:** نظام إداري استراتيجي يطبق الاستراتيجية عن طريق الاتصال وخطط العمل والحوافز، ووفقاً لكابلان ونورتن يجب أن تتطور فكرة بطاقة الأداء المتوازن من نظام معلومات إلى نظام إداري، ولهذا فإن النظام المتطور لبطاقة الأداء المتوازن لا يجب أن يصف الاستراتيجية في الشركة فحسب، ولكن القوة الفعلية لبطاقة الأداء المتوازن تحدث عندما تتحول من نظام قياس إلى نظام إدارة (Games, R & Liddle 2019,321-325).

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث تبدأ بتشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق وتنتهي بعملية تقويم الأداء كما يلي:

(أ) **تكوين فريق العمل:** وتسد إليه مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وحتى يستطيع فريق العمل تطبيقها على الوجه السليم فإنه يجب اختيار فريق العمل وفق معايير محددة وهي أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات في المؤسسة، وأن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين، وأن يشمل فريق العمل أفراد من خارج المؤسسة كخبير أو مستشار من إحدى بيوت الخبرة، ويجب توافر مجموعة من الخصائص في فريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي: القدرة على التفكير التحليلي، والقدرة على التنبؤ والتخطيط طويل الأجل، والقدرة على إدارة العمليات الداخلية، وتوافر الخبرات التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة (Hendricks, 2014, 37).

(ب) **تعليم وتدريب أفراد فريق العمل على آليات بطاقة الأداء المتوازن:** وفي هذه الخطوة يتم إعلام فريق العمل بأسس البطاقة، وتزويدهم بكافة المعلومات التي تسهم في زيادة المعرفة لديهم عنها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد

دورات تدريبية لأعضاء الفريق ويجب العمل على إثراء فريق العمل بكل ما يتعلق بالبطاقة، والعمل على تشجيعهم، وكسب عقولهم لتنفيذ هذا النظام (Niven, 2016, 59).

(ج) **جمع البيانات عن المؤسسة بشكل موضوعي** فيجب توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي للمؤسسة وعن الفترات السابقة، سواء من داخلها أو من خارجها، وهناك مجموعة من النقاط التي يجب التركيز عليها في عملية جمع البيانات عن المؤسسة ومنها مستوى الأداء الحالي لها، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، والجهود التي تبذل من أجل مواجهة هذه التحديات، ونقاط القوة والضعف الداخلية التي تواجهها والأفراد العاملين وسمعتها (Dodor,2018,212)

(د) **تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها** حيث يجب تحديد رؤية للمؤسسة بحيث تحظى بإجماع وتوافق في الآراء، وخاصة في البنود الحرجة، فالرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع الذي تصبو المؤسسة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سلفاً (Kaplan& Norton, 2004, 52).

(هـ) **تحديد الاستراتيجية** التي سيتم إتباعها وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالاستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، ويجب أن يتم وضع أهداف محددة بشكل كمي، وتحتاج المؤسسة لكلا الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لكي تستطيع الاستمرار، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متنسقة مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها (Johnes, 2014, 586).

(و) **تحديد عوامل النجاح الحرجة** وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق رؤية المؤسسة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

(ز) **رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية**: وتعتبر الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة رسم تخطيطي بسيط الإستراتيجية المؤسسة يهدف إلى وصف أهداف المؤسسة ب شكل تسلسلي، من خلال استخدام سلاسل السبب والأثر التي تربط بين التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية، ووجهة نظر العملاء، والنتائج المالية

الهامة، وبذلك يتحقق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة نظر العملاء والنتائج المالية الهامة، وبذلك يتحقق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي، والتغيير التنظيمي (Kaplan, 2004, 49).

(ح) **تحديد مقاييس الأداء:** ويتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية التي ستستخدمها الكليات في العمل لاحقاً، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف، بهدف التعرف على مدى التقدم خلال الفترة المحددة سلفاً، ويقوم فريق العمل بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، بالإضافة إلى ذلك تسهم مقاييس الأداء في تحديد مسؤوليات كافة الوحدات الإدارية بالمؤسسة، ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المديرين مع إشراك الأفراد العاملين قدر المستطاع، حيث إن مشاركة جميع أعضاء الفريق في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها (Dodor et al., 2008, 19).

(ط) **تحديد وتطوير خطة العمل:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورؤية المؤسسة، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمديرين، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية (عبد الحمدي المغربي ورمضان غربية، ٢٠١٦، ٢٤٨).

(ي) **إعداد التقرير الأولي للبطاقة:** حتى يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد، يجب عند لقاء بين فريق التطبيق، والإدارة العليا خلال فترة متقاربة من تحديد مقاييس الأداء، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بهدف معرفة جدوى تطبيقها، ويتم إعداد هذا التقرير عند تطبيق البطاقة لأول مرة، من أجل اختبار فاعليتها، وإسهامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتوضيح مواطن القصور في مقاييس الأداء المستخدمة لأنه ربما يتم استخدام مقاييس أداء مبالغ فيها، أو أقل من المستوى المطلوب، وذلك لمعالجتها من البداية حتى لا تفقد البطاقة فعاليتها وكفاءتها (Norton, & Kaplan, 2004, 51).

(ك) **المتابعة:** وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته، كما يتم إعادة دراسة

بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد، ويجب وضع جميع المقاييس في صفحة Overall scorecard وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، وذلك حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة، (Hendrick,2004,38).

(ل) **تقويم الأداء:** بعد القيام بعملية تقييم الأداء، وتحديد نقاط القصور والضعف، وأي أداء غير مرغوب، لا بد من القيام بتقويم أداء أي قصور أو ضعف في عمليات وأنشطة المؤسسة، ويتم تقويم الأداء من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة، وللتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل مستمر (Richardson, 2013, 6).

مما سبق يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتطبيق الاستراتيجية، حيث يبدأ هذا النظام بصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها القيادية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، يليها 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.

المتطلبات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد مجموعة متطلبات أساسية لكي يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وهذه المتطلبات هي:

- ١- **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الاستراتيجية والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير.
- ٢- **الأهمية الاستراتيجية:** وتعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- ٣- **إمكانية التطوير:** وتعني ذلك أن تكون الأهداف المستهدفة في حدود الممكن.
- ٤- **درجة التأثير:** وتعني أن تتوافر في الشركة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.

٥- **القابلية للقياس:** ويقصد به أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي او الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.

٦- **كنظام إدارة:** يتوقف نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أن يتم استخدامها كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام قياس، ويعني ذلك دمج المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة مترابطة مع بعضها البعض، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية لتقييم الأداء والمتمثلة في ترجمة الاستراتيجية إلى شروط تشغيلية، وتجهيز الشركة لتحقيق الاستراتيجية، وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، كما يجب ان تكن عملية مستمرة، تقود إلى التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

٧- **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن:** نظراً للضغوط التي تتعرض لها الشركات سواء كانت خارجية او داخلية والمتمثلة في تغيرات البيئة والأسواق وازدياد شدة المنافسة، والاتجاه نحو العمل، والتطور في تكنولوجيا المعلومات والذي أدى إلى حتمية تطبيق الأساليب الحديثة والمتقدمة، فقد دعت الضرورة للشركات والمنظمات الأعمال أن تبحث عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه المتغيرات والضغوط، لذلك كان هناك دافع قوي لدى الشركات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أداءها. (رمضان غربية، ٢٠١٦، ٢٢٣-٢٧)

ويؤكد الباحث على أهمية دعم التزام الإدارة العليا التنفيذية، ووضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ، ووضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والآخر، ووضع مقاييس متوازنة، ومشاركة الموظفين بعد من متطلبات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن. **معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:**

هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي يمكن ان تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي على النحو التالي:

- ١- ارتفاع الكلف المادية لتطبيق النظام.
- ٢- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها او إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية
- ٤- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، او عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج صعوبة تحديد التوازن المرغوب للأهداف الأساسية التي

- تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجّهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية.
- ٥- عدم توفر الكوادر القادرة على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة.
- ٦- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
- ٧- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع استراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها. (إبراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سابق، ١٠٠)

مزايا بطاقة الأداء المتوازن: هناك العديد من مزايا بطاقة الأداء المتوازن أهمها:

١. تقديم تقارير إدارية تصف الأداء التشغيلي عبر المحاور الأربعة للبطاقة وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن العمليات المختلفة بالشركة.
٢. تسهل وضع الأهداف طويلة الأجل وتقوم بربط سببي للإجراءات والأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها.
٣. تساعد على تكوين مقاييس الأداء متفقة مع الاستراتيجية على كل المستويات الإدارية.
٤. تحسن وتطور النظم التقليدية للرقابة وتقييم الأداء بإدخال الحقائق الغير المالية والأكثر نوعية.
٥. تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات الإدارية.
٦. تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء وزيادة الفهم من قبل الإدارة حول توقعات العاملين ومبادراتهم باتجاه تحسين العمليات.
٧. قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى مثل نظام ABC، سلاسل القيمة والتكلفة المستهدفة، الجودة الشاملة وهندسة العمليات. Ruben, (2019, 440-449)

وبعد عرض المبحث الخاص بنموذج بطاقة الأداء المتوازن يري الباحث ان تطبيق هذا النموذج في الأكاديمية المهنية للمعلم يساعد في تأكيد الأكاديمية على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي مع وجوب النظر إليها كمتمة وليس كبديل للمقاييس المالية. كما إن تطبيقها يوفر فهما أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية. مما يساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء.

الاطار الميداني للبحث:

يهدف البحث الميداني الى الوصول لتصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية في ضوء بطاقة المتوازن B.S.C. أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة من مسؤولي الأكاديمية المهنية للمعلمين والمتمثلة في (المدرسين والمراجعين، ومديري الفرع، ورؤساء قسم التدريب)، وشمل الاستبيان على محورين الأول خاص بمجالات بطاقة الأداء المتوازن، والمحور الثاني خاص بمعوقات تطبيق الأداء المتوازن كالاتي:

المحور الاول: مجالات بطاقة الأداء المتوازن ويتضمن:

- المجال الأول: التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم، عبارته من (١-١٢).
- المجال الثاني: العمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم، عبارته من (١٣-٢١).
- المجال الثالث: المستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلم، عبارته من (٢٢-٣٢).
- المجال الرابع: الجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلم، عبارته من (٣٣-٤٤).

المحور الثاني: معوقات تطبيق الأداء المتوازن في الأكاديمية المهنية للمعلم عبارته من (٤٥-٥٦).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مسؤولي الأكاديمية المهنية للمعلمين والمتمثلة في (المدرسين والمراجعين، ومديري الفرع، ورؤساء قسم التدريب) بمحافظات اسيوط وسوهاج والقاهرة، وبلغ عددهم (١٧٦) وكان توزيعهم كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١) إجمالي عينة الدراسة من المجتمع الأصلي

محافظة	مجتمع أصلي	العينة	النسبة
القاهرة	٢٠٠	٥٤	٢٧%
اسيوط	٢٢٠	٩١	٤٢%
سوهاج	١٠٠	٣١	٣١%
الإجمالي	٥٢٠	١٧٦	٣٣,٤٨%

المعالجة الإحصائية:

حساب صدق وثبات الاستبانة:

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبانة على صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين بجامعة اسيوط، وسوهاج وذلك لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وبناء على الآراء التي تقدم بها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠%.

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل (الفا كرونباخ) للتحقق من جميع محاور الاستبيان والاستبيان ككل كما هو موضح بالجدول (٢)
جدول (٢) معامل ثبات لمحاور الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل الفا
١	التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم	١٢	,٩٦
٢	العمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم	٩	,٩٢
٣	المستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلم	١١	,٩١
٤	الجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلم	١٢	,٩٤
٥	معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالأكاديمية المهنية للمعلم	١٣	,٩٢
	الاستبيان ككل	٨٥	,٩٣

بالنظر الى الجدول السابق رقم (٢) يتضح ان قيمة معاملات الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ هي (٩٣,٩٣) وهي قيمة مقبولة تشير الى تجانس عبارات الاستبيان وان الاداة المستخدمة تتمتع بقيمة ثبات عالية تجعلنا على ثقة في صلاحيتها للتطبيق الميداني.

تم استخدام المتوسطات الحسابية لرصد واقع الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C، والمعوقات التي تواجه تطبيقها حيث تم حساب متوسطات استجابة أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- ١- حساب تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة تحت كل بديل من بدائل الإجابة (تحقق بدرجة كبيرة- تحقق بدرجة متوسطة-- تحقق بدرجة ضعيفة).
- ٢- إعطاء موازين رقمية لكل بديل من بدائل الاستجابة على النحو التالي:
(تحقق بدرجة كبيرة = ٣، (تحقق بدرجة متوسطة = ٢، (تحقق بدرجة ضعيفة = ١)
- ٣- ضرب تكرارات كل عبارة في الميزان الرقمي لبديل الاستجابة، ثم جمع حواصل الضرب للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة.
- ٤- الحصول على متوسط الاستجابة لكل عبارة، وذلك بقسمة درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة على عدد أفراد العينة.
- ٥- أي أن متوسط الاستجابة = الدرجة الكلية للعبارة / عدد أفراد العينة.
الحصول على طول الفترة (متوسط درجة الموافقة) لكل عبارة كما يلي:
متوسط درجة الموافقة = (أكبر درجة موافقة على العبارة - أقل درجة موافقة على العبارة) / عدد الاختيارات = $3 / (1 - 3) = 0,67$
- ٦- وفي ضوء ما سبق راع الباحث عند التحليل الإحصائي وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:
أ- إذا انحصر متوسط استجابة أفراد العينة نحو عبارة ما بين (١ : ١,٦٦) دل ذلك على اتجاه رأي أفراد العينة نحو تحقق بدرجة ضعيفة.
ب- إذا انحصر متوسط استجابة أفراد العينة نحو عبارة ما بين (١,٦٧ : ٢,٣٣) دل ذلك على اتجاه رأي أفراد العينة نحو تحقق بدرجة متوسطة.
ج- إذا انحصر متوسط استجابة أفراد العينة نحو عبارة ما بين (٢,٣٤ : ٣) دل ذلك على اتجاه رأي أفراد العينة نحو تحقق بدرجة كبيرة.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

تم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة كما يلي: نتائج المحور الأول ويتضمن:

المجال الأول: النتائج الخاصة بآراء أفراد العينة حول التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم، وفي ما يلي عرض لنسب متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور:

جدول (٣) استجابة أفراد العينة حول ابعاد المجال الاول

م	العبرة	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة ضعيفة		المتوسط	الترتيب	المؤشر
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تهيء الأكاديمية المناخ لرفع مستوي المهارات لدي العاملين.	٤٤	٢٥٠	١٢٢	٦٩,٣	١٠	٥,٧	٢,١٩	٢	متوسطة
٢	تعديل الأكاديمية اتجاهات المستفيدين وقيمهم حتى يمكنهم من التعامل مع عمليات التحديث.	٢٢	١٢,٥	١٤٣	٨١,٣	١١	٦,٣	٢,٠٦	٤٧	متوسطة
٣	ترتقى الأكاديمية بالإمكانيات الإدارية والفنية والفكرية للمستفيدين.	١٩	١٠,٨	١٤١	٨٠,١	١٦	٩,١	٢,٠٢	١٠	متوسطة
٤	تنمى الأكاديمية لدى المستفيدين مهارات التعامل مع الغير	٢٣	١٣,١	١٥٠	٨٥,٢	٣	١,٧	٢,١١	٤	متوسطة
٥	تنمى الأكاديمية مهارات التعامل مع الحاسب الآلي.	٢٢	١٢,٥	١٤٩	٨٤,٧	٥	٢,٨	٢,١٠	٦	متوسطة
٦	تتيح الأكاديمية نظم المعلومات بالمؤسسة.	٢٣	١٣,١	١٤١	٨٠,١	١٢	٦,٨	٢,٠٦	٧	متوسطة
٧	تحفز الأكاديمية العاملين مما يعكس على تحسين مستويات الأداء.	٢١	١١,٩	١٤٥	٨٢,٤	١٠	٥,٧	٢,٠٦	٧	متوسطة
٨	تتوافق برامج الأكاديمية مع متطلبات العمل في المستقبل	١٢	٧,٢	١٣٩	٨٣,٢	١٦	٩,٦	١,٩٨	١١	متوسطة
٩	يرضى المستفيدين عن مستوى جودة البرامج التدريبية بالأكاديمية.	٢٠	١١,٤	١٤٦	٨٣,٠	١٠	٥,٧	٢,٠٦	٧	متوسطة
١٠	تتنسق البرامج التدريبية مع توجهات الدولة وسياساتها.	٣٩	٢٢,٢	١٣٣	٧٥,٦	٤	٢,٣	٢,٢٠	١	متوسطة
١١	تراعى البرامج التدريبية البعد الوطني والثقافة القومية.	٤٠	٢٢,٧	١٢٩	٧٣,٣	٧	٤,٠	٢,١٩	٢	متوسطة
١٢	يتم التقويم في نهاية كل برنامج تدريبي من قبل المتدربين.	٣٠	١٧,٠	١٣٦	٧٧,٣	١٠	٥,٧	٢,١١	٤	متوسطة
	المحور ككل	٣١٥	١٤,٩	١٦٧٤	٧٩,٦	١١٤	٥,٤	٢,١٠		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن متوسط موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المجال ككل بلغ (٢,١٠)، وهي نسبة متوسطة، بل وجاءت جميع استجابات عبارات المجال بدرجة تحقق متوسطة مما يؤكد على ضرورة الحاجة الى بعض الاجراءات التنفيذية لزيادة التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم ويفسر انخفاض ذلك المجال أن البرامج لم تكن كافية وغير شاملة ولم تغطي الجوانب المختلفة للتنمية المهنية أو المستجدات التربوية بالحقل التعليمي من (الأمن والسلامة - قرائية -

حسابية - تعلم ذكي - منهج تعليمي جديد (2.0)، وأن معظم بل كل البرامج التدريبية التي قدمتها الأكاديمية المهنية للمعلمين قامت وارتكزت على عملية الترقى فقط وأغفلت الجوانب الأخرى للتنمية المهنية مثل برامج التأهيل والتجديد والعلاج، لذا لا بد ان تركز البرامج علي القدرات والمهارات الداخلية لسد الفجوة بين المهارات وبرامج على القدرات الحالية وبين المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة في عالم اليوم المليء بالتطورات التكنولوجية السريعة، فلا بد من تهيئة المناخ ورفع مستوي المهارات لدي العاملين بالمؤسسة، وكذلك تعديل اتجاهاتهم وقيمهم حتى يمكنهم من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير مما يؤدي ذلك إلي رفع مستوي جودة المستفيدين، وأن تسعى الأكاديمية لتقديم العديد من البرامج المتنوعة التي تسهم في نمو الأفراد العاملين بها (أكاديميين ومعلمين وإداريين)، علي أن تتوافق هذه البرامج مع متطلبات العمل في المستقبل، ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، والتي تجعلهم قادرين علي التأقلم مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل، بل وقادرين أيضا علي قيادة هذا التغير، ومتطلبات التوافق مع هذه المتغيرات واستخدامها في تطوير الأداء. واتفقت تلك النتائج مع دراسة سناء عبد الرحيم (٢٠١٥)، ودراسة نادية عبد الحليم، (٢٠١٥)، ودراسة بيومي محمد الضحاوي، رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١)، ودراسة لطفى فاروق طه (٢٠١٩)، ودراسة محمد جاد أحمد (٢٠١٨).

المجال الثاني النتائج الخاصة بأراء افراد العينة حول: العمليات التشغيلية

الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم، وفي ما يلي عرض لنسب متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور:

جدول (٤) استجابة افراد العينة حول ابعاد المجال الثاني

المؤشر	المتوسط	تتحقق		تتحقق		تتحقق بدرجة		العبارة	م
		درجة ضعيفة	ك	درجة متوسطة	ك	كبيرة	ك		
متوسطة	١,٩٩	٦,٣	١١	٨٨,١	١٥٥	٥,٧	١٠	توفر الأكاديمية المتطلبات المادية اللازمة للبرامج التدريبية.	١٣
كبيرة	٢,٦٨	٩,١	١٦	١٤,٢	٢٥	٧٦,٧	١٣٥	تضع الأكاديمية القواعد واللوائح المنظمة للعمل للبرامج التدريبية.	١٤
متوسطة	٢,١١	٥,٧	١٠	٧٧,٣	١٣٦	١٧,٠	٣٠	تواجه الأكاديمية مشكلات المدرسين والمتدربين أثناء البرامج التدريبية.	١٥
متوسطة	٢,١٣	٤,٠	٧	٧٩,٠	١٣٩	١٧,٠	٣٠	يتم توظيف التقنيات الحديثة في تنظيم وإدارة البرامج التدريبية.	١٦
كبيرة	٢,٦٥	٩,١	١٦	١٧,٠	٣٠	٧٣,٩	١٣٠	تدعم الأكاديمية الشراكة المجتمعية في تطوير الاكاديمية	١٧

الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر
في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة تقييمية

المؤشر	المتوسط	الرتبة	تتحقق		تتحقق		تتحقق بدرجة		العبارة	م
			درجة ضعيفة	ك	درجة متوسطة	ك	كبيرة	ك		
متوسطة	٢,٠٧	٧	٤,٠	٧	٨٤,٧	١٤٩	١١,٤	٢٠	يعقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية المهنية لتنمية الكفاية المهنية لديهم.	١٨
كبيرة	٢,٥١	٤	١٤,٨	٢٦	١٩,٩	٣٥	٦٥,٣	١١٥	تحديث قاعدة بيانات المعلمين والمدرسين باستمرار.	١٩
كبيرة	٢,٥٣	٣	٩,١	١٦	٢٨,٤	٥٠	٦٢,٥	١١٠	تلتزم الإدارة بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل أثناء التدريب.	٢٠
متوسطة	١,٩٩	٨	٦,٣	١١	٨٨,١	١٥٥	٥,٧	١٠	تمتلك الأكاديمية أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع.	٢١
متوسطة	٢,٣٣		٧,٧	١٠,٩	٥١,١	٧١٩	٤١,٢	٥٨٠	المحور ككل	

يتضح من الجدول السابق أن متوسط موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المجال ككل بلغ (٢,٣٣)، وهي نسبة تحقق متوسطة مما يؤكد حاجة مجال العمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم إلى اجراءات تنفيذية لتحسين ادائه كاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لتجويد الأداء (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرار)، وعمليات التدريس وعمليات توكيد الجودة، وضبط الانحرافات، وخدمات ما بعد التدريب والتي تتضمن متابعة المتدربين وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم.

وجاءت العبارات رقم (١٤.١٧، ١٩، ٢٠) بدرجة تحقق كبيرة، والتي تنص على "تضع الأكاديمية القواعد واللوائح المنظمة للعمل للبرامج التدريبية"، "تدعم الأكاديمية الشراكة المجتمعية في تطوير الاكاديمية"، "تحديث قاعدة بيانات المعلمين والمدرسين باستمرار" "تلتزم الإدارة بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل أثناء التدريب" مما يؤكد التزام الأكاديمية بقواعد محددة تحاول تنفيذها فعالية واستمرارية. واتفقت تلك النتائج مع دراسة نشوى شوقي رزق (٢٠١٧)، ودراسة غادة صبري صيام (٢٠١٥)، ودراسة تشارلز Charles (٢٠٠٨)، ودراسة اوماشكرودوتا Dutta & Umashanker (٢٠٠٧)، ودراسة نادية عبد الحليم، (٢٠١٥).

المجال الثالث- النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول المستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلم:

وفي ما يلي عرض لنسب متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات

هذا المحور:

جدول (٥) استجابة افراد العينة حول ابعاد المجال الثالث

م	العبارة	تحقق		تحقق		تحقق		المتوسط	الترتيب	المؤشر
		بدرجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	%	ك			
٢٢	توجد سياسة محددة للقبول بالبرامج التدريبية بالأكاديمية.	٥٥	٣١,٣	١١٠	٦٢,٥	١١	٦,٣	٢,٢٥	٢	متوسطة
٢٣	يخضع المدربون بالأكاديمية لعمليات تقييم مستمرة وبصفة دورية.	٣٠	١٧,٠	١٣٧	٧٧,٨	٩	٥,١	٢,١٢	٤	متوسطة
٢٤	توجد معايير وضوابط أخلاقية تحكم عمل المدربين داخل الأكاديمية.	٢٢	١٢,٥	١٤١	٨٠,١	١٣	٧,٤	٢,٠٥	١٠	متوسطة
٢٥	تحاول الأكاديمية اكتساب عملاء جدد بصفة مستمرة.	٢٩	١٦,٥	١٣٧	٧٧,٨	١٠	٥,٧	٢,١١	٤	متوسطة
٢٦	تمتلك الأكاديمية علاقات جيدة مع عملائها.	٢٧	١٥,٣	١٣١	٧٤,٤	١٨	١٠,٢	٢,٠٥	٦	متوسطة
٢٧	تحقق الأكاديمية التدريبية برامج وفق الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.	٤٠	٢٢,٧	١٢٧	٧٢,٢	٩	٥,١	٢,١٨	٧	متوسطة
٢٨	يتم متابعة المعلمين في مدارسهم بعد حصولهم على برامج التدريبية.	٢٠	١١,٤	١٣٧	٧٧,٨	١٩	١٠,٨	٢,٠١	٧	متوسطة
٢٩	يشارك المستفيدين في صنع القرارات داخل الأكاديمية.	٤٠	٢٢,٧	١٢٣	٦٩,٩	١٣	٧,٤	٢,١٥	١١	متوسطة
٣٠	يرضى المستفيدين عن مستوى جودة البرامج الأكاديمية.	٥٠	٢٨,٤	١١٤	٦٤,٨	١٢	٦,٨	٢,٢٢	٧	متوسطة
٣١	يراعي التدريب الفروق الفردية والاهتمام بالتعلم الذاتي والفردى.	٢٢	١٢,٥	١٤١	٨٠,١	١٣	٧,٤	٢,٠٥	١	متوسطة
٣٢	يوجد خطط لتطوير الكوادر التدريبية والإدارية داخل الأكاديمية.	٣٣	١٨,١	١٣٥	٧٤,٢	١٤	٧,٧	٢,١٠	٢	متوسطة
	المحور ككل	٣٦	١٩,٠	١٤٣	٧٣,٨	١٤	٧,٣	٢,١٢		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن متوسط موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المجال ككل بلغ (٢,١٢)، وهى نسبة تحقق متوسطة، مما يؤكد حاجة الأكاديمية الى اجراءات تنفيذية لتحسين جودة المستفيدين ورفع ادائهم، وجاءت جميع عبارات المجال بدرجة تحقق متوسطة ويفسر ذلك بان التطبيق الفعلي للبرامج التدريبية لم يهتم بقياس أثر هذه البرامج على المعلمين بعد تلقى التدريبات، ولم تركز هذه التدريبات على قياس ما يتوافر لدى المعلم من جوانب معرفية ومهارية قبل التدريب للتحقق من التغير الحادث فى هذه الجوانب بعد الخضوع لهذه الحزم أو البرامج التدريبية، وأن معظم التدريبات كانت جماعية معاً دون مراعات التخصص أو المرحلة، بالإضافة الى غياب البرامج المتعلقة بالجوانب الأكاديمية والتركيز على الجوانب التربوية فقط، وغياب البرامج التي تركز على الجوانب المالية والإدارية حتى

في برامج القيادة والتوجيه، لذا يجب على الأكاديمية المهنية للمعلم ان تسعى لإرضاء عملائها خاصة وأن رضا المستفيدين يلعب دورا كبيرا في المنافسة مما يتطلب دراسة احتياجات المستفيدين المتنوعة والمتغيرة باستمرار، وإبلاغهم بالتحديثات التي تتم دوما والتي ينعكس أثرها عليهم، وعلي مستوى الخدمة المقدمة لهم، واعتبارهم شركاء فيما تقدمه الاكاديمية. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة لطفى فاروق طه (٢٠١٩)، ودراسة نشوى شوقي رزق (٢٠١٧)، ودراسة تشارلز Charles، (٢٠٠٨)، ودراسة لين وآخرون. Leen, Y & Et al (٢٠٠٩)، ودراسة نادية عبد الحليم (٢٠١٥).

المجال الرابع: النتائج الخاصة بأراء افراد العينة حول:الجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلم، وفي ما يلي عرض لنسب متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور:

جدول (٦) استجابة افراد العينة حول ابعاد المجال الرابع

م	العبارة	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق درجة متوسطة		تتحقق درجة ضعيفة		المتوسط	الترتيب	الدرجة
		%	ك	%	ك	%	ك			
٣٣	تمتلك استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.	٨٢,٤	١٤٥	٣٠	١٧,٠	١	٠,٦	٢,٨٢	١	كبيرة
٣٤	تحاول الأكاديمية توفير مصادر بديلة للتمويل.	١١,٤	٢٠	١٥٤	٨٧,٥	٢	١,١	٢,١٠	٨٥	متوسطة
٣٥	تمتلك الأكاديمية قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة.	١٦,٥	٢٩	١٤٥	٨٢,٤	٢	١,١	٢,١٥	٢	متوسطة
٣٦	توفر الأكاديمية الموارد المالية اللازمة للبحث العلمي.	١٠,٢	١٨	١٥٢	٨٦,٤	٦	٣,٤	٢,٠٧	١٩	متوسطة
٣٧	تعلم الأكاديمية على تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة المالية.	١٤,٨	٢٦	١٢٩	٧٣,٣	٢١	١١,٩	٢,٠٣	١٢	متوسطة
٣٨	تحاول الأكاديمية مراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق بصفة مستمرة.	١٣,١	٢٣	١٤٥	٨٢,٤	٨	٤,٥	٢,٠٩	٧	متوسطة
٣٩	تعمل الأكاديمية على تقدير التكلفة المستقبلية للعملية التعليمية.	١٥,٣	٢٧	١٣٨	٧٨,٤	١١	٦,٣	٢,٠٩	٧	متوسطة
٤٠	ترتبط إدارة الأكاديمية بمقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.	١٨,٨	٣٣	١٣٤	٧٦,١	٩	٥,١	٢,١٤	٣	متوسطة
٤١	يشارك الأفراد العاملين في وضع الخطط والموازنات المالية بالأكاديمية.	١١,٤	٢٠	١٥٥	٨٨,١	١	٠,٦	٢,١١	٤	متوسطة
٤٢	يتناسب معدل الأداء المالي للأكاديمية مع خطتها الإستراتيجية.	١٣,٦	٢٤	١٣٦	٧٧,٣	١٦	٩,١	٢,٠٥	١١	متوسطة
٤٣	تعمل الأكاديمية على تحسين خطة التسويق لبرامجها وخدماتها.	١٢,٥	٢٢	١٤٥	٨٢,٤	٩	٥,١	٢,٠٧	٩	متوسطة

م	العبارة	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة ضعيفة		المتوسط	الترتيب	المؤشر
		%	ك	%	ك	%	ك			
٤٤	يستفاد من الخبرات العالمية في تمويل البرامج التدريبية.	١١,٤	١٥٤	٨٧,٥	٢	١,١	٢,١٠	٥	متوسطة	
	المحور ككل	١٩,٣	١٦١٧	٧٦,٦	٨٨	٤,٢	٢,١٥		متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن متوسط موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المجال ككل بلغ (٢,١٥)، وهي نسبة تحقق متوسطة، مما يؤكد الحاجة الى اهتمام الأكاديمية بالجوانب المالية لها، وجاءت العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على " تمتلك استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية" على درجة تحقق كبيرة ويفسر ذلك بوجود لائحة مالية للأكاديمية معتمدة من الوزارة، بينما جاءت باقي عبارات المحور بدرجة تحقق متوسطة، مما يؤكد حاجة الأكاديمية الى تطبيق الاجراءات التنفيذية الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن بالجوانب المالية الأكاديمية كتوفير مصادر بديلة للتمويل ومراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق بصفة مستمرة. وتقدير التكلفة المستقبلية للعملية التعليمية.، ومشاركة لأفراد العاملين في وضع الخطط والموازنات المالية بالأكاديمية. وتحسين خطة التسويق لبرامجها وخدماتها.

فالنجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات عملائها بأقل تكلفة ممكنه وبأقصر وقت ممكن، واتفقت تلك النتائج مع دراسة الهلالي الشربيني وآخرون (٢٠١٠)، ودراسة نايري وآخرون et al & Nayeri (٢٠٠٨)، ودراسة تشارلز Charles، (٢٠٠٨)، ودراسة اوماشنكر ودوتا Umashanker & Dutta (٢٠٠٧)، ودراسة نشوى شوقي رزق (٢٠١٧)

المحور الثاني: النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالأكاديمية المهنية للمعلم، وفي ما يلي عرض لنسب متوسطات استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور:

جدول (٧) استجابة أفراد العينة حول ابعاد المحور الثاني

م	العبارة	موافقة بدرجة كبيرة		موافقة بدرجة متوسطة		موافقة بدرجة ضعيفة		المتوسط	الترتيب	المؤشر
		%	ك	%	ك	%	ك			
٤٥	ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	٩٠,٣	١٥٩	٥,٧	٧	٤,٠	٢,٨٦	٨	كبيرة	
٤٦	يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها.	٨٨,٦	١٥٦	٥,١	٩	٦,٣	٢,٨٢	١١	كبيرة	
٤٧	نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء.	٨٩,٨	١٥٨	٩,١	١٦	١,١	٢,٨٩	٥	كبيرة	

الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر
في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دراسة تقويمية

المؤشر	التقييم	المتوسط	موافقة		موافقة		موافقة بدرجة		العبرة	م
			درجة ضعيفة	ك	درجة متوسطة	ك	كبيره	ك		
كبيرة	٦	٢,٨٨	٣,٤	٦	٥,١	٩	٩١,٥	١٦١	عدم توفر الكوادر القادرة على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن.	٤٨
كبيرة	٤	٢,٩٠	١,٧	٣	٦,٣	١١	٩٢,٠	١٦٢	عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة.	٤٩
كبيرة	٢	٢,٩٢	٠,٦	١	٦,٨	١٢	٩٢,٦	١٦٣	عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء.	٥٠
كبيرة	١	٢,٩٤	٠,٦	١	٥,١	٩	٩٤,٣	١٦٦	ضعف الموارد المالية للأكاديمية المهنية للمعلم.	٥١
كبيرة	٦	٢,٨٨	٠,٦	١	١١,٤	٢٠	٨٨,١	١٥٥	ضعف استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في الأكاديمية	٥٢
كبيرة	٨	٢,٨٦	١,١	٢	١١,٤	٢٠	٨٧,٥	١٥٤	ضعف الحوافز التشجيعية المقدمة للمعلمين للإقبال على التدريب.	٥٣
كبيرة	١٠	٢,٨٥	٢,٣	٤	١٠,٢	١٨	٨٧,٥	١٥٤	قلة تقدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين ووضع البرامج التدريبية في ضوءها.	٥٤
كبيرة	٨	٢,٨٦	٢,٣	٤	٩,٧	١٧	٨٨,١	١٥٥	استخدام كوادر تدريبية غير مؤهلة.	٥٥
كبيرة	٢	٢,٩٢	١,١	٢	٥,٧	١٠	٩٣,٢	١٦٤	قلة الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير البرامج التدريبية.	٥٦
كبيرة		٢,٨٨	٢,١	٤٤	٧,٦	١٦١	٩٠,٣	١٩٠,٧	المحور ككل	

يتضح من الجدول السابق أن متوسط موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المحور ككل بلغ (٢,٨٨)، وهي نسبة تحقق موافقة كبيرة على معوقات تطبيق معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالأكاديمية المهنية للمعلم، وجاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة كبيرة، ومن أهم المعوقات نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، وارتفاع التكلفة المادية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وعدم توفر الكوادر القادرة على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، وضعف استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في الأكاديمية، وضعف الحوافز التشجيعية المقدمة للمعلمين للإقبال على التدريب. مما يلزم وجود تصور مقترح للتغلب على تلك المعوقات والوصول إلى تحقيق مجالات بطاقة الأداء المتوازن واتفقت تلك النتائج مع دراسة سناء عبد الرحيم (٢٠١٥) دراسة نادية عبد الحليم، (٢٠١٥)، ودراسة الهلالي الشربيني وآخرون (٢٠١٠)، ودراسة دايلنث ودافيد (٢٠٢٠) Dilanthi Amaratunga and David Baldry، ودراسة تشارلز Charles (٢٠٠٨)

وبعد عرض النتائج وتفسيرها يقترح الباحث التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

ويتكون التصور المقترح من فلسفة وأسس ومبادئ يستند إليها، ومحاوير وإجراءات.

فلسفة التصور:

إن فلسفة التصور المقترح تنطلق من اهتمام وزارة التربية والتعليم والقائمين برسم السياسة التعليمية ومتخذي القرار بمصر بأهمية وضرورة برامج التنمية المهنية. وان الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر في تتأثر بالعديد من العوامل التي إن أحسن استغلالها أو تنفيذها أو تحقيقها تمثل مُعين وحافز ومقوم لنجاح عمل الأكاديمية، وإن تم إغفالها أو تم الاستهانة بها أو لم تنفذ أو تتحقق تمثل معوق أمام قيام الأكاديمية.

ومن منطلق ان بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر وتقييمه، لضمان تماشيهِ مع الخطة الموضوعية، وهذه تؤدي إلى اكتشاف المشكلات وتسهيل حلها، كما تؤدي أيضاً إلى اكتشاف الفرص، كما أنها تساعد في تمكين المؤسسة،

منطلقات التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على المنطلقات التالية:

- تعد فلسفة التعليم المستمر احد العناصر الأساسية للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين لمواجهة تحديات عصر المعرفة، ومواكبة كل ما هو جديد في المجالات العلمية والمهنية والتربوية.
- تعد الأكاديمية المهنية للمعلم مركز متميز له رؤية ورسالة وأهداف واختصاصات محددة، تقدم من خلالها لأعضاء هيئة التعليم برامج تنموية مناسبة لاختصاصاتهم واحتياجاتهم التعليمية.
- معظم البرامج التدريبية التي قدمتها الأكاديمية المهنية للمعلمين قامت وارتكزت على عملية الترقى فقط وأغفلت الجوانب الأخرى للتنمية المهنية.
- غياب البرامج المتعلقة بالجوانب الأكاديمية والتركيز على الجوانب التربوية فقط، وغياب البرامج التي تركز على الجوانب المالية والإدارية حتى في برامج القيادة والتوجيه الفني.
- يعد مدخل الأداء المتوازن إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية " الأكاديمية المهنية للمعلم علي توضيح رؤيتها واستراتيجيتها، وترجمتها إلي أهداف استراتيجية، بما يمكنها من دفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية.

هدف التصور المقترح:

هدف التصور المقترح الى تطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

مكونات التصور المقترح واليات التنفيذ:

ب- التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: ولتحقيق ذلك يتم التخطيط وفقاً للاعتبارات التالية:

- تكوين فريق العمل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام والإدارات بالأكاديمية المهنية للمعلم.
 - أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين.
 - أن يشمل فريق العمل أفراد من خارج المؤسسة كخبير أو مستشار.
- ت- التهيئة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولتحقيق ذلك يتم وفقاً للاعتبارات التالية:

- عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق.
 - تعليم وتدريب أفراد فريق العمل على آليات بطاقة الأداء.
 - إعلام فريق العمل بأسس البطاقة.
 - تزويدهم بكافة المعلومات التي تسهم في زيادة المعرفة لديهم عنها.
 - إثراء فريق العمل بكل ما يتعلق بالبطاقة، والعمل على تشجيعهم.
- ج - جمع البيانات عن المؤسسة بالأكاديمية المهنية للمعلم ولتحقيق ذلك يتم وفقاً للاعتبارات التالية:

- توفير كافة البيانات عن الأداء الحالي بالأكاديمية المهنية للمعلم وعن الفترات السابقة، سواء من داخلها أو من خارجها
 - تحديد مستوى الأداء الحالي لها، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالأكاديمية المهنية للمعلم
 - تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية التي تواجهها بالأكاديمية المهنية للمعلم
- د- تحديد المجالات الاستراتيجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولتحقيق ذلك يتم وفقاً للاعتبارات التالية:

١- المجال الاول -التعليم والنمو في الأكاديمية المهنية للمعلم ويقترح البحث أن تراعى الاعتبارات الآتية:

- تهيئة المناخ لرفع مستوى المهارات لدي العاملين.
- تعديل اتجاهات المستفيدين وقيمهم حتى يمكنهم من التعامل مع عمليات التحديث.
- الارتقاء بالإمكانيات الإدارية والفنية والفكرية للمستفيدين.
- تنمية مهارات التعامل مع الغير المستفيدين.
- تنمية مهارات التعامل مع الحاسب الآلي.
- إتاحة الأكاديمية نظم المعلومات بالمؤسسة.
- تحفيز العاملين مما يعكس على تحسين مستويات الأداء.
- توافق برامج الأكاديمية مع متطلبات العمل في المستقبل.
- رضا المستفيدين عن مستوى جودة البرامج التدريبية بالأكاديمية.
- يتم تنسيق البرامج التدريبية مع توجهات الدولة وسياساتها.
- مراعاة البرامج التدريبية البعد الوطني والثقافة القومية.

٢- المجال الثاني- العمليات التشغيلية الداخلية في الأكاديمية المهنية للمعلم ويقترح البحث ان تراعى الاعتبارات الآتية :

- توافر المتطلبات المادية اللازمة للبرامج التدريبية.
- وضع القواعد واللوائح المنظمة للعمل للبرامج التدريبية.
- مواجهة مشكلات المدربين والمتدربين أثناء البرامج التدريبية.
- توظيف التقنيات الحديثة في تنظيم وإدارة البرامج التدريبية.
- تدعم الشراكة المجتمعية في تطوير الأكاديمية
- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية المهنية لتنمية الكفاية المهنية لديهم.
- التزام الإدارة بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل أثناء التدريب
- امتلاك

- الأكاديمية أهداف استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع

٣- المجال الثالث- المستفيدين من الأكاديمية المهنية للمعلم ويقترح البحث أن تراعى الاعتبارات الآتية:

- اكتساب عملاء جدد بصفة مستمرة.
- امتلاك علاقات جيدة مع عملائها.
- تحقق الأكاديمية التدريبية برامج وفق الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.

- متابعة المعلمين في مدارسهم بعد حصولهم على برامج التدريبية.
 - مشاركة المستفيدين في صنع القرارات داخل الأكاديمية.
 - ارضاء المستفيدين عن مستوى جودة البرامج الأكاديمية.
 - مراعاة التدريب الفروق الفردية والاهتمام بالتعلم الذاتي والفردى.
 - وجود خطط لتطوير الكوادر التدريبية والإدارية داخل الأكاديمية
 - وضع سياسة محددة للقبول بالبرامج التدريبية بالأكاديمية
 - التقويم المستمر وبصفة دورية.
 - وضع معايير وضوابط أخلاقية تحكم عمل المدربين داخل الأكاديمية.
- ٤- المجال الرابع الجوانب المالية في الأكاديمية المهنية للمعلم ويقترح البحث ان تراعى الاعتبارات الآتية:
- وجود استراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.
 - محاولة توفير مصادر بديلة للتمويل
 - امتلاك قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة.
 - توفير الموارد المالية اللازمة للبحث العلمي.
 - تحسين الأنظمة التقليدية للرقابة المالية.
 - مراقبة التكاليف وترشيد الإنفاق بصفة مستمرة.
 - تقدير التكلفة المستقبلية للعملية التعليمية.
 - ربط مقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.
 - مشاركة الأفراد العاملين في وضع الخطط والموازنات المالية بالأكاديمية.
 - مناسبة معدل الأداء المالي للأكاديمية مع خطتها الاستراتيجية.
 - تحسين خطة التسويق لبرامجها وخدماتها.
- هـ- رسم وتطوير المجالات الرئيسية للأكاديمية المهنية للمعلم: ويقترح البحث ان تراعى الاعتبارات الآتية :
- رسم تخطيطي بسيط للمجالات الرئيسية الأكاديمية المهنية للمعلم وربطها بأهداف المؤسسة بشكل تسلسلي
 - استخدام سلاسل السبب والأثر التي تربط بين التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية، ووجهة نظر العملاء، والنتائج المالية الهامة.
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة نظر العملاء والنتائج المالية الهامة.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي.

و- تحديد عوامل النجاح: ولتحقيق ذلك يتم وفقاً للاعتبارات التالية:

- مناقشة ما نحتاجه لتحقيق المجالات الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق رؤية الأكاديمية المهنية للمعلم

- أن تحدد الأكاديمية المهنية للمعلم ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق رؤية ورسالة الأكاديمية المهنية للمعلم

س- تطوير خطة العمل: ولتحقيق ذلك يتم وفقاً للاعتبارات التالية:

- يتم تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المؤسسة.

- مشاركة في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمديرين.

- اتفاق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية.

ح- إعداد التقرير الأولي للبطاقة ولتحقيق ذلك يتم وفقاً للاعتبارات التالية :

- عقد لقاء بين فريق التطبيق بالأكاديمية والإدارة العليا خلال فترة متقاربة من تحديد مقاييس الأداء، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بهدف معرفة جدوى تطبيقها.

- ويتم إعداد هذا التقرير عند تطبيق البطاقة لأول مرة، من أجل اختبار فاعليتها، وإسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالأكاديمية
- توضيح مواطن القصور في مقاييس الأداء المستخدمة.

ط - المتابعة وتقويم الأداء ولتحقيق ذلك يتم وفقاً للاعتبارات التالية :

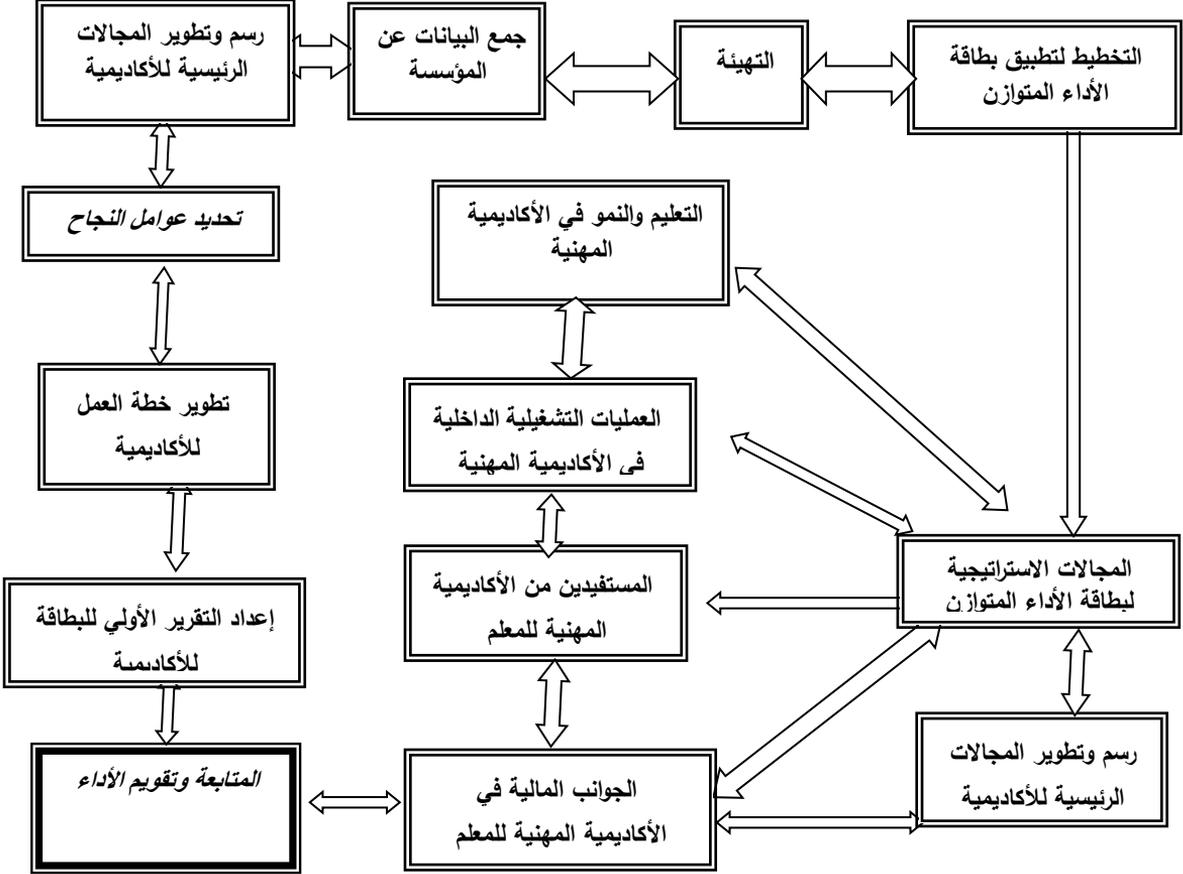
- متابعة مدى تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته.

- إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتقويم أداء أي قصور أو ضعف في عمليات وأنشطة الأكاديمية.

- تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة

- تشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في الأكاديمية، وللتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل مستمر.

يلخص الشكل الآتي اليات تنفيذ التصور المقترح : شكل (١)



شكل (١) رسم تخطيطي يوضح التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلم في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

معوقات تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية للمعلم في ضوء بطاقة الأداء المتوازن B.S.C

- ارتفاع التكلفة المادية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها.

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء.
- عدم توفر الكوادر القادرة على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة.
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء.
- ضعف الموارد المالية للأكاديمية المهنية للمعلم.
- ضعف استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في الأكاديمية.
- ضعف الحوافز التشجيعية المقدمة للمعلمين للإقبال على التدريب.
- قلة تقدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين ووضع البرامج التدريبية في ضوءها.
- استخدام كوادر تدريبية غير مؤهلة.
- قلة الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير البرامج التدريبية.
- الضمانات والاليات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح :**
- توافر الإرادة السياسية لتطوير التعليم، ورفع كفاءة المعلم.
- القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل للقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ الخاص بإنشاء كادر خاص للمعلمين يهدف إلى الارتقاء بمستوى المعلم مهنيًا ومادياً.
- رغبة القائمين على الأكاديمية المهنية للمعلم في تفعيل دور الأكاديمية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في مصر.
- تشكيل فريق عمل مسئول عن وضع الهيكل التنظيمي والوظيفي للأكاديمية.
- تصميم وتطبيق نظام لاعتماد برامج وهيئات التنمية المهنية للمعلمين والقيادات.
- القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ابراهيم الخلوف الملكاى (٢٠١٩)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط٢، الاردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- أحلام الباز حسن، السيد محمود الفرجاني (٢٠٠٨)، الاعتماد المهني للمعلم مدخل تطوير التعليم، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- احمد إبراهيم أحمد، سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٢)، معايير اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر "رؤية نقدية ونظرة عصرية". مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (٩١)، يوليو، ص ص ٣٠-٨٧
- أسامة ماهر حسين (٢٠١٢)، تصور مقترح لتطوير أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء المعايير المعتمدة لمركز التميز المعتمدة. مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، ١٨ (٤)، ص ٩٦ ص ١٦٤
- الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٢)، دليل اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم ص ص ٥-٦
- بيومي محمد الضحاوي، رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١)، "تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد الحادي والعشرون، الجزء الأول، سبتمبر ص ص ٤٣٢-٤٩٠
- توفيق محمد عبد المحسن (٢٠١٦)، اتجاهات حديثة في التقييم في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. ط٢، القاهرة، دار الفكر العربي.
- جاد احمد (٢٠١٨)، محمد استراتيجية مقترحة لتطبيق التدريب المدمج بالأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة "دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، عدد ٥٤، أكتوبر ص ص ٨٥٣-٩٣٢
- جاك ديبلور وآخرون (٢٠٠٩)، التعليم ذلك الكنز المكنون، تقرير قدمته إلى اليونسكو اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشري، ط٢، القاهرة، مركز مطبوعات اليونسكو.
- جمهورية مصر العربية، قرار جمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٨م ص ص ١-٥

حسن حسين البيلاوي وآخرون (٢٠٠٦)، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٦
 رمضان غربية (٢٠١٦)، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصور، ٢٠١٦.

سلطان بن علي خلف الحربي، منيع بن عبدالعزيز (٢٠١٥). تصور مقترح لنظام رخصة التدريس لمعلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٦١)، ص ١٩٣-٢٣٧.

سناء عبد الرحيم العبادي (٢٠٠٥)، تصميم نظام تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة - دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

عادل محمد زايد (٢٠٠٤)، تطبيق مدخل تقييم الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، ١٥-١٧ مارس، ص ص ٢-٣.

عبد الحميد المغربي (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، ط٢، المنصورة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

عبد الرحيم محمد (٢٠١٧)، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والميزات، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، ط٢، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ١١-١٥ فبراير، ص ص ١٥-٦٧.

عبد اللطيف عبد اللطيف، وحنان تركمان (٢٠١٦)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ط٢، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٨) العدد (١) دمشق، ص ص ١٤٦-٢٠١.

علاء محمد ربيع (٢٠١٣)، تقييم واقع قيام الأكاديمية المهنية للمعلمين بدورها في ضمان تحقيق مهنية أعضاء هيئة التعليم. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٣٩) ص ص ٥٨-١٢٢

علاء محمد ربيع (٢٠١٣)، تقييم واقع قيام الأكاديمية المهنية للمعلمين بدورها في ضمان تحقيق مهنية أعضاء هيئة التعليم، القاهرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٣٩) ص ص ٥٨ - ١٢٢.

عماد صموئيل وهبة (٢٠١٣)، تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال دراسة ميدانية. المجلة التربوية تربية سوهاج، (٣٣)، ص ص ٤١٣ - ٤٩٢.

غادة صبري صيام (٢٠١٥)، متطلبات تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين لتحقيق الاعتماد المهني للمعلم ومنح التراخيص لمزاولة مهنة التعليم في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.

غادة منصور غوث (٢٠٠٥)، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

فلاح حسن عداي الحسيني (٢٠١٠)، الإدارة الاستراتيجية ٢، عمان، دار وائل.
لطفى فاروق طه (٢٠١٩)، بدائل مقترحة لتطوير نظام إعداد معلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، كلية التربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها

ماهر أحمد محمد (٢٠١١)، الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي"، مجلة كلية التربية بأسبوط، مجلد ٢٧، عدد ٢، جزء ٢، جامعة أسبوط، ص ص ١-٨٥.

ماهر درغام، مروان ابوفضة (٢٠٠٩)، اثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو ص ص ٣٢١-٣٩٨

محمد خالد المهائني (٢٠١٨)، بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، وورشة عمل تطبيق

- بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، الملتقى العربي الثالث، "دمشق، سوريا، (٦-٩) يوليو ص ص ٤٢١-٤٨٧.
- محمد غنيم سويلم (٢٠١١)، الترخيص المهني للمعلم في مصر: رؤية مقترحة في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة التربية، عدد ٣٤، مجلد ١٤، القاهرة، ص ص ٦٣-١١٣.
- يوسف محمد محمود (٢٠٠٥)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- معوض حسن إبراهيم مرعي (٢٠١٤)، تقييم أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء أهدافها واستراتيجية مقترحة لتطويرها، القاهرة، دراسات في التعليم الجامعي، ص ص ٤٧١-٥٣٤.
- نادية عبد الحليم (٢٠١٥)، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، ط٢، المجلد (٢١)، العدد (٢)، ص ص ٤١٠-٤٨٧.
- نبيل سعد خليل (٢٠١٤)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- _____ (٢٠١٥)، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- هاني العمري (٢٠٠١)، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الاستراتيجية القيادية»، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة «القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربي»، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ٦-٨ نوفمبر ص ص ٤٣-٤٧٠.
- الهاللي الشربيني الهاللي، وآخرون (٢٠١٠)، 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، (١٤-١٥) أبريل، ص ص ٣٦-٣٧.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣) مشروع إعداد المعايير القومية المعايير القومية للتعليم في مصر، مطابع الأهرام التجارية، ص ص ٣٢-٣٣.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢)، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر نحو نقلة نوعية في التعليم (٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢)، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧. ص ص: ١٥٣-١٥٤.

_____ (٢٠٠٣)، المعايير القومية للتعليم المصري، مشروع إعداد المعايير القومية، القاهرة.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Barnes, G.:(2007). Balanced scorecard for higher education; Moving towards business performance management, AAIR forum, Sydney.
- Beatrix Laine (2005): "Transfer Readiness Scorecard: an Institution Self-Evaluation Tool", Unpublished Ed. D Dissertation, the Rossier School of Education, University of Southern California.
- Bosnia, M & McAfee, R., (2008) Using the balanced scorecard Approach; a group exercise, Development in Business Simulation and Experimental Learning, Vol. 35.
- Cardoso, E & .et al: (2015) A balanced scorecard approach for strategy and quality- driven university, proceedings of the 11 international conference EUNIS, Manchester,
- Charles, J. (2008): Should Activity – based costing or the balanced scorecard drive the university strategy for continuous improvement, proceedings of ASBBS, vol. 15, No. 1, Feb...
- Dilanthi Amaratunga and David Baldry: (2000) "Assessment of Facilities Management Performance in Higher Education Properties", Journal of Facilities, vol. 8, No. 7/8,
- Dodor, J & .et al :(2018) A framework for governmental organizations; balanced scorecard, Journal of Financial accounting, Vol.2,
- Friego, M: Strategy and the balanced scorecard, strategic finance, Vol. 84, No. 5

-
- Games, R & Liddle, J. (2019): The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organization; the case of Arthur Bernard's foundation, Brazilian Administration review, Brazil,
- Gehien, A & .et al (2006): Using the balanced scorecard approach to design a performance management system for education in engineering, the 9th international conference on engineering education, July 23-28,
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006): Sustainable Leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass, P.1.
- Helen, Ladd, (2007): "Teacher Labor Markets in Developed Countries" The Future of Children, Vol. 17, No. 1, pp. 201-210.
- Hendricks, K & .et al: (2014) The balanced scorecard to adopt or not to adopt, Ivey business journal, Nov. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Issue.7, pp.615
- Johnes, K.: (2014) a balanced school accountability model: an alternative to high stakes testing, Phi Delta Kappan, vol. 85, No. 8,
- Kaplan, R. & Norton, D. (2016) The Balanced Scorecard translates Strategy into Action, Harvard Business Review Press
- : (2004) the strategic Map, Harvard business school press, Boston
- Leen, Y & .et al: (2009) Using E-balanced scorecard in managing the performance and excellence of academicians, faculty of computer sciences & IT, university Malaya, Malaysia.
- M. D. Nayarit, et-al.,: (2008) "Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard", Journal of Engineering and Technology, vol. 27, No. 10,
- Morisawa, T.: (2012) Building performance measurement systems with the balance scorecard approach", Nomura Research Institute (NAI) papers, No, 45, April

- Nayeri, M & .et al: (2008) Universities strategic evaluation using balanced scorecard, world academy of science, engineering and technology, Vol. 37,
- Niven, P. (2016): Balanced scorecard step by step; Maximizing performance and maintaining results, John Wiley & Sons, New Jersey, 93-
- Richardson, S.: (2013) the importance of establishing balanced scorecard philosophy, panorama business views, January
- Ruben, B.: (2019) Towards a balanced scorecard for higher education; Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework, Centre for Organizational Development & Leadership, Rutgers Universities, New Jersey, Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool.
- The Holmes Group (2008). **Tomorrow's Teachers**, A Report of the Holmes Group, U.S.A: The Holmes Group Inc.
- Umashanker, V & .Dutta, K.: (2007.) Balanced scorecards in Managing Higher education institutions; An Indian Perspective, International journal of educational management, vol. 21, No. 7,