Designing a Balanced Scorecard to Eliminate the Disadvantages of the EFQM Model in Evaluating the Quality Performance of School Education

Basima Naser Hossein
Ministry of Education, Baghdad Al-Karkh Second Directorate of Education
Basima.nasser@coadec.uobaghdad.edu.iq

Lect. Dr. Mushtaq Kamil Faraj
College of Administration and Economics, University of Baghdad
Mushtaq.k@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received: 28/3/2024 Accepted: 24/4/2024 Published: 30/6/2024

Abstract:

This research aims to address the defects of the EFQM model in evaluating the quality performance of school education by adapting the balanced scorecard. This study also aims to reveal the reality of school education quality in Iraq by designing a balanced scorecard that adopts international school education quality standards. The study selected the Second Baghdad Al-Karkh Education Directorate as a research sample. The study used the secondary data method as a means to collect data. Data was collected from documents, records, and statistics of the sample, as well as interviews with the sample's managers. The most important finding is that the balanced scorecard provides financial and non-financial measures that are consistent with international educational quality performance standards. This indicates that the balanced scorecard overcomes the drawbacks of descriptive evaluation in the EFQM model. In addition, it provides quantitative results that enable school education institutions to identify and address quality weaknesses. Finally, the results of the study indicate several weaknesses in school education quality such as weaknesses in financial allocations for the development of human capital, informational capital, and organizational capital, which in turn was reflected in the development of internal processes and then the outcomes of the educational process (the student).

Keywords: Balance Scorecard, EFQM model, Quality Performance evaluation, school education quality standards.

تصميم بطاقة العلامات المتوازنة للتخلص من عيوب نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في تقييم جودة أداء التعليم المدرسي

باسمة ناصر حسين
وزارة التربية /مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية

م.د مشتاق كامل فرج
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى معالجة عيوب نموذج EFQM في تقييم جودة أداء التعليم المدرسي عن طريق تكييف بطاقة العلامات المتوازنة. كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع جودة التعليم المدرسي في العراق عن طريق تصميم بطاقة العلامات المتوازنة التي تعتمد معايير جودة التعليم المدرسي الدولية. وقد اختارت الدراسة مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية عينة بحث. استخدمت الدراسة أسلوب البيانات الثانوية كوسيلة لجمع البيانات. وتم جمع البيانات من الوثائق والسجلات والإحصائيات الخاصة بالعينة، فضلا عن المقابلات مع مديري العينة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بطاقة العلامات المتوازنة

توفر مقاييس مالية وغير مالية تتوافق مع معايير جودة الأداء التعليمي العالمية. ويشير هذا إلى أن بطاقة العلامات المتوازن تتغلب على عيوب التقييم الوصفي في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). فضلا عن ذلك، فإنه يوفر نتائج كمية تمكن مؤسسات التعليم المدرسي من تحديد ومعالجة نقاط الضعف في الجودة. وأخيرا تشير نتائج الدراسة إلى عدة نقاط ضعف في جودة التعليم المدرسي مثل ضعف التخصيصات المالية لتنمية رأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي، والذي انعكس بدوره على تطور العمليات الداخلية ومن ثم نتائج العملية التعليمية (الطالب).

الكلمات المفتاحية : بطاقة العلامات المتوازنة، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، تقييم أداء الجودة، ومعايير جودة التعليم المدرسي

المقدمة:

لقد تأثرت بيئة التعليم المعاصرة بالعديد من التغيرات. ومن أبرز التغيرات التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة وحاجة المجتمع إلى خدمات تعليمية جديدة وعالية الجودة. ولذلك تسعى المؤسسات التعليمية بشكل مستمر نحو التطوير والإبداع والتحسين. وأصبحت هذه التغيرات تحديات وضغوطات تواجه المؤسسات التعليمية في تطوير نظم تقييم الأداء بما يتوافق مع هذه التغيرات. ونتيجة لذلك تسعى معظم الوحدات التعليمية إلى تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحسين أداء أنشطتها التعليمية. تعتمد هيئات التعليم المدرسي العراقي عدة أنظمة لتقييم أداء جودة التعليم المدرسي. وأهمها نموذج EFQM لتقييم أداء جودة التعليم من منظور مؤسسي. يقوم هذا النموذج بتقييم المؤسسة التعليمية وفق خمسة معايير وأربعة عوامل تمكينية معتمدة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. إن تقييم أداء جودة التعليم المدرسي من منظور مؤسسي فقط يجعل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يعاني من عدة عيوب. ولا يعتمد النموذج معايير ومقاييس الجودة التي تضمن تعلم ونمو المعلمين، مثل تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس. فضلا عن ذلك، يفتقر النموذج إلى العديد من معايير الجودة للعمليات الداخلية، مثل الجو الدراسي وتوفير الوسائل التعليمية، والتي تساهم بشكل كبير في دعم مخرجات التعليم. ونتيجة لعدم وجود معايير الجودة للعمليات الداخلية، فإن النموذج يخلو من مقاييس التفوق الأكاديمي للمعلمين. كما يفتقر النموذج إلى أي معايير ومقاييس تقيس جودة الطالب، على سبيل المثال الأداء المعرفي للطالب وتحسين سلوك الطالب. ولا يعتبر النموذج الجانب المالي جزءا من معايير تقييم جودة أداء المدارس. وللتغلب على هذه العيوب تحتاج الوحدات التعليمية إلى تبني أنظمة جديدة لتقييم أداء الجودة. وينبغي أن تحل هذه الأنظمة محل نماذج تقييم الأداء التقليدية، وأحدها نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة EFQM، لتتناسب مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية المعاصرة. ويمكن لبطاقة العلامات المتوازنة أن تتغلب على أوجه القصور في نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM) من خلال اعتماد معايير الجودة التعليمية التي تتوافق مع البيئة التعليمية المعاصرة. كما يمكن لبطاقة العلامات المتوازنة أن تربط هذه المعايير بمنظورها الأربعة: المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو فضلا عن ذلك، يمكن أن يوفر مقاييس كمية لقياس أداء الجودة في وجهات النظر الأربعة.

المبحث الأول/ منهجية البحث ودراسات سابقة

أولا: منهجية البحث

1- **مشكلة البحث:** تكمن مشكلة البحث بأن نموذج التميز الاوربي EFQM يقوم بتقييم أداء جودة التعليم التربوي بشكل وصفي ولا يقدم رؤية كاملة وواضحة لواقع جودة التعليم المدرسي. كما أنه يتجاهل اعتماد معايير الجودة التي تتوافق مع التطورات السريعة في التعليم المدرسي. صممت هذه الدراسة بطاقة العلامات المتوازنة لإزالة عيوب نموذج التميز الأوربي EFQM والكشف عن واقع جودة التعليم المدرسي. وفي ضوء هذا البيان تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

أ. هل تتكيف بطاقة العلامات المتوازنة مع استراتيجية التعليم التربوي في العراق ومعايير جودة التعليم لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؟

ب. ما مدى قدرة بطاقة العلامات المتوازنة على إزالة عيوب نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة (EFQM) لتقويم جودة أداء التعليم المدرسي في العراق؟

2- **أهمية البحث:** تكمن اهمية البحث في نقاط عدة، تناولت موضوع جودة التعليم التربوي في العراق وهو من المواضيع المهمة والحيوية التي تؤثر على حاضر البلد ومستقبله. كما تتجسد أهمية البحث في تبني نظام تقويم جودة شامل يتوافق مع معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، يمكن لبطاقة العلامات المتوازنة المصممة من قبل هذه الدراسة ان تقوم بالكشف عن المشاكل التي يعاني منها نموذج التميز الأوربي EFQM ومعالجتها.

3- **اهداف البحث:** يهدف الباحثان من خلال هذا البحث الى تحقيق الاتي:

أ. بيان عيوب نموذج التميز الأوربي EFQM والكشف عن واقع جودة التعليم التربوي في العراق

ب. تصميم بطاقة علامات متوازنة بمفاهيم ومناظير ومقاييس تناسب عملية تقويم جودة التعليم في المدارس العراقية.

4- **فرضية البحث:** تعالج هذه الدراسة المشكلات من خلال اعتماد معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECDلجودة التعليم التربوي وتكييف بطاقة العلامات المتوازنة مع هذه المعايير من خلال عدة مناظير ومعايير ومقاييس تتناسب مع استراتيجية التعليم التربوي. بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تقوم على الفرضيات الاتية:

أ. تتكيف بطاقة العلامات المتوازنة مع استراتيجية التعليم المدرسي في العراق ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتخلق نظاماً شاملاً لتقييم أداء جودة التعليم المدرسي.

ب. ان بطاقة العلامات المتوازنة المصممة تزيل عيوب نموذج EFQM لتقييم أداء جودة التعليم المدرسي في العراق.

ج. ان بطاقة العلامات المتوازنة المصممة تكشف واقع أداء جودة التعليم المدرسي في العراق.

5- **الحدود المكانية والزمانية للبحث**

أ. الحدود المكانية للبحث: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية احدى مديريات وزارة التربية العراقية .

ب. الحدود الزمانية للبحث : تم الاعتماد على بيانات ونتائج الوزارة المتعلقة بمديرية تربية بغداد الكرخ الثانية للعام 2020،2021.

ثانياً- الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من البحث بعض من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث :

1- **عزوز وآخرون(2020)**: أظهرت الدراسة تطور الأداء التدريسي في مصر من خلال اعتماد معايير جودة التعليم المدرسي التي يقدمها نموذج EFQM. وبينت الدراسة أن المؤسسات التعليمية تجاهلت أن النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) مخصص للتقييم المؤسسي. إن تطوير أداء المعلمين لا يمكن تحقيقه من خلال هذا التقييم أو من خلال معايير نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة (EFQM). ويتطلب هذا التطور معايير جودة أخرى تكمل بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض.

2- **الشحنة(2021)**: أوضحت الدراسة أن تطبيق نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة (EFQM) يدعم قدرات المؤسسات التعليمية في مصر ويمكنها من تحقيق التميز التعليمي من خلاله. وتصورت الدراسة أن معايير الجودة في نموذج EFQM شاملة. وهذا التصور غير واقعي لأن النموذج تجاهل العديد من معايير الجودة، مثل تقييم الطلاب والتدريس، والعديد من معايير العمليات الداخلية.

3- **Aseltine et al (2006)**: بينت هذه الدراسة دور نموذج EFQM في تحسين جودة التعليم المدرسي في نيجيريا. وأظهرت الدراسة أن المدارس النيجيرية تتبنى بعض معايير الجودة وهي الممارسات القيادية والإدارية. وقد أهملت هذه الدراسة العديد من عناصر التميز التي يقدمها نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة (EFQM)، بالإضافة إلى عناصر أخرى لا يتضمنها النموذج. وكشفت الدراسة عن إغفال المدارس النيجيرية العديد من عناصر التميز التي لا يتبناها النموذج.

4- **Hanover (2013)**: بينت الدراسة ان استخدام بطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تحسين أداء بعض المقاطعات التعليمية في الولايات المتحدة الامريكية. تناولت الدراسة تطبيق مناظير بطاقة العلامات المتوازنة في ثلاثة مقاطعات أمريكية. قُسمت عينات البحث الى مناطق وتم تطبيق المناظير على المناطق على الرغم من اختلاف بعض القوانين بين مقاطعة وأخرى. خلصت الدراسة الى ان نتائج التقييم التي قدمتها البطاقة كانت متفاوتة بين منطقة وأخرى، لذا استخدام بطاقة مصممة لكل منطقة سيكون أكثر انسجاماً مع استراتيجيتها والقوانين السائدة فيها.

5- **Yuksel and Coskun(2013)**: بينت هذه الدراسة ان استخدام بطاقة العلامات المتوازنة يساهم في تحفيز وتقييم الاداء التنظيمي في المدارس الثانوية في تركيا. اشارت الدراسة الى ان استخدام مناظير بطاقة العلامات المتوازنة يمكن من تحديد الروابط بين المدخلات والعمليات والنتائج والتركيز على اهميه هذه المكونات لتحقيق الاهداف الاستراتيجية. تبنت هذه الدراسة اربعة مناظير لبطاقة العلامات المتوازنة وهي منظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو المنظور المالي وبينت تأثيرها على المجتمع.

6- **Brown et al (2014)**: تشير هذه الدراسة الى ان تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يساهم في بلوغ جودة التعليم في مدارس ولاية كاليفورنيا. ناقشت الدراسة ان استخدام البيانات المالية وغير المالية توفر تقييم جيد لأداء الطلاب وفعالية البرامج والعمليات المدرسية. اسفرت نتائج الدراسة الى وجود اختلاف في نتائج تقييم الطلاب والبرامج والعمليات الداخلية، بسبب التركيبة الديموغرافية. لذلك ومن اجل الحصول على نتائج متماثلة لابد من ادخال منظور جديد يتعلق بالاختلاف الديموغرافي من اجل اجراء المقارنات وتحديد مجالات التحسين.

المبحث الثاني/ الإطار العام لنموذج التميز الأوربي EFQM وبطاقة العلامات المتوازنة

اولاً: الاطار العام لنموذج التميز الأوربي EFQM : هو اختصار يرمز الى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management ويعرف نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة EFQM كأسلوب يقوم بتحسين إدارة الجودة الشاملة التقليدية (TQM)، من خلال توسيع المفهوم الضيق الموجه نحو الجودة إلى مفهوم إدارة شامل. يعتبر نموذج التميز الاوربي نظام أعمال متكامل يغطي جميع الأنشطة الإدارية المكونة من المدخلات والعملية والمخرجات. من هذا المنظور، يعتمد تطور نموذج EFQM على تطوير موضوعات ومنهجيات بحثية مختلفة من أجل تغطية نطاق اوسع من مجالات (TQM) التقليدية، من اجل التغلب على القصور الموجودة فيها (Kim et al , 2012: 684).

أطلق على هذا المنتدى اسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). قدمت نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة EFQM وكان يسمى نموذج EFQM للجودة. نموذج EFQM هو نموذج يعمل على تحسين إدارة الجودة الشاملة التقليدية (TQM) من خلال توسيع المفهوم الضيق للجودة إلى مفهوم إداري شامل. ويعتبر النموذج نظام عمل متكامل يغطي كافة الأنشطة الإدارية. يعتمد نموذج EFQM على تطوير موضوعات وأساليب مختلفة لتغطية نطاق أوسع من مجالات إدارة الجودة الشاملة التقليدية من أجل التغلب على أوجه القصور فيها (Kim et al., 2012:686). يهدف نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إلى توفير معايير لتحفيز المنظمة لتحقيق التميز في الأعمال والتميز التنظيمي والخدمة، وذلك من أجل زيادة الوعي بالجودة والتميز في الأعمال. كما يهدف أيضًا إلى توفير إطار مشترك للجودة التنظيمية وإدارة الأداء (Murthy et al., 2022:3).

مكونات نموذج التميز الأوربي(EFQM) : يعتمد النموذج على تسعة معايير. خمسة منها هي عوامل التمكين التي تغطي ما تفعله المنظمة، والأربعة الأخرى تمثل النتائج التي تنشأ من عوامل التمكين. المعيار التمكيني الأول هو القيادة. ويشير هذا المعيار إلى أن القادة يشكلون رؤية ورسالة وقيم وأخلاقيات المنظمة، ويكونون قدوة من خلال سلوكهم. يقوم القادة أيضًا بتحديد ومراقبة ومراجعة وتحسين نظام إدارة المنظمة وأدائها. بالإضافة إلى ذلك، يقومون بإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين وإنشاء ثقافة التميز مع الموظفين لضمان المرونة وإدارة التغيير بفعالية .(Uygur and Sumerli, 2013:981) المعيار الثاني هو الإستراتيجية. تعتمد الإستراتيجية على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية. كما أنها تعتمد على فهم الأداء الداخلي والقدرات والسياسات الداعمة لها ومراجعة وتحديث الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها. المعيار الثالث هو الموظفين. ويشير هذا المعيار إلى تطوير معارف ومهارات الموظفين وتمكينهم من خلال ضمان مشاركتهم الفعالة في جميع أنشطة المنظمة التي تدعم استراتيجيتها(Gomez et al, 2017:95).

المعيار التمكيني الرابع هو التعاون والموارد. ويعني هذا المعيار أن المنظمة تنفذ أعمالها بما يتماشى مع توفير فوائد مستدامة من خلال إدارة الموارد المالية والمباني والمعدات بطريقة تضمن النجاح المستدام. بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا لدعم تنفيذ الإستراتيجية واتخاذ القرارات الفعالة وتطوير قدرات المنظمة. المعيار التمكيني الأخير هو المنتجات والخدمات. يصف هذا المعيار تصميم وإدارة وتطوير العمليات والمنتجات لخلق قيمة لأصحاب المصلحة والزبائن. يشير هذا المعيار أيضًا إلى ترويج وتسويق المنتجات والخدمات بشكل فعال للحفاظ على العلاقات مع الزبائن وتطويرها (Escrig and Menezes, 2016:15)

النتائج التي تنشأ من العوامل التمكينية لها أربعة معايير. المعيار الأول يتعلق بنتائج الزبائن. ويحدد المعيار مجموعة من مؤشرات الأداء بناءً على احتياجات وتوقعات الزبائن واستراتيجية المنظمة. وتهدف هذه المؤشرات إلى تحديد خدمة الزبائن الجيدة، وتوقعات نتائج الزبائن المستقبلية، ومراقبة أداء المنظمة وتحسينه، والتنبؤ بتأثير المنظمة على تصورات الزبائن الخارجيين (Asgher et al, 2015:1759).

ويتعلق المعيار الثاني بنتائج الموظفين. يحتوي هذا المعيار على مجموعة من مؤشرات الأداء التي تعرض النتائج الإيجابية للموظفين والتوقعات للنتائج المستقبلية لأدائهم لضمان الرضا الوظيفي والتدريب وتمكين الموظفين. أما المعيار الثالث فيتعلق بالنتائج الاجتماعية. ويحدد المعيار مجموعة من المؤشرات التي تهدف إلى رصد مدى تأثير أداء المنظمة على تصورات المجتمع من أجل الحفاظ على النتائج الإيجابية. ويتعلق المعيار الأخير بنتائج الأعمال النهائية. وتعتمد هذه النتائج على تحديد أهداف واضحة للنتائج التي يرغب أصحاب المصلحة في تحقيقها(Uygur and Sumerli 2013:985).

ثانياً: الاطار العام لبطاقة العلامات المتوازنة: إن أي نظام مقترح لتقييم جودة أداء التعليم المدرسي يجب أن يرتكز على مجموعة متكاملة وشاملة من المعايير لتقييم كافة جوانب الجودة في الجهة التعليمية لضمان تحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة وجودة مخرجاتها (الزائدي ,2014). تم تطوير BSC بواسطة Kaplan and Norton ، اللذين قدموا منهجًا جديدًا لقياس وتقييم الأداء. وخلص المنهج إلى أن القياس الشامل لأداء المنظمة يجب أن ينظر إليه من أربعة جوانب: المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. (Irianti,et al 2018:666). نتيجة للتغير السريع والمستمر في بيئة الأعمال، تحول استخدام نظام تقييم الأداء من نظام تقييم الأداء إلى نظام الإدارة الاستراتيجية (Al-Najjar & Kalaf, 2012:45). في الثمانينات، زادت اهتمامات الإدارة بشأن إدارة الجودة ورضا الزبائن. ولذلك تم تطوير BSC ليكون أكثر كفاءة في قياس وتقييم تكاليف الجودة باستخدام المقاييس المالية وغير المالية للسيطرة على أسباب تكاليف الجودة وتحقيق أرباح تنافسية (Pimentel & Maria , 2015:3). يشير هذا إلى تحول جديد في استخدام BSC وهو تقييم الجودة. وبعد ذلك تم استخدام BSC لتقييم أداء جودة التعليم في الجامعات. توفر مناظير BSC الأربعة تدابير متسقة مع مؤسسات التعليم العالي لقياس وتقييم الأداء لضمان التميز الأكاديمي وتحقيق الأهداف المالية. ركزت BSC على معايير جودة الأداء المتعلقة بالتعليم العالي وقدمت مقاييس كمية مناسبة لهذه المعايير (Shin, et al 2018:3).عرفت بطاقة العلامات المتوازنة على انها أداة قياس الأداء التي تعكس المقاييس الحاسمة لنجاح الوحدة الاقتصادية، حيث انها وسيلة في دفع الوحدة الاقتصادية إلى الأمام نحو تحقيق أهدافها من خلال ارتباط الاستراتيجية بإطار سببي يوضح كيف يمكن للوحدة أن تنجح من خلال تحقيق عوامل نجاح حاسمة محددة في منظور التعلم والنمو، مما يؤدي إلى الأداء المطلوب في العمليات الداخلية، ثم إلى الأداء، المطلوب من منظور الزبون، وأخيرا الى الهدف النهائي الأداء المالي (Rompho , 2020: 285).

ثالثاً: مناظير بطاقة العلامات المتوازنة: يختلف تصميم بطاقة العلامات المتوازنة في المدارس الحكومية عن بطاقة العلامات المتوازنة في المؤسسات التعليمية الأخرى (المدارس الخاصة أو الجامعات). تتكون بطاقة العلامات المتوازنة من نوعين من مقاييس الأداء. النوع الأول هو المقاييس المتأخرة، والتي تقيس النتائج المالية الموجودة في المنظور المالي. هذه المقاييس مهمة لأنها تمثل الهدف النهائي لجميع أنشطة المنظمة. أما النوع الثاني فهو المقاييس الرائدة التي تقيس أداء الزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهي المحركات والأسباب الرئيسية للنتائج المالية.

الهدف النهائي للمدارس العامة غير الربحية هو تنشئة طلاب متعلمين، وليس تحقيق أهداف مالية. ولذلك فإن ترتيب مناظير بطاقة العلامات المتوازنة في المدارس العامة سيختلف عن ترتيب مناظير بطاقة العلامات المتوازنة في المؤسسات التعليمية الهادفة للربح.

وسيحل منظور الطالب محل المنظور المالي لأنه سيكون النتيجة النهائية التي تسعى إليها المدارس العامة. لذلك، يتأثر منظور الطالب بأداء التعلم والنمو والعمليات الداخلية والمنظور المالي. بالإضافة إلى ذلك، سيكون موقع المنظور المالي على بطاقة العلامات المتوازنة للمدارس الحكومية في أسفل البطاقة. وهذا يدل على أن المنظور المالي هو المحرك والسبب الرئيسي للتعلم والنمو والعمليات الداخلية، والتي بدورها تؤثر على منظور الطالب.

1- منظور الطالب: المنظور الأول في تقييم أداء جودة التعليم المدرسي هو منظور الطالب. ويرتكز هذا المنظور على معيارين في تقييم أداء وجودة تعليم الطلاب. وهذان المعياران يعملان على تحسين التحصيل المعرفي للطالب وتحسين سلوكه. ولضمان تنفيذ هذين المعيارين، توفر بطاقة العلامات المتوازنة عدة مقاييس، على سبيل المثال، نسبة الطلاب المسرعين، ونسبة الطلاب الناجحين، ونسبة الطلاب المفصولين بسبب الغياب، ونسبة الطلاب المتسربين. وتتأثر نتائج منظور الطالب بنتائج المنظورات الثلاثة الأخرى. كما أن نتائج منظور الطالب يمثل النتائج النهائية لعملية تقييم الأداء لأنه منظور تأخر. ولذلك فإن نتائجه لا تؤثر على المناظير الأخرى بل لها تأثير مباشر على المجتمع (Rompho, 2020:289).

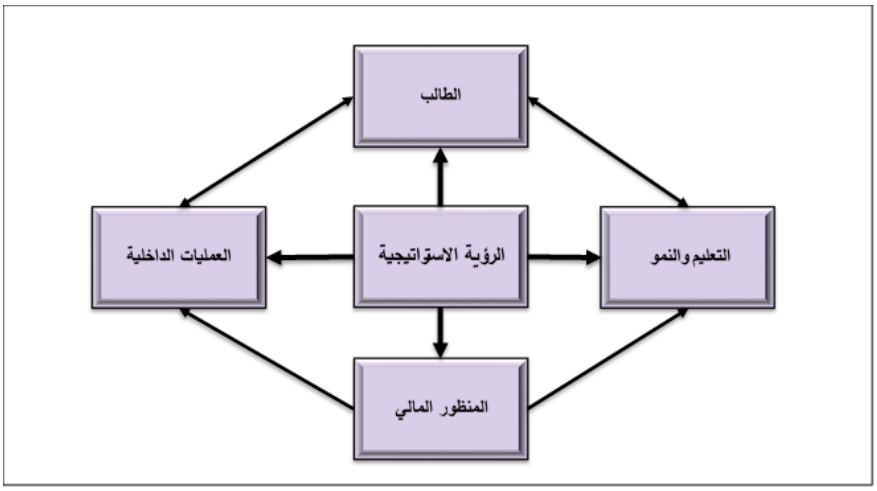
2- منظور العمليات: منظور العمليات هو المنظور الثاني في بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم أداء جودة التعليم المدرسي. ويهدف هذا المنظور إلى تقييم جودة أداء العمليات المدرسية من خلال عدة معايير للجودة. وتشمل هذه المعايير التفوق المعرفي للمعلم، وتوفير الكتب، ودعم المواد التعليمية، وتوفير الجو الدراسي المناسب، والاهتمام بالأنشطة الفنية والرياضية. وتوفر بطاقة العلامات المتوازنة عدة مقاييس لضمان تطبيق هذه المعايير. وتتمثل هذه المقاييس في نسبة المعلمين المشاركين في الدورات التدريبية، ونسبة توفر الكتب المدرسية، وتوافر المختبرات في المدارس، ونسبة توفر البنية التحتية المناسبة، ونسبة توفر الكتب المدرسية والسبورات الذكية، ونسبة المشاركة في الأنشطة الفنية والرياضية. تعتبر مقاييس جودة العمليات الداخلية مقاييس متأخرة لأنها تتأثر بنتائج التعلم والنمو والمنظورات المالية. ومن ناحية أخرى، تعتبر من المناظير الرائدة لأنها تؤثر على منظور الطالب.(Melao, 2012:12).

3- منظور التعلم والنمو: المنظور الثالث لتقييم جودة التعليم المدرسي هو التعلم والنمو. ويهدف هذا المنظور إلى تطوير الأصول الملموسة وغير الملموسة. ولتحقيق هذا الهدف، يركز هذا المنظور على ثلاثة معايير أساسية، وهي تنمية رأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي. ولضمان تحقيق هذه المعايير، توفر بطاقة العلامات المتوازنة عدة مقاييس، مثل نسبة الدورات التدريبية للمعلمين والموظفين، ونظام المكافآت، ونسبة الانضمام إلى موقع التعلم الإلكتروني. تعتبر هذه المقاييس مقاييس رائدة لأنها تؤثر على منظور العملية الداخلية ومنظور الطالب. ومن ناحية أخرى، تتأثر هذه المقاييس بنتائج المنظور المالي .(Ahmad and Kim-soon, 2015:66)

4- المنظور المالي: ويعتبر المنظور المالي هو الأخير في تقييم جودة أداء التعليم المدرسي. ومع ذلك، فإن هذا المنظور هو المحرك الرئيسي للمناظير السابقة لبطاقة العلامات المتوازنة في المدارس العامة. ويهدف هذا المنظور إلى توفير الأموال اللازمة لتحقيق جودة النتيجة النهائية للعملية التعليمية وهو الطالب. وحددت بطاقة العلامات المتوازنة مجموعة من المعايير لجودة الإنفاق المالي على التعليم المدرسي. وتتعلق هذه المعايير بتمويل تنمية الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري،

ورأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي). ولضمان جودة الأداء المالي، وفرت بطاقة العلامات المتوازنة عدة مقاييس: المخصصات المالية لتنمية الموارد البشرية، والمخصصات المالية لتنمية رأس المال المعلوماتي، والمخصصات المالية لتطوير البيئة التنظيمية. هذه المقاييس المالية هي الدوافع الرئيسية التي تؤثر على مناظير التأخر. بمعنى آخر، هي السبب الرئيسي لنتائج المناظير الثلاثة السابقة (Rosli et al, 2018:102). يوضح الشكل (1) علاقات السبب والنتيجة بين مناظير بطاقة العلامات المتوازنة.

الشكل (1) علاقات السبب والنتيجة بين مناظير بطاقة العلامات المتوازنة.

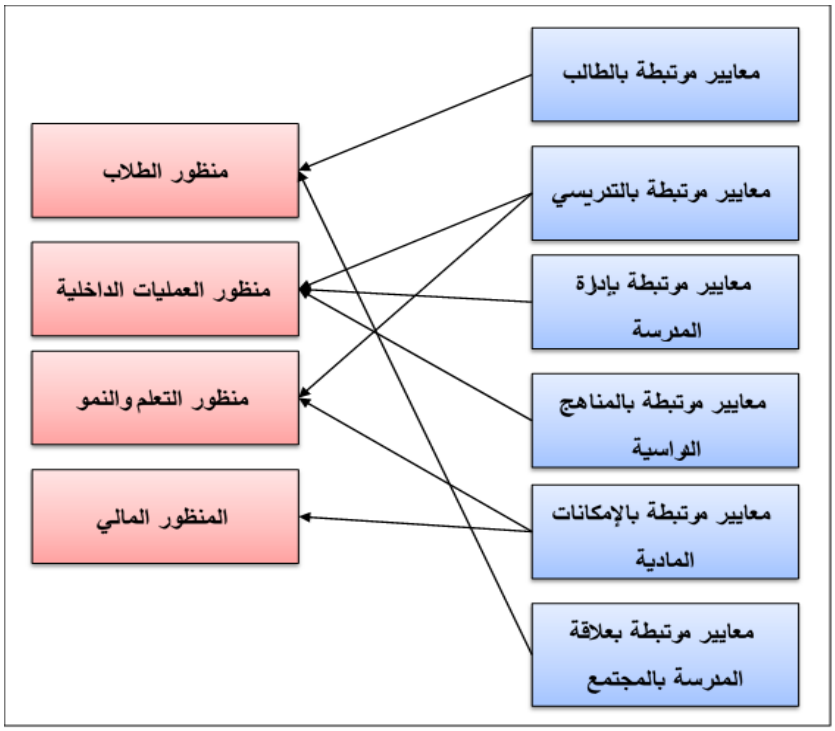


Source: Sangka, K. B., & Hussain, O. K. (2010, November). Balanced Scorecard-Based Approach to Ascertain the Quality of Education. In 2010 International Conference on P2P, Parallel, Grid, Cloud and Internet Computing (pp. 149-156). IEEE.

رابعاً: تكييف معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لجودة التعليم المدرسي مع بطاقة العلامات المتوازنة

أجرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) دراسة معمقة حول معايير جودة التعليم المدرسي في 124 دولة حول العالم. وجدت الدراسة أنه على الرغم من اختلاف معايير جودة التعليم المدرسي من بلد إلى آخر، إلا أن معظم البلدان تشترك في العديد من معايير الأداء الأساسية. وبناء على هذه الدراسة حددت المنظمة معايير مشتركة تتوافق مع التطورات في التعليم المدرسي (Policy, 2012: 1–8) وقد تم تصنيف هذه المعايير إلى ست مجموعات تتعلق بالطلبة، والمعلمين، وإدارة المدرسة، والمناهج الدراسية، والقدرات المالية، وأخيراً علاقة المدرسة بالمجتمع (Kim, 2010:9) وقد تبنت الدراسة الحالية هذه المعايير بمنظور بطاقة العلامات المتوازنة الأربعة. ويبين الشكل (2) تكييف معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع منظورات بطاقة العلامات المتوازنة.

الشكل(2) تكييف معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لجودة التعليم المدرسي مع منظور بطاقة العلامات المتوازنة



المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الثالث/ نتائج نموذج EFQM وبطاقة العلامات المتوازنة

اولاً: نتائج تطبيق نموذج التميز الاوربي (EFQM): يقوم نموذج EFQM بتقييم جودة الأداء المؤسسي من خلال ثلاثة مواضيع. الموضوع الأول هو وثيقة الحالة التي توضح وضع المؤسسة من خلال ثلاثة جوانب: الحالة العمرانية للمباني المدرسية، وتمكين وتدريب الموظفين، ونظم المعلومات. أما المبحث الثاني فهو العوامل التمكينية والتي تتضمن خمسة معايير للجودة. أما المبحث الثالث فهو نتائج الممكنات والتي تتضمن أربعة معايير للجودة. يقتصر تطبيق نموذج EFQM في عينة البحث على الموضوع الأول لسببين. السبب الأول هو فك ارتباط عينة البحث من وزارة التربية وضمها إلى مجلس محافظة بغداد عام 2015 وتم إعادة العينة إلى وزارة التربية اعتباراً من بداية العام 2023. تطبيق السبب الثاني والموضوع الثالث يتطلب معلومات ستتوفر بعد نهاية العام 2023. والسبب الثاني هو أن ربط عينة البحث بمجلس محافظة بغداد أدى إلى توقف تقييم الجودة من خلال تطبيق نموذج EFQM. ولذلك فقد حصل الباحثون على بيانات تتعلق بتطبيق الموضوع الأول من نموذج EFQM.

1- الحالة العمرانية للمباني المدرسية: الجانب الأول من وثيقة الحالة هو حالة البنية التحتية لمديرية تربية بغداد الثانية الكرخ. وتظهر الوثيقة بوضوح النقص الكبير في المباني المدرسية وارتفاع معدلات الاكتظاظ في الفصول الدراسية. وأظهرت البيانات وجود ازدواج ثنائي في 292 مبنى. تعني أن مدرستين تستخدمان مبنى واحد في أوقات مختلفة. كما أظهرت البيانات أن هناك ازدواج ثلاثي في 34 مبنى. بالإضافة إلى ذلك، هناك 184 مدرسة كرفان و8 مدارس ذات هياكل حديدية. ويبين الجدول (1) الحالة العمرانية ومؤشرات الإشغال للمدارس الحكومية عينة البحث.

الجدول(1) الحالة العمرانية للأبنية المدرسية التابعة عينة البحث

الحالة العمرانية	البنايات المدرسية	العدد الكلي للبيانات المدرسية	النسبة
صالحة	188	615	%30.5
بحاجة الى ترميم	317	615	%52
غير صالحة	110	615	%18

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مديرية تربية الكرخ الثانية

تتطلب القوانين العراقية (قانون التعليم الإلزامي رقم 118 لسنة 1976، نظام المدارس الابتدائية رقم 30 لسنة 1978، قانون وزارة التربية رقم 22 لسنة 2011، وقانون مدارس المواهب لسنة 1985) من المؤسسات التعليمية توفير البنية التحتية المناسبة للموهوبين. الموهب هو الفرد الذي يتمتع بقدرة عقلية عالية على الإبداع والقدرة على تنفيذ المهام المطلوبة منه. يقوم نموذج EFQM بتقييم أداء المؤسسات التعليمية لتوفير البنية التحتية المناسبة للطلاب الموهوبين. بالإضافة إلى ذلك، يقوم نموذج EFQM بتقييم جودة أداء التعليم المؤسسي من خلال قدرة المدارس على توفير البنية التحتية في صفوف التربية الخاصة.

كما يأخذ نموذج EFQM بعين الاعتبار تقييم أداء جودة التعليم من خلال توفير بنية تحتية مناسبة اليافعين. تهدف مدارس اليافعين إلى تمكين الأشخاص الذين فاتتهم أو تسربوا من التعليم الابتدائي بين (10–15) سنة. وتكون مدة الدراسة في هذه المدارس أربع سنوات يكتسبون خلالها مهارات القراءة والكتابة والحساب وفق مناهج خاصة. يتضمن نموذج EFQM أيضًا تقييمًا للبنية التحتية للمسرعين. يهدف التعليم المسرع إلى إتاحة الفرصة للطلاب الذين تتراوح أعمارهم بين 12 و18 عامًا، والذين لا يستطيعون إكمال دراستهم الابتدائية. ويخفض برنامج التسريع مدة الدراسة الابتدائية من ست سنوات إلى ثلاث سنوات. وهو من البرامج المهمة التي تساهم في إنقاذ الكثير من الأشخاص من التورط في العصابات الإجرامية المنظمة وتعاطي المخدرات. ويهدف البرنامج إلى تعويض الطلاب عن التعليم المفقود من خلال توفير مناهج دراسية يحصل الطلاب من خلالها على شهادة معادلة لشهادة الدراسة الابتدائية. هذه الشهادة تسمح لهم بمواصلة الدراسة يوضح الجدول (18) اعداد ومدارس الفئات المذكورة اعلاه على مستوى الوزارة كما مبين ادناه:

الجدول(2) فئات الاحتياجات الخاصة

التربية الخاصة	114 مدرسة فيها صفوف للتربية الخاصة بواقع 1324 تلميذ
اليافعين	2 مدرسة بواقع 103 طالب
التعليم المسرع	22 بواقع 1519 طالب
الموهوبين	لا توجد مدارس للموهوبين ضمن مديرية الكرخ الثانية

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مديرية تربية الكرخ الثانية

2- **التدريب والتمكين:** التدريب والتمكين هو التقييم الثاني في وثيقة الحالة. تتبنى وزارة التربية العراقية والمديريات التابعة لها العديد من البرامج التدريبية لتطوير قدرات ومهارات الكادر الإداري والتعليمي بالتعاون مع العديد من المنظمات التعليمية العالمية. إلا أن هناك قصور كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد البرامج التدريبية التي تعالج ضعف أداء الموظفين وتستجيب للتطور والتحسين في قطاع التعليم. وبالإضافة إلى مشاكل تحديد البرامج التدريبية فإن تنفيذ هذه البرامج يعاني من ضعف الإمكانيات المالية والموارد البشرية المخصصة للتدريب وضعف التقنيات والأساليب الحديثة المستخدمة في التدريب. كما تعاني من ضعف المتابعة وقياس أثر التدريب في زيادة المردود المعرفي. وعادة ما يتم تقييم التدريب والتمكين بشكل وصفي وليس كميًا في وثيقة الحالة.

3- نظم المعلومات: تقييم نظم المعلومات هو الخطوة الثالثة في وثيقة الحالة. ويهدف التقييم إلى التأكد من أن المديرية تمتلك أنظمة معلومات متكاملة ومتطورة توفر معلومات موثوقة في إدارة أنشطة المديرية. وعينة البحث لا تمتلك هذا النوع من نظم المعلومات. ويعتمد حالياً على إدارة الإحصاء بوزارة التربية والتعليم في تقديم التقارير الإحصائية التعليمية بشكل منتظم وتقليدي. تعتمد وزارة التربية والتعليم في إعداد الإحصائيات الخاصة بالمديريات على النظام التقليدي. يتم إرسال الإحصائيات يدويًا عبر الأقراص المضغوطة أو على الورق. وتتطلب هذه الطريقة الكثير من الجهد والوقت بالإضافة إلى التكلفة العالية مقارنة بالأنظمة المتقدمة. مديريات وزارة التربية والتعليم بحاجة إلى شبكة معلوماتية متكاملة ذات ربط مباشر بين المدارس والمديريات والوزارة.

ثانياً: نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة المصممة

توصلت الدراسة إلى النتائج من خلال تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة المصممة لعينة البحث. وقد تم قياس النتائج من خلال المقاييس المبينة في الجدول (3) الذي عرض أداء جودة التعليم المدرسي في عينة البحث وفق معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومناظير بطاقة العلامات المتوازنة (الطالب، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والمالية). ويبين الجدول (3) نتائج الدراسة من خلال حساب المعادلات المبينة التي تم جمعها من المستندات والسجلات والإحصائيات الخاصة بالعينة.

جدول (3) نتائج بطاقة الأداء المتوازن المصممة لتقييم أداء الجودة المدرسية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية

المنظور	معيار الجودة	مقاييس الاداء		النتائج
الطالب	تحسين الأداء المعرفي للطالب	نسبة الطلبة المسرعين	= 92919 ÷ 17	%0.018
		نسبة الطلبة الناجحين		%62
	تحسين سلوك الطالب	الطلبة المفصولين لأسباب سلوكية وانضباطية	= 471587 ÷ 998	%0.02
		الطلبة التاركين	=471587÷ 15380	%3.2
العمليات الداخلية	التميز الاكاديمي لعضو الهيئة التدريسية	المشاركين في الدورات التدريبية	= 22123 ÷ 2317	%10
	توفر الكتب المنهجية	نسبة توفر الكتب المنهجية	= 64651 ÷ 22468	%34
	دعم الوسائل التعليمية	نسبة توفر المختبرات في المدارس	= 2594 ÷ 668	%25.7
	الجو الدراسي	توفر بنى تحتية صالحة	= 615 ÷ 188	%30.5
		اللوازم المدرسية: توفر مقاعد دراسية	= 235793÷120778	%72
		توفر السبورات	=13207÷12300	%93
		عدد الطلاب في كل صف	=8733÷471587	54 طالب
		الأنشطة الفنية	= 48 ÷ 48	%100
		الأنشطة الرياضية	= 22 ÷ 22	%100
التعلم والنمو	تطوير كفاءة العضو التدريسي	نسبة تلقي الدورات التدريبية للتدريسيين	$\frac{70}{134}$	%52
	التميز الاداري	نسبة تلقي الدورات التدريبية للموظفين	$\frac{4}{9}$	%21

	نظام المكافآت	نسبة المكافآت الى الرواتب	=192947441319÷7657500000	%4
	المواقع الالكترونية	نسبة الانضمام الى الموقع الالكتروني	=471587÷256000	%54
المنظور المالي	تخصيصات تنمية الموارد البشرية	تخصيصات الدورات التدريبية	= 406477390573÷37266000	%0.009
		تخصيصات المكافآت	=406477390573 ÷ 76575000	%0.018
	تخصيصات تنمية البيئة المعلوماتية	تخصيصات الحاسبة الالكترونية	=406477390573 ÷ 3375000	%0.0008
		تخصيصات خدمة شبكة المعلومات	÷ 15075000 =406477390573	%0.003
		أجور الخبراء والاستشاريين	=406477390573 ÷ 4956000	%0.001
		تخصيصات الطبع	=406477390573 ÷ 5818550	%0.001
		تخصيصات الموقع الالكتروني	÷ 144959000 =406477390573	%0.03
	تخصيصات تنمية البيئة التنظيمية	أجور الماء	406477390573 ÷ 67899660 =	%0.01
		تخصيصات اللوازم المدرسية	406477390573 ÷ 587882500 =	%0.014
		تخصيصات صيانة الموجودات	40647739057 ÷ 6148539510 =	%1.51
		تخصيصات صيانة التأسيسات	406477390573 ÷ 251096380 =	%0.06
		تخصيصات صيانة المباني	406477390573÷5726280130 =	%0.14
		تخصيصات صيانة الكتب والسجلات	=406477390573 ÷ 2585000	%0.0006
		تخصيصات التجهيزات واللوازم الرياضية	= 406477390573÷ 36367500	%0.008
		النفقات الرأسمالية	1765535025 =406477390573÷	%0.4

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مديرية تربية الكرخ الثانية

ثالثاً: مناقشة نتائج نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM): هناك عدة مؤشرات تشير إلى تدهور البنية التحتية لعينة البحث. المؤشر الأول هو عدد المباني المدرسية الصالحة للدراسة الذي يبلغ 188 من أصل 615 بنسبة 30.5%.المؤشر الثاني هو عدد المباني التي تحتاج إلى ترميم يشير ان 317 من أصل 615 أي ما يمثل 52%. المؤشر الثالث هو عدد المباني غير الصالحة تماماً للدراسة التي بلغت 110 مبنى بنسبة 18%. المؤشر الرابع يشير الى ان هناك دوام مزدوج في 292 مبنى وثلاث ورديات في 34 مبنى. المؤشر الخامس هو عدد مدارس الكرفانات التي بلغت 184 مدرسة منها 8 مدارس مصنوعة من الهياكل الحديدية. وتشير هذه المؤشرات إلى نقص كبير في المباني المدرسية، فضلاً عن الاكتظاظ في الفصول الدراسية. وهذا بدوره يؤدي إلى فقدان الجو الدراسي المناسب داخل الفصل الدراسي. بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى صعوبة الحصول على المخرجات التعليمية المناسبة لقلة المكونات التي تساعد على تلقي المعلومات بما يساهم في تحقيق التميز في الأداء المعرفي للطالب.

كما تشير نتائج تقييم البنية التحتية إلى أن 114 مدرسة من أصل 650 مدرسة بها فصل واحد خاص يخدم 1324 طالباً وطالبة من ذوي الاحتياجات الخاصة (ضعاف السمع والبصر وبطيئي الفهم). ومن المفترض أن يكون هناك فصل في كل مدرسة لدعم تلك الفئات التي تحتاج إلى رعاية خاصة ومستوى خاص من التدريس. وأظهرت النتائج وجود مدرستين في مديرية تربية الكرخ الثانية بغداد لتعليم 103 مراهقين. وتشير هذه النتيجة إلى تراجع تعليم المراهقين ومكافحة الجهل في هذه الفئة العمرية. كما أظهرت النتائج أن هناك 22 مدرسة للتعليم السريع. ويعتبر هذا العدد منخفضاً جداً مقارنة بعدد المدارس في عينة البحث والبالغ 650 مدرسة. إن انخفاض التعليم المعجل لا يساهم في مكافحة التسرب من المدارس ولا يقلل من خطر الجريمة. كما أظهرت الإحصائيات عدم وجود مدارس للموهوبين. ويعتبر ذلك مؤشراً على عدم الاهتمام بالطلبة الموهوبين ذوي القدرات العقلية المتفوقة.

قامت وثيقة الحالة بتقييم تدريب الموظفين وتمكينهم بشكل وصفي بناءً على الأحكام الشخصية. ولم تقدم الوثيقة أي تقييم كمي يصف حالة تدريب وتمكين العاملين في عينة البحث. وأشارت الوثيقة إلى ضعف الإمكانيات المادية والبشرية المخصصة لتدريب الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الوثيقة ضعف التقنيات والأساليب الحديثة المستخدمة في التدريب، وضعف السياسات والخطط، وقلة المتابعة. جميع حالات الضعف تؤثر على تطور العاملين في عينة البحث. ولم تظهر وثيقة حالة تدريب وتمكين الموظفين أي برامج متقدمة لتدريب الموظفين، ولا توجد أي خطط أو استراتيجيات تتعلق بتحسين الواقع العملي للموظفين.

وأظهرت نتائج تقييم وثيقة الحالة لنظم المعلومات أن المديرية تفتقر إلى الأنظمة المتقدمة وتعتمد بشكل كبير على النظام اليدوي في إنجاز المعاملات وإعداد الإحصائيات. ويشكل هذا النظام عائقاً أمام تطور ونمو القدرات التعليمية في العراق، مما يؤثر بدوره على نتائج المخرجات التعليمية. ولا يستطيع هذا النظام معالجة بيانات المعاملات الخاصة بالعدد الكبير من مدارس المديرية بدقة وسرعة. ويعجز هذا النظام عن التواصل السريع بين وزارة التربية والتعليم والمديرية والمدارس وأولياء الأمور لتقديم التغذية الراجعة التي تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق أفضل المخرجات التعليمية.

أظهر تقييم وثيقة حالة أداء الجودة في عينة البحث أن نموذج EFQM يعاني من عدة عيوب. ويتجاهل النموذج العديد من معايير جودة التعليم المدرسي وعلاقتها باستراتيجيات المؤسسات التعليمية. يعتبر نموذج EFQM أقرب إلى نظام ISO لأنه ينص على متطلبات مؤسسية معينة يجب الوفاء بها ويتجاهل العديد من معايير جودة التعليم المدرسي. بالإضافة إلى ذلك، فإن نموذج EFQM لا يقوم بتقييم أداء الطلاب والتدريسيين والإداريين. ولا يتضمن النموذج معايير جودة الأداء المالي. ولا يتضمن النموذج معايير كاملة وكافية لتقييم أداء جودة التعليم وتفسير علاقات السبب والنتيجة بين تلك المعايير. يقوم النموذج في كثير من الأحيان بتقييم الأداء المؤسسي بطريقة وصفية وليس كمية.

رابعاً: مناقشة نتائج بطاقة العلامات المتوازنة المصممة: إن تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمديرية تربية بغداد الكرخ الثانية يأخذ شكلاً مختلفاً عن بطاقة الأداء المتوازن المصممة لمنظمة ربحية. سيكون المنظور المالي في أسفل البطاقة وسيكون منظور الطالب في أعلى البطاقة. ولذلك فإن ربط علاقات السبب والنتيجة بين المناظير الأربعة يبدأ من الأسفل (المنظور المالي) وينتهي بالمنظور الأعلى (منظور الطالب) وهو الهدف النهائي.

1- مناقشة نتائج المنظور المالي

قام المنظور المالي بتقييم جودة المخصصات المالية لتنمية الموارد البشرية باستخدام مقياسين. المقياس الأول هو نسبة التخصيصات المالية للدورات التدريبية والتي بلغت 0.009%. وأضرت هذه النسبة المنخفضة بجودة الكفاءة التدريسية من منظور التعلم والنمو، إذ بلغت نسبة المعلمين الذين تلقوا دورات تدريبية 52%. وأدت هذه النسبة إلى تراجع كفاءة عضو هيئة التدريس في مجال العمليات الداخلية حيث بلغت نسبة المشاركين في الدورات التدريبية (10%). يعد تراجع كفاءة عضو هيئة التدريس سببا في تراجع جودة مستوى الأداء المعرفي للطالب من منظور الطالب، إذ بلغت نسبة النجاح 62% ونسبة الطلاب المسرعين بلغت (0.0018%). أما المقياس الثاني لتقييم جودة المخصصات المالية لتنمية الموارد البشرية فهو نسبة مخصصات المكافآت. أنفقت عينة البحث ما نسبته 0.018% من إجمالي المخصصات المالية كمكافآت. وأثر انخفاض النسبة على فعالية جودة نظام المكافآت من منظور التعلم والنمو، إذ بلغت نسبة المكافآت 4% من إجمالي الرواتب. ولا تساهم هذه النسبة في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر جزءا أساسيا في البيئة التنظيمية. وهذا بدوره أضر بنتائج التفوق الأكاديمي للمعلمين من منظور العمليات الداخلية.

حدد المنظور المالي أربعة مقاييس لتقييم جودة المخصصات المالية لتطوير البنية التحتية للمعلومات. وتشمل هذه الإجراءات الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات، والتعاقد مع الخبراء والاستشاريين، والإنفاق على طباعة الكتب المدرسية، والإنفاق على المواقع الإلكترونية. وبلغت نسبة الإنفاق على خدمة شبكة المعلومات 0.003% من إجمالي المخصصات المالية. وقد أثرت هذه النسبة المنخفضة سلباً على جودة الوسائل التعليمية المساندة من منظور العمليات الداخلية. كما أدت هذه النسبة إلى تراجع جودة الموقع الإلكتروني كوسيلة للتعلم والنمو. وبلغت نسبة المخصصات المالية للتعاقد مع الخبراء والاستشاريين 0.001% من إجمالي المخصصات. وتشير هذه النسبة إلى فقدان الخبرة في تطوير كافة جوانب المديرية. وأخيراً بلغت نسبة التخصيصات المالية للموقع الإلكتروني 0.03% من إجمالي التخصيصات. وأدت هذه النسبة المنخفضة إلى مشاهدة الموقع من قبل 54% من الطلاب. جميع النسب المتدنية السابقة أثرت على الأداء المعرفي للطالب.

معيار الجودة الثالث من الناحية المالية هو التخصيصات المالية لتطوير البيئة التنظيمية. ويتم تقييم هذا المعيار من خلال خمسة مقاييس جودة في عينة البحث. أولاً، بلغت نسبة الإنفاق على اللوازم المدرسية 0.14% من إجمالي التخصيصات المالية. وتسبب انخفاض النسبة في انخفاض جودة الجو الأكاديمي من منظور العمليات الداخلية، مما أثر بدوره على جودة الأداء المعرفي للطالب. ثانياً، تشكل نسبة التخصيصات المالية لصيانة الأصول 1.51% من إجمالي التخصيصات. وقد أثر هذا الانخفاض في النسبة على مدى توفر البنية التحتية الصالحة، وهو أحد مقاييس معيار المناخ الأكاديمي من منظور العمليات الداخلية. أدى فقدان الجو الدراسي إلى تراجع الأداء المعرفي للطالب. ثالثاً: بلغت نسبة الإنفاق على توفر الدفاتر والسجلات 0.0006%. ولهذه النسبة المنخفضة للغاية تأثير كبير على قلة توفر الكتب المدرسية. رابعا بلغت نسبة الإنفاق على الأجهزة والمستلزمات الرياضية 0.008%. أدت هذه النسبة إلى انخفاض جودة الأنشطة الرياضية من منظور العمليات الداخلية. إن تراجع جودة الأنشطة الرياضية ينعكس سلباً على سلوك الطالب. وأخيراً بلغت نسبة الإنفاق الرأسمالي 0.4%. وأثر انخفاض نسبة النفقات الرأسمالية على توفر البنية التحتية المناسبة للدراسة، مما أثر بدوره على سلوك الطالب وتحصيله المعرفي.

2- مناقشة نتائج منظور التعلم والنمو

حددت بطاقة العلامات المتوازنة المصممة أربعة معايير لجودة التعليم المدرسي في منظور التعلم والنمو. وتتمثل هذه المعايير في تطوير كفاءة عضو هيئة التدريس، ونظام المكافأة، والتميز الإداري للموظفين، ووجود موقع إلكتروني. ويتم تقييم جودة تطوير

كفاءة عضو هيئة التدريس من خلال نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تلقوا دورات تدريبية والتي بلغت (52%). وتأثرت هذه النسبة بانخفاض نسبة الإنفاق على الدورات التدريبية والتي بلغت (0.009%). ومن ناحية أخرى فإن نسبة 52% تعتبر صغيرة وتؤثر على جودة التميز الأكاديمي المطلوب من الناحية العملية. وتم تقييم جودة نظام المكافأة من خلال نسبة المكافآت إلى إجمالي الرواتب والتي بلغت4%. وتأثر انخفاض نسبة المكافآت بانخفاض نسبة المخصصات المالية للمكافآت والتي بلغت 0.018%. إن انخفاض نسبة المكافآت انعكس سلباً على نتائج التميز الأكاديمي في منظور العمليات الداخلية. وتم تقييم التميز الإداري للموظفين بنسبة الدورات التدريبية للموظفين الإداريين والتي بلغت (21%). وتأثرت هذه النسبة بانخفاض الإنفاق على الدورات التدريبية حيث بلغت (0.009%). أثر تراجع التميز لدى الموظفين الإداريين على الجو الأكاديمي من خلال عدم تنظيم المتطلبات الأساسية للبيئة الأكاديمية. وتم تقييم جودة الموقع من خلال نسبة مشاهدة الموقع الإلكتروني لعينة البحث والتي بلغت 54%. تأثر انخفاض جودة الموقع بانخفاض نسبة الإنفاق على الموقع والتي بلغت 0.03%. وكان الانخفاض في عدد الطلاب الذين يشاهدون الموقع سببا في انخفاض الدعم التعليمي من منظور العمليات الداخلية.

3- مناقشة نتائج منظور العمليات الداخلية

هناك ستة معايير لتقييم جودة أداء التعليم المدرسي من منظور العمليات الداخلية. أولاً: يتم تقييم التميز الأكاديمي للمعلمين من خلال نسبة المعلمين المشاركين في الدورات التدريبية والتي بلغت (10%). وتتأثر هذه النسبة بانخفاض معياري الجودة في منظور التعلم والنمو، وهما جودة تطوير كفاءة المعلمين وجودة نظام المكافآت. أدى تراجع التفوق الأكاديمي للمعلمين إلى تراجع الأداء المعرفي للطلاب. ثانياً، يتم تقييم مستوى توفير الكتب المدرسية من خلال نسبة الكتب المقدمة للطلاب إلى إجمالي الكتب المطلوبة والتي بلغت 34%. ويعود هذا الانخفاض إلى انخفاض نسبة التخصيصات المالية لطباعة الكتب المدرسية وانخفاض نسبة التخصيصات المالية لصيانة الكتب والسجلات. وأدى انخفاض نسبة الكتب المدرسية المقدمة إلى انخفاض المستوى المعرفي لدى الطالب. ثالثاً: يتم تقييم الوسائل التعليمية المساندة بنسبة المختبرات المتوفرة والتي بلغت 25.7% وتتأثر هذه النسبة بنتائج ثلاثة مقاييس للجودة في المناظير السابقة. وتتأثر النسبة بانخفاض نسبة التخصيصات المالية لتكنولوجيا المعلومات، وانخفاض مخصصات الطباعة، وضعف جودة الموقع الإلكتروني. وكان لتدني نسبة الوسائل التعليمية المساندة أثر كبير في التفوق المعرفي لدى الطالب. رابعاً، يتم تقييم جودة الجو الدراسي باستخدام ثلاثة مقاييس. المقياس الأول هو نسبة المباني المدرسية الصالحة والتي بلغت 30.5%. وتتأثر هذه النسبة بانخفاض نسبة مخصصات صيانة الأصول وانخفاض نسبة مخصصات النفقات الرأسمالية. وكان لتدني نسبة المباني المدرسية الصالحة أثر كبير في رداءة نوعية الجو الدراسي المناسب للطلبة، والذي كان له أثر في تراجع سلوك الطلبة وأدائهم المعرفي. أما المقياس الثاني فهو مدى توفر المقاعد الدراسية الصالحة بنسبة 72%. المقياس الثالث هو مدى توفر السبورات، والتي بلغت 93%. إن عدم توفر 28%من المقاعد و7% من السبورات يؤثر بشكل كبير على الجو الدراسي لأنها تؤثر على تحسين سلوك الطالب وأدائه المعرفي. وتأثر النقص في المقاعد والسبورات المدرسية بشكل مباشر بانخفاض المخصصات المالية للمستلزمات المدرسية. المقياس الرابع هو عدد الطلاب في كل فصل والذي بلغ 54 طالبا. ويعتبر هذا العدد كبيرا جدا لأنه يتجاوز العدد القياسي وهو 30 طالبا. ويعود العدد الحالي للطلاب إلى انخفاض عدد المباني المدرسية الصالحة للدراسة. إن كثرة الطلاب في الفصل الواحد له تأثير سلبي على سلوك الطالب وأدائه المعرفي. المقياس الخامس هو الأنشطة الفنية. وعلى الرغم من انخفاض التخصيصات المالية للأنشطة الفنية، إلا أن عينة البحث نفذت هذه الأنشطة بنسبة 100%. وتعتبر هذه النسبة مؤشراً مهماً لتنمية المواهب الفنية لدى الطلاب ولها تأثير مباشر على تحسين سلوك الطلاب. الإجراء السادس

هو الأنشطة الرياضية التي أنجزت بنسبة 100% رغم انخفاض المخصصات المالية للأنشطة الرياضية. ولهذه النسبة أثر إيجابي في تحسين سلوك الطلاب.

4- مناقشة نتائج منظور الطلاب

يتضمن منظور الطالب معيارين للجودة. الأول هو الأداء المعرفي للطالب. ويتم قياس هذا المعيار بمقياسين هما نسبة الطلاب المسرعين وهي 0.18% ونسبة الطلاب الناجحين في الصفوف المنتهية 62%. انخفاض النسبتين جاء نتيجة انخفاض نسبة التفوق الأكاديمي للمعلمين والتي بلغت 0.10%، ونسبة توفر الكتب المدرسية 34%، ونسبة توفر المختبرات 25.7%، ونسبة البنية التحتية الصالحة 30.5% وبلغت نسبة توافر مقاعد الدراسة 72%، وتواجد 54 طالباً في كل فصل. وكل هذه النسب المنخفضة في مقاييس المعايير الأخرى كانت سببا في تراجع الأداء المعرفي للطالب. المعيار الثاني من منظور الطالب هو سلوك الطالب. يتم قياس هذا المعيار بمقياسين. الأول: نسبة الطلاب المفصولين لأسباب سلوكية وتأديبية بلغت 0.02%. وتتأثر هذه النسبة بنسبة توفر البنية التحتية 30.5%، ونسبة توفر المقاعد المدرسية 72%، وعدد الطلاب في كل صف 54 طالباً. عدم توفر بيئة دراسية مناسبة تساعد على تلقي الدروس بشكل جيد كان السبب وراء تسرب 0.02% من الطلاب وعدم استكمال دراستهم. المقياس الثاني لسلوك الطلاب هو نسبة الطلاب التاركين. وأظهر هذا المقياس أن 3.2% من الطلاب تركوا دراستهم. وأدت عدة مقاييس إلى زيادة نسبة الطلاب الذين تسربوا من المدارس. إن معيار الجو الدراسي بتفاصيله والنتائج التي أظهرتها مقاييسه، والتي وردت في المعيار الأول لتحسين سلوك الطلاب، كان السبب في ارتفاع نسبة تسرب الطلاب من الدراسة.

اولاً: الاستنتاجات

وفيما يلي استنتاجات الدراسة المستمدة من نتائج البحث.

1. إن تطبيق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لتقييم جودة أداء التعليم المدرسي لا يعتبر تكاملاً فيما بينها، ولا يتغلب على عيوب العملية الحالية لتقييم جودة التعليم المدرسي. ويتجاهل النموذج أغلب العمليات الداخلية للعملية التعليمية، كما يهمل تقييم الجوانب المالية التي تنفذ وتدعم العملية التعليمية. بالإضافة إلى ذلك فإن النموذج لا يربط بين تقييم جودة الأداء واستراتيجية المؤسسة التعليمية. يفتقر النموذج إلى علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس تقييم أداء الجودة نتيجة لعملهم بشكل فردي. وأخيرًا، تهمل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) العديد من معايير جودة التعليم المدرسي الدولية. ويشير هذا إلى أن الأنظمة التقليدية لا تواكب المعايير العالمية الحالية التي تتوافق مع التطورات السريعة في التعليم المدرسي.
2. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لجودة التعليم المدرسي شاملة ومتوافقة مع استراتيجية وزارة التربية العراقية ومديرياتها والتي تهدف إلى تحسين الأداء المعرفي للطالب وتحسين سلوكه. وتلائم بطاقة العلامات المتوازنة مع الاستراتيجية والمعايير من خلال ربط المعايير الستة مع مناظيرها، كما أنها تربط المناظير مع استراتيجية الوحدة التعليمية. وهذا بدوره أدى إلى إزالة عدم التوافق بين معايير الجودة للأنظمة التقليدية كما أنه يلغي المشكلة عدم التوافق بين المعايير واستراتيجية الجهة التعليمية.
3. يعد استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم جودة أداء التعليم المدرسي مرحلة جديدة في تطوير بطاقة العلامات المتوازنة بعد استخدامها في تقييم جودة المنتجات والخدمات.
4. إن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم جودة أداء التعليم المدرسي يغير شكل بطاقة الأداء ومنظورها بشكل مختلف بعض الشيء عما هو عليه في الوحدات الأخرى. المنظور المالي هو المنظور الأخير في بطاقة الأداء والمحرك الأساسي

الذي يؤثر على المناظير الأخرى. منظور الطالب هو المنظور الأول في بطاقة الأداء، والذي يتأثر بالمناظير الثلاثة ويمثل المخرج النهائي لعملية التقييم.

5. تقدم بطاقة العلامات المتوازنة نظاما شاملا لتقييم أداء الجودة من خلال توفير المقاييس المناسبة للمعايير الدولية الستة لجودة التعليم المدرسي. وهذا يدل على أن بطاقة العلامات المتوازنة تزيل عيوب التقييم الوصفي في الأنظمة التقليدية. ويقدم التقييم الكمي الذي من خلاله يمكن للمديرين في المؤسسات التعليمية إدارة العملية التعليمية. وتكشف بطاقة العلامات المتوازنة المصممة، والتي تعتمد على معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واستراتيجية أخذ العينات البحثية، عن ضعف جودة التعليم المدرسي. تتجسد الجودة الرديئة في المستوى المنخفض.
6. نسبة الطلاب الناجحين (62%). بمعنى آخر، تبلغ نسبة الطلاب الراسبين 38%. وهذا يدل على تدني المستوى المعرفي لدى الطلاب. وبالإضافة إلى ذلك، ينعكس ضعف الجودة في ارتفاع نسبة تسرب الطلاب من المدارس، والتي تبلغ 3.2%. وهذا مؤشر مقلق للغاية لسلوك الطالب. ويعود ضعف جودة مخرجات العملية التعليمية إلى ضعف أداء المؤسسات التعليمية في تطبيق معايير الجودة الأخرى والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات السبب والنتيجة. هذه الأسباب هي:

أ. قلة التخصيصات المالية لتنمية رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي. أما مخصصات تنمية رأس المال البشري فقد بلغت (الدورات التدريبية 0.009% والمكافآت 0.018%). وكانت مخصصات رأس المال المعلوماتي (خدمة شبكة المعلومات 0.003%، التعاقد مع خبراء واستشاريين 0.001%، طباعة الكتب المدرسية 0.01% وتحديث الموقع الإلكتروني 0.03%). وكانت مخصصات رأس المال التنظيمي (اللوازم المدرسية 0.014%، صيانة الأصول 1.51%، صيانة الدفاتر والسجلات 0.0006%، المعدات الرياضية 0.008%، النفقات الرأسمالية 4%). وأدت هذه النسب المنخفضة إلى أداء غير مرض للمؤسسة التعليمية فيما يتعلق بمعايير الجودة من منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية. وهذا يدل على أن المنظور المالي هو المحرك الرئيسي لتحقيق جودة التعليم المدرسي في المدارس الحكومية.

ب. أظهر تقييم أنشطة النمو والتعلم أن تدريب المعلمين بنسبة 52%، تدريب الموظفين 21% ومكافآت الرواتب 4% وعرض الموقع الالكتروني 54%. وقد تأثرت هذه النسب المنخفضة بانخفاض جودة أداء الشركة المنظور المالي وأثر على جودة أداء منظور العمليات الداخلية.

ج. تقييم أداء الجودة من منظور العمليات الداخلية وجد أن المعلمين المشاركين في التدريب 10%، وتوفير الكتب المدرسية 34% وتوافر المختبرات 25.7%، والبنية التحتية الصالحة 30.5%، وتوفير المقاعد 72%، وعدد الطلاب في الفصل الواحد 54. تأثرت هذه النسب بانخفاض جودة الأداء من منظور التعلم والنمو وأثرت على جودة الأداء من منظور الطلاب.

ثانياً: التوصيات

1- الاستغناء عن استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقويم الأداء المؤسسي في وزارة التربية والمديريات التابعة لها، لأنه يقيم جودة الاداء من جانب مؤسسي فقط ويهمل تقويم أداء الوحدة التعليمية في بقية معايير جودة التعليم التربوي الاخرى.

2- تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الأربعة في تقويم أداء جودة التعليم التربوي في وزارة التربية العراقية والمديريات التابعة لها ومنها عينة البحث من اجل حل مشكلة القصور التي يعاني منها نموذج التميز الأوربي EFQM.

3- إعادة النظر في توزيع التخصيصات المالية المنخفضة جداً وتخصيص الأموال الكافية لتنمية الموارد البشرية وتطوير البنى المعلوماتية والتنظيمية، لأنها تعتبر الحجر الأساس والمحرك الأساسي لتطوير كافة مفاصل العملية التربوية وهي التعلم والنمو والعمليات الداخلية ومخرجات العملية التربوية.

4- الاهتمام بجانب الكتب المنهجية بشكل يضمن توفيرها لجميع الطلبة في الوقت المناسب ومع بدء العام الدراسي، من اجل ضمان تلقي الطلبة للمناهج الدراسية بشكل انسيابي، فضلا عن توفرها بشكل الكتروني لإمكانية الحصول عليها من قبل الطلبة إذا تعذر توفرها لأسباب معينة.

References :

1. Asgher, U., Leba, M., Ionică, A., Moraru, R. I., & Ahmad, R. (2015). Human factors in the context of excellence models: European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence software model and cross-cultural analysis. Procedia Manufacturing, 3, 1758-1764.
2. Aseltine, J. M., Faryniarz, J. O., & Rigazio-digilio, A. J. (2006). Supervision for learning: A performance-based approach to teacher development and school improvement. ASCD.
3. Ahmad, A. R. Soon, N. K. (2015, August). Balanced scorecard in higher education institutions: what should be consider?. In 2015 International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET) (pp. 64-68). IEEE.
4. Azouz, R. A., Rifaat Omar, Salem, Ahmed Abdel Azim, Al-Bayoumi, & Iman Fathi Abdel Hadi. (2020). The European Excellence Model and its application in developing the performance of secondary school teachers. Journal of the College of Education in Al-Arish, 8(22.1), 171-204.
5. Al-Shahna, Hassan p. A. A. H. A., & Abdel Moneim Al-Desouki. (2021). Requirements for managing excellence in secondary schools in Port Said Governorate according to the European Excellence Model (EFQM). Journal of Educational Administration, 30(30), 358-539
6. Al-Zaidi, Tariq Awad Awad, (2014), "The extent to which the Ministry of Education Excellence Award contributes to improving the administrative performance of school principals in Taif Governorate," Master's thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning.
7. Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study. International journal of business administration, 3(4), 44-53.
8. Brown, R. S., Wohlstetter, P., & Liu, S. (2014). Developing an indicator system for schools of choice: A balanced scorecard approach. Journal of school choice, 2(4), 392-414.
9. Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?. International Journal of Operations & Production Management, 36(12), 1800-1820.
10. Gomez, J. G., Martinez Costa, M., & Martinez Lorente, A. R. (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. Total Quality Management & Business Excellence, 28(1-2), 88-103.
11. Hanover Research, (2013) Balanced Scorecards for School Districts.
12. Irianti, D., Marsidin, S., & Rukun, K. (2018).The effectiveness of vocational school performance measurement model based on balance scorecard. In 1st International Conference on Innovation in Education (icoie 2018) (pp. 666-669). Atlantis Press.
13. Kim ,Young, D., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2012). European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. International journal of quality & reliability management, 27(6), 684-701
14. Kim, K., Kim, G., Kim, S., Kim, J., Kim, J., Ryoo, I., ... & Choi, S. J. (2010). OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes.
15. Melao, M. M., & Pereira, N. F. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district: Lessons learned from an action research study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *61*(8), 919-939.

16. Murthy, M. N., Sangwan, K. S., & Narahari, N. S. (2022). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. Total quality management & business excellence, 33(15-16), 1737-1776.
17. Pimentel, L., & Major, M. J. (2015). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. Total Quality Management & Business Excellence, 25(7-8), 763-775.
18. Policy, C. (2012). Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes.
19. Rompho, N. (2020). The balanced scorecard for school management: Case study of Thai public schools. Measuring Business Excellence, 24(3), 285-300.
20. Rosli, M. H., Ariff, F. F. M., & Said, J. (2018). Developing the Balanced Scorecard Framework for Malaysian Private Institutions of Higher Learning. Science International (Lahore), 31(2), 365-369.
21. Sangka, K. B., & Hussain, O. K. (2010, November). Balanced Scorecard-Based Approach to Ascertain the Quality of Education. In 2010 International Conference on P2P, Parallel, Grid, Cloud and Internet Computing (pp. 149-156). IEEE.
22. 22-Shin, W. S., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Kim, M. G. (2018). A Quality Scorecard for the era of Industry 4.0. Total Quality Management & Business Excellence, 29(9-10), 959-976.
23. Uygur, A., & Sümerli, S. (2013). EFQM excellence model. International Review of Management and Business Research, 2(4), 980.
24. Yuksel, H., & Coskun, A. (2013). Strategy focused schools: An implementation of the balanced scorecard in provision of educational services. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 106, 2450-2459.