

تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

Evaluating the strategic performance of private public education institutions
in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the balanced scorecard

إعداد

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

أستاذ الإدارة التربوية – كلية التربية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

DR. Ibrahim Zaid Hamad Alfuhailah

**Professor of educational administration, College of Education ,
University imam mohammed ibn saud islamic**

تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العام الأهلي بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

إعداد

د. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة

أستاذ الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من خلال تشخيص الواقع وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن: بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد المستفيدين، والبُعد المالي، وتحديد أهم الصعوبات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات التعليمية في وكالة التعليم العام الأهلي في وزارة التعليم، وجميع القيادات المدرسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة موافقة أفراد الدراسة على أبعاد محور تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد التعلم والنمو بمتوسط (3.55)، وفي المرتبة الثانية بُعد البعد المالي بمتوسط (3.28)، وفي المرتبة الثالثة بُعد العمليات الداخلية بمتوسط (3.12)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد المستفيدين بمتوسط (3.10)، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة أفراد الدراسة على محور الصعوبات جاءت بدرجة مرتفعة، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها:

- تحسين البيئة التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات نموذج الأداء المتوازن.
- تفعيل استطلاعات الرأي في قياس الأداء الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، التعليم الأهلي.

Evaluating the strategic performance of private public education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of the balanced scorecard

DR. Ibrahim Zaid Hamad Alfuhailah

Professor of educational administration, College of Education ,
University imam mohammed ibn saud islamic

Abstract: The study aimed to identify the reality of evaluating the strategic performance of private educational institutions in the light of the balanced scorecard by diagnosing the reality according to the dimensions of the balanced scorecard: the learning and growth dimension, the internal operations dimension, the beneficiaries dimension, and the financial dimension, and to identify the most important difficulties facing the strategic performance evaluation of institutions Private education in the light of the balanced scorecard, and the study relied on the analytical descriptive approach, and the study population included all educational leaders in the private public education agency in the Ministry of Education, and all school leaders in private schools in the Kingdom of Saudi Arabia, and the sample size was determined by applying Stephen's equation Thompson, which reached 332 individuals (81%) of the total community.

Keywords: Strategic performance. Balanced performance model. Private education

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية واقعاً جديداً ومختلفاً في ظل التغيرات المتسارعة التي تتطلب منها سرعة التكيف والتفاعل من خلال تطوير أدائها للتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بالعملية التعليمية وتحويدها حتى تؤدي رسالتها المنوطة بها مجتمعياً ووطنياً وتنموياً، وبالتالي فهي بحاجة إلى بلورة مفهوم جديد يتماشى مع أهمية المؤسسات التعليمية، ويتوافق مع التوجهات الوطنية المتمثلة في الرؤية السعودية لتعزيز كفاءة المؤسسات الإدارية بوجه عام، والمؤسسات التعليمية بوجه خاص لضمان تقديم مخرجات تتسم بمواصفات نوعية قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية الداخلية والخارجية.

يعد تقويم الأداء انعكاساً لقدرة المؤسسة الإدارية على الاستمرارية، ومؤشراً تُبنى عليه القرارات الإستراتيجية؛ لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها الاستثمار الأمثل في ظل التغيرات الاقتصادية والتقنية الداخلية والخارجية، كما يعكس مدى استجابة المؤسسة للظروف والمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتوقعات الأطراف ذات العلاقة؛ ذلك أن الغاية من تقويم وقياس الأداء هو تحسين الأداء للوقوف على أدلة تُظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها ودراساتها، لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي (راضي، ٢٠١٨م).

يمثل التعليم الأهلي أولوية إستراتيجية لما له من تأثير في عملية التنمية والتقدم، وبالتالي فهو يحظى بالدعم المستمر، لما يقدمه من خدمة للعملية التعليمية، وهو ما يتطلب في الوقت ذاته من المدارس الأهلية أهمية تطوير أدائها الإستراتيجي، والعمل على ربط الأداء بالأهداف (آل إدريس، ٢٠١٧م).

ويتطلب تقويم الأداء الإستراتيجي في ظل الاتجاهات المعاصرة العمل في إطار مفاهيمي عام ومشترك يصف ويقوم الأداء متضمناً عناصر ضمان الجودة، والإدارة الإستراتيجية والنهج المتوازن، كما يقتضي أن يكون هذا الإطار مرناً يحقق متطلبات التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة الإدارية (راضي، ٢٠١٨م).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث التقنيات الحديثة المستخدمة في تقويم الأداء، وتهدف هذه التقنية إلى تحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق التوازن بين الأبعاد الرئيسية للأداء، والتي تتضمن الأبعاد المالية والخدمانية والعملياتية والتطويرية، فهي تعتمد على مجموعة من المؤشرات الأساسية والفرعية، التي تساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، مما يساعد في تحديد السلوكيات والممارسات التي يجب تحسينها.

وتمثل بطاقة الأداء المتوازن سلسلة من المقاييس التي تزود قادة العمل الإداري والتعليمي بنظرة شاملة وسريعة للأعمال، مشتملة على مقاييس مالية مقترنة بنتائج الأنشطة المنفذة، وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن المستفيد والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والإبداع، كما تسعى لزيادة قدرة المدرسة على تعلم الإستراتيجية، و تعمل كنظام إداري إستراتيجي في إدارة الأداء وتوجيه مختلف أنشطتها، وتحسين أداء إدارة المؤسسات التعليمية في مختلف مستوياتها، والتركيز على الإجراءات التي تساعد في تقييم العلاقة بين إستراتيجية المدرسة وخططها التنفيذية لتحقيق أهدافها، وإعطاء المؤسسات التربوية نموذجاً تفصيلياً شاملاً لإستراتيجيتها وكيفية تنفيذها والتي يمكن أن

تستخدمه عند تطوير أهدافها ومقاييس الأداء لها، فضلاً عن أنها توفر نظام التغذية العكسية القادرة على اختيار وتجويد وتحريك الروابط بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييسها تجاه تنفيذها (الهلاي، ٢٠١٨م)

مشكلة البحث:

إن الزيادة الكمية في عدد مؤسسات التعليم العام الأهلي في المملكة العربية السعودية أدى إلى الحاجة إلى ظهور إستراتيجيات جديدة لتحقيق الهدف منها، والتقليل من الفجوة التعليمية بين أهدافها ومخرجاتها بما يتماشى مع التوجهات الوطنية في تحسين العملية التعليمية، ويتوافق مع الخطط الإستراتيجية لوزارة التعليم.

حيث تواجه مؤسسات التعليم الأهلية عدداً من الصعوبات التي تحد من قدرتها في تحقيق أهدافها، من هنا أكد الرئيس (٢٠١٣م) على حاجة المدارس الأهلية إلى إحداث نقلة إدارية نوعية من خلال الإجراءات التطويرية المستندة إلى دراسات ومنهجيات علمية لمواكبة تطورات المجتمع ومتطلبات التنمية.

وهو ما أشار إليه الغامدي (٢٠١٤م) بأن كفاءة الخطط الإستراتيجية للمدارس الأهلية لازالت دون المأمول، وهو ما تعكسه الفجوة بين أهدافها وبين كفاءة مخرجاتها.

ويرى الغنوصي وآخرون (٢٠١٨) بأن تقويم الأداء أهم متطلبات تجويد الأداء وتحقيق التطوير المؤسسي، فمخرجات التقويم يمكن توظيفها كمدخلات للتحسين، وبالتالي تؤدي نتائجها إلى ضرورة إعادة النظر بجدوى استمرارية المؤسسة، ومدى ملاءمة أنظمتها الإدارية، ومعرفة مدى ما تحقق من أهداف وتحديد جوانب القوة لتعزيزها وجوانب القصور لعلاجها. وقد أشارت دراسة (العيد، ٢٠١٨م) إلى أن وزارة التعليم تعول على المدارس الأهلية لتكون شريكاً في تقديم الخدمات التعليمية وتطويرها، وهذا لن يتحقق ما لم تسع هذه المدارس إلى تطوير قدرتها الإدارية وعملياتها الداخلية من خلال التحسين والتطوير المستمر لخدماتها التعليمية وكوادرها البشرية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين مخرجاتها.

وتكمن أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي في تحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وما يترتب على ذلك من اتخاذ القرارات الصحيحة والإجراءات اللازمة لتحقيق الهدف الإستراتيجي (ملكاوي، ٢٠١٥م).

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة لإدارة الأداء وقياس جميع أبعاده؛ فهي مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم، كما أنها أداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيتها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام، ٢٠١٣م). كما يؤكد عبد القادر (٢٠١٣م) على أن بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات، كما تعد نظاماً إدارياً لتقييم أنشطة المنظمة وفق رؤيتها وإستراتيجياتها، وهي نظام يوازن بين الأبعاد المالية والتعلم والنمو والعمليات الداخلية ورضا العملاء، إضافة لكونها وسيلة لتبادل المعلومات وأداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية.

إن بطاقة الأداء المتوازن تمكّن المؤسسة التعليمية من تشخيص الفجوة وأسبابها والعمل على تقليصها ومعالجتها من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، واقتناص الفرص الخارجية، والتعرف على القضايا الحرجة للتحويل الإداري المنشود (عليوة، ٢٠١٩م).

وهو ما أكدته مؤتمر (التربية افاق مستقبلية) الذي دعا إلى ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في التقييم بوصفها منهجية شاملة لعملية التقييم (المؤتمر الدولي للتربية، ٢٠١٥م).

ويمكن لمؤسسات التعليم الأهلي الاستفادة من المزايا التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن فهي تساعد في تحديد مدى الارتباط بين أداء الأفراد والفرق والإدارات، وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية؛ مما يتيح للقيادات الإدارية تحديد الاحتياجات التدريبية، وأساليب التطوير وتوجيه الجهود والموارد نحو تلك المجالات، بالإضافة إلى كونها أداة فعالة لتعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد والفرق والإدارات داخل المؤسسة تُسهّم في تحديد الأهداف المشتركة وتوجيه الجهود المشتركة (الدوسري، ٢٠٢١م).

من هنا تبرز أهمية تقييم الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن لكونها آلية متكاملة لضبط نظم الرقابة؛ ولا سيما مع التطورات الجوهرية التي طالت مختلف جوانب الحياة والتي كان لها أثرها اللا محدود على المنظمات؛ مما دفعها إلى بناء مفاهيم إدارية وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية جمعت بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة (السويد، ٢٠١٩م)، (الرشيد، ٢٠٢١م).

وتحقيقاً لهذه الأهمية، وتماشياً مع نتائج الدراسات العلمية السابقة فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العام الأهلي في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

أسئلة البحث: سعت الدراسة للإجابة عن سؤالها الرئيس: ما واقع تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أفراد الدراسة؟ من خلال تشخيص الواقع وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي من وجهة نظر أفراد الدراسة في بُعد التعلم والنمو؟
- 2- ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي من وجهة نظر أفراد الدراسة في بُعد العمليات الداخلية؟
- 3- ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي من وجهة نظر أفراد الدراسة في بُعد المستفيدين؟
- 4- ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي من وجهة نظر أفراد الدراسة في بُعد المالي؟
- 5- ما الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

أهداف البحث: هدفت الدراسة إلى دراسة وتشخيص واقع تقويم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحليل هذا الواقع وفقاً للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد المستفيدين، والبُعد المالي، بالإضافة إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه تقويم الأداء الاستراتيجي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تأتي هذه الدراسة استجابة لأهمية العمل وفق مؤشرات علمية لتقويم الأداء الاستراتيجي، بما يتوافق مع الأهداف التنموية للمملكة العربية السعودية، وبما يحقق إستراتيجيات وزارة التعليم لتعزيز مكانتها التنافسية، كما أن هذه الأهمية تأتي في إطار تكاملي مع نتائج وتوصيات الدراسات السابقة لتطوير تقويم الأداء في ضوء مؤشرات علمية حقيقية.

الأهمية التطبيقية: يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في تطوير مؤسسات التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية، وأن تكون إضافة لمكتبة الإدارة التربوية لفتح المجال أمام مزيد من الدراسات البحثية والأكاديمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على تحليل تقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن: التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمستفيدين، والبُعد المالي.

الحدود الزمانية والمكانية: شملت الدراسة الحالية في حدودها المكانية على جميع مؤسسات التعليم العام الأهلي في المملكة العربية السعودية، وطُبقت ميدانياً في الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٤٤هـ.

الحدود البشرية: جميع القيادات التعليمية في وكالة التعليم العام الأهلي في وزارة التعليم، وجميع القيادات المدرسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث:

تقويم الأداء الاستراتيجي: عرّفه (هلال، ٢٠٢٣م، ص ٣١) بأنه "عملية قياس الأعمال والفعاليات المحققة للأهداف، ومقارنتها بالخطط الاستراتيجية من خلال متابعة تنفيذ الأهداف والرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي". وعرّفه (الغنبوصي، ٢٠١٨م) بأنه: "عملية مستمرة تسير وفق إجراءات محددة للتأكد من تحقق المعايير التي وضعتها المؤسسة الإدارية لتحقيق جودة الأداء".

ويعرّفه الباحث إجرائياً بأنه: عملية حيوية مستمرة لتحديد مدى كفاءة مؤسسات التعليم الأهلي من خلال تحديد الأهداف والمؤشرات وقياس الأداء وتحسينه، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال ومستدام.

بطاقة الأداء المتوازن: يعرفها (درغام، ٢٠١٣م، ص٧٤٦) بأنها: "منهجية تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة الإدارية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل يقدم معلومات شاملة عن مستوى الأداء".

كما عرفها (محمد، ٢٠١٥م) على أنها: " نظام كلي متكامل يتكون من أنظمة فرعية تقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، لتتبع مسار المؤسسة الإدارية وفق مجموعة من المقاييس والأبعاد توجه المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية".

التعليم العام الأهلي: وتُعرف في لائحة التعليم الأهلي بأنها: كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي.

الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

المبحث الأول: تقويم الأداء الإستراتيجي:

يعد تقويم الأداء الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لتحسين الأداء الإستراتيجي من خلال تحليل وتقييم الأداء الحالي والمستقبلي لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف والخطط التي يتعين على المؤسسة اتباعها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

مفهوم تقويم الأداء الإستراتيجي:

تقوم الأداء بشكل عام يعد عملية أساسية ومستمرة تشمل التقييم والقياس، وتعتبر انعكاساً لقدرة المؤسسة على تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها، ويمكن تعريفه بأنه مجموع نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمدخلات في المدى البعيد. وبالتالي يشير (رضوان، ٢٠١٣م) إلى أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية وتشمل أداء الأفراد، وأداء الإدارات في إطار السياسات العامة وفي إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

عرّفه (الهنداوي، ٢٠١٤م، ص٢٧) بأنه: " نظام إداري يساعد المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية لتقييم أنشطتها وتوجهاتها المستقبلية".

وقد عرّفه (زكي، ٢٠١٧م، ص٣٦) بأنه: "عملية مؤسسية تقوم على تحليل الأداء الحالي ومقارنته بالأداء المستهدف من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للتأكد من الاتجاه الصحيح في تحقيق الأهداف المستقبلية". أما (الغنبوصي، ٢٠١٨م) فيعرّفه بأنه عملية مستمرة وفق إجراءات محددة للتأكد من تحقق المعايير اللازمة ومن ثم تقديم التغذية الراجعة لتجويد الأداء.

ويعرفه (حسين، ٢٠١٩م، ص٤٢٧) بأنه: " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نقاط القوم والضعف في الأداء مع تحديد الأسباب لضمان الأداء الإستراتيجي المستدام".

من خلال بعض التعريفات السابقة يتضح التركيز على الأداء المؤسسي أكثر من الأداء الإستراتيجي، ومن هنا يرى الباحث ضرورة التفريق بين المفهومين؛ فالأداء الإستراتيجي يرتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية

والنتائج التي يتم تحقيقها في المدى البعيد، ويشمل عدة عوامل مثل تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة وتقييم الأداء لضمان تحقيق النتائج المطلوبة، أما الأداء المؤسسي فيرتبط بالقدرة على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، ويشمل عدة عوامل مثل الإنتاجية والجودة والكفاءة والابتكار، وبالتالي فهو يشير إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها العامة وتحسين عملياتها وخدماتها.

أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي:

- تكمُن أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي في تحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وما يترتب على ذلك من اتخاذ القرارات الصحيحة والإجراءات اللازمة لتحقيق الهدف الإستراتيجي. وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي (الغالي، ٢٠٠٩م)، (ملكاوي، ٢٠١٥م)، (جاد الله، ٢٠٢٠م):
- يعكس درجة التوافق والانسجام بين الأداء الحالي والأهداف الإستراتيجية.
- يساعد في تركيز الجهود على الخطة الإستراتيجية.
- يقدم صورة واضحة عن تكاليف التنفيذ وتكاليف البرامج والأنشطة.
- ويضيف (السويد، ٢٠١٩م)، و (الرشيدي، ٢٠٢٠م)، و(الدوسري، ٢٠٢١م) ما يلي:
- التحسين المستمر وتعزيز فاعلية الأداء.
- تحسين اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمستقبلية، وتحليل البيانات والمؤشرات.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي من خلال استخدام نتائج التقويم في تحسين التواصل.

تقويم الأداء الإستراتيجي في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

- تتنوع أساليب وأدوات التقويم بحسب الهدف منها، ويتمحور الكثير منها على تقييم الأداء المالي فقط، ومن هنا ظهرت أدوات ومقاييس علمية جديدة أكثر شمولية، ومن أهمها نموذج الأداء المتوازن الذي يتكون من أبعاد تتناول البعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ورضا المستفيدين.
- عرّفها (حسن وأحمد، ٢٠١١) على أنها أداة لقياس توجه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التحديد الواضح للرؤية وترجمة الرسالة والأهداف إلى مقاييس مرتبطة بمجموعة من الأبعاد.
- وهو ما يؤكده درغام (٢٠١٣م) بأنها منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتقييم أدائها التشغيلي والمالي وفق إطار متكامل بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها.
- كما عرفها (ملكاوي، ٢٠١٥م) بأنها إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق وإدارة الإستراتيجية في جميع المستويات في المنظمة من خلال ربط الأهداف، والمبادرات، والمؤشرات بإستراتيجية المنظمة.

في حين عرفها (محمد، ٢٠١٥م) على أنها نظام كلي متكامل يتكون من أنظمة فرعية تقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، لتتبع مسار المؤسسة الإدارية وفق مجموعة من المقاييس والأبعاد توجه المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويشير زيادات (٢٠١٨م) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة تقييم، بل يمكن النظر إليها على أنها أداة إستراتيجية؛ لكونها تعتمد على أربعة مناظير لتقييم أداء المؤسسة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط رغم أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات الحديثة لتحديد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق التوازن بين الأبعاد الرئيسية للأداء، والتي تتضمن الأبعاد المالية والعمالية والعملية والتطويرية من خلال العمل على مجموعة من المؤشرات الأساسية والفرعية، والتي تساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، مما يساعد في تحديد السلوكيات والممارسات التي يجب تحسينها (الشوابكة، ٢٠١٩م).

وأشار عبدالعال (٢٠١٩م) إلى أن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة الإدارية من خلال مراعاتها للبعد الزمني المتمثل في الواقع والمستقبل، والبعد الإستراتيجي المتمثل في المدى القريب والبعيد، والبعد البيئي المتمثل في البيئة الداخلية والخارجية.

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح تركيز نموذج الأداء المتوازن على الأداء الإستراتيجي، ويرى الباحث بأن هذا النموذج يمثل أهم أنظمة القياس الحديثة من خلال شموليته في عملية التقييم على أربعة أبعاد، وبالتالي فهي توفر هيكلية للمقارنة والتحليل، وتوحيد الجهود لتحقيق التوجهات الإستراتيجية، والعمل على تطوير الأداء، وتحديد الأولويات في التخطيط الإستراتيجي.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على قياس أداء المؤسسة الإدارية في أربعة أبعاد: بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد المستفيدين، والبُعد المالي، ويقوم كل بُعد من هذه الأبعاد على مجموعة من الأهداف والغايات والمؤشرات والمبادرات، وهي على النحو التالي:

أولاً: بُعد التعلم والنمو: وهو الأساس في نموذج الأداء المتوازن، ويمثل الأولويات التي تعمل على توفير المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو، ويركز على البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل (Myroslava, 2017).

ويقوم هذا البُعد على عدد من المؤشرات لتحديد مدى تقدم المؤسسة في الابتكار، والتطوير وتحديث المنتجات والخدمات، من خلال تركيزه على تطوير الكفاءات والمهارات لجميع الكوادر البشرية بما يمكنها من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في العمليات الداخلية، ويضمن هذا البُعد للمؤسسة التعليمية القدرة على التجديد والابتكار والديمومة والاستمرار، حيث يهدف إلى توجيه الأفراد للتطوير المستمر، والاهتمام بقدراتهم ومستوى مهاراتهم (إبراهيم، ٢٠١٥م).

ويشير (Tuysuz,2017) إلى أن هذا البعد يمثل في حقيقته إستراتيجية مستقلة تقوم على الاستثمار في قدرات ومهارات الأفراد، وتهدف إلى رفع مستويات الإنتاجية وتحسين النتائج، وتكثيف الإجراءات التنظيمية والإدارية لرفع المستوى الحالي إلى مستويات تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: **بُعد العمليات الداخلية**: يستهدف هذا البعد تطوير الأداء من خلال تحليل العمليات وتطوير الإجراءات الداخلية، وتحديد مصادر القوة والضعف، وتحديد آليات ترشيد التكاليف، وتحديد العمليات المحورية ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف (العباس، ٢٠٠٩م).

ويرتكز هذا البعد على تحديد جودة العمليات التشغيلية من خلال المقارنة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف وحجم الفجوة بينهما، كما يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة ومدى ملاءمته للتوجهات والأهداف الإستراتيجية (عبدالعزیز، ٢٠١٤م).

يمثل بُعد العمليات الداخلية الأولويات الإستراتيجية من خلال العمل على معايير ومؤشرات تستهدف تحسين الإنتاجية، وتوفير أنظمة المعلومات، وتقييمات العملاء، ولهذا تتمثل أهم المقاييس المستخدمة: الكفاءة، والفعالية التنظيمية، وتقوم العمليات الداخلية من خلال عدة متغيرات كالتزام الموظفين، والزمن، والجودة، ومعدل الأخطاء، والانحرافات، ومقاييس رضا العملاء، ودورات التسليم، والقيمة لأصحاب رأس المال (زيادات، ٢٠١٤م).

ثالثاً: **بُعد المستفيدين**: يقوم هذا البعد على قيمة التمايز من وجهة نظر المستفيدين، من خلال التركيز على شرائح العملاء المستهدفة، ومراجعة وتحديث جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلي حاجاتهم ورغباتهم. وترتبط جميع المقاييس في هذا المحور بمدى رضا العملاء، وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، والقدرة على جذب عملاء ومستفيدين جدد، وربحية العميل، ونصيب المؤسسة من إجمالي السوق (كامل، ٢٠١٨م).

وتقوم المؤشرات في هذا البعد على قياس الحصة السوقية، ورضا المستفيد، من خلال تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة فيما بينهما، فكلما زاد رضا المستفيد كلما زادت الحصة السوقية من خلال المحافظة على المستفيدين الجدد، والقدرة على جذب المزيد منهم (عبدالعال، ٢٠١٩م).

يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر عملائها، مع التأكيد على أهمية أن تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات رضا العملاء من خلال الوفاء بمتطلباتهم ورغباتهم والعمل على جودة الخدمات، وملاءمة التكلفة، والاحتياجات المجتمعية (الهلاي، ٢٠١٨).

وفي المؤسسات التعليمية فإن هذا البعد يعمل على المتابعة المستمرة لأداء الطلبة، واستطلاع آراء أولياء الأمور وأصحاب العمل عن مستوى جودة الخدمات، وربط التخصصات التعليمية باحتياجات سوق العمل (التوحيدي، ٢٠١٩م).

رابعاً: **البُعد المالي**: تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة للتأكد من تنفيذها للإستراتيجيات المستهدفة، ويرتكز هذا البعد على الكلفة التشغيلية والعائد وحجم التكاليف وحقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول (حسين، ٢٠١٩م).

يمثل البعد المالي إستراتيجية النمو وقابليتها للمقارنة والمخاطر التي يُنظر إليها من وجهة نظر المساهمين، ويركز على تأثير تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل على الأداء المالي والاقتصادي للمنظمة؛ ولهذا يهدف إلى قياس مدى مساهمة إستراتيجية المنظمة في تحسين ربحيتها والقيمة السوقية لأسهمها، فضلاً عن قياس الجوانب المالية الأخرى التي تعبر عن قياس وتقييم التكاليف التي تتحملها والمنافع المتحققة من ذلك، وتمثل أهم المؤشرات في المنظمة الربحية: زيادة العائد الربح كمؤشر على زيادة الإيرادات، والتكاليف التشغيلية كمؤشر على هيكل التكاليف في المنظمة (العمرى، ٢٠١٠م)

ولهذا يقوم البعد المالي على وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية كما يتم مراقبة المقاييس والمؤشرات وفق حاجة المنظمة (زكي، ٢٠١٧م) وفي المؤسسات التعليمية يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المؤسسة وما إذا كان هناك اختلاف في الأهداف بين المدارس الحكومية والمدارس الأهلية، فالأهداف المالية في المدارس الأهلية عموماً في المدى البعيد يهدف إلى تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في المدارس الحكومية يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن (الثويني، ٢٠١٤م)

باستقراء هذه الأبعاد الأربعة يرى الباحث أهمية الترابط في العمل بها؛ حيث أنها تقوم على علاقات تبادلية تعتمد على السبب والنتيجة، من خلال مؤشرات ومقاييس تتفاعل فيما بينها؛ حيث إن بُعد التعلم والنمو من خلال ما يتضمنه من جوانب معرفية ومهارية تقوم على التحديث والتطوير يقود إلى تحسين بُعد العمليات الداخلية وتحسين الإجراءات وتحديث اللوائح والأنظمة، وهو ما يقود إلى تحسين بُعد المستفيدين لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وبالتالي رضاهم الذي يؤدي إلى تحقق البعد المالي الذي يستهدف تحسين المنتجات وزيادة الأرباح وتقليل النفقات. ويشير (حسين، ٢٠١٩م) إلى أن العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تمتد إلى الأهداف والمؤشرات ضمن علاقة منطقية تربط النتائج بمستويات الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية كنظام متكامل للمعلومات ومحركات الأداء من خلال العناصر الأساسية لكل بُعد: الأهداف، والمقاييس والمؤشرات، والمعايير والنتائج المستهدفة، والمبادرات والمشاريع التشغيلية.

ويرى الباحث بناء على ما سبق أن نجاح تطبيق نموذج الأداء المتوازن يتطلب جهداً منظماً ومتواصلاً بين جميع مستويات الإدارة فهو يستند بشكل أساسي على الخطوات الجوهرية الصحيحة ومن أهمها: تحديد الأهداف الإستراتيجية، وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء لقياس الأداء الإستراتيجي، وتحديد الأهداف الفرعية والخطط العملية، وجمع البيانات وقياس الأداء وتحليل النتائج، والتقييم والتحسين المستمر لتحديد المخاطر والفرص، واتخاذ إجراءات التعديل والتصحيح المستمر.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق نموذج الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الأهلي إلا أنه ينبغي التنبيه لمتطلباتها التي تشكل تحدياً في التطبيق، ومن ذلك التحديد الصحيح للمؤشرات الرئيسية للأداء، وأهمية الحصول على البيانات

اللازمة، والثقافة المؤسسية الداعمة للتطبيق، وستقدم الدراسة الحالية من خلال نتائجها الميدانية هذه الصعوبات وفق أهميتها من وجهة نظر أفراد الدراسة.

الدراسات السابقة:

أجرى هادشينكو (2017م) Hadchenko **دراسة هدفت** إلى التحليل المقارن لسجلات الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم، وتحديد الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم في ألمانيا، والنمسا، من خلال المنهج الوصفي الوثائقي، وتوصلت إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحليل الأداء في مؤسسات التعليم، وأهميتها في قياس الأداء التنظيمي، وكشفت النتائج عن وجود ضعف عام في تطبيقاتها يعود إلى عدم تمكن القيادات من استخدامها. و**هدفت** دراسة تويسز (2017م) Tuysuz Ozdemir إلى مقارنة نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع نماذج التقييم الأخرى، من خلال دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى تفوق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وشموليتها في تقييم التخطيط الإستراتيجي، والبعد المالي، وتعزيز الرضا الوظيفي، وبعده النمو والتعلم، وبعده العمليات الداخلية، وكشفت عن أن استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

كما **هدفت** دراسة زيادات، (2018م) إلى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك منسوبي الجامعات الأردنية الرسمية بأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات جاء بدرجة عالية، وأن هذه الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة متوسطة. كما **هدفت** دراسة التويجيري، (2019م) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة ضعيفة، وجاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية، وفي المرتبة الثالثة البعد المالي، وفي المرتبة الرابعة بعد العملاء، كما أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة المعوقات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عالية. وأجرى السويد (2019م) دراسة **هدفت** إلى تقديم نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي للجامعات المنشأة حديثاً في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي للجامعات. وقدم الشوابكة (2019م) دراسة **هدفت** إلى التعرف على الدرجة التي يمكن بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل مديري المدارس الثانوية من حيث درجة مساءلتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث أسلوب البحث الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستخدام بطاقة الأداء لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة، وأن مستوى المساءلة الإدارية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأنه يمكن استخدام بطاقة موازنة الأداء ودرجة مساءلة الإدارة، وأنه توجد علاقة إيجابية بين جميع أبعاد الأدوات. و**هدفت** دراسة الرشيد (2020م) إلى تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن جاء بدرجة كبيرة، وجاءت أبعاد بطاقة الأداء بالترتيب التالي: رضا الطلبة، يليه بُعد العمليات الداخلية، ثم بعد التعلم والنمو، وأخيراً البعد المالي، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وأجرى الدوسري (٢٠٢١م) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تقويم الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن واقع الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين جاء بمستوى متوسط، كما يتضح أن جميع أبعاد الاستبيان جاءت بمستوى متوسط، وأن البعد المجتمعي جاء في المرتبة الأولى، وبُعد التعلم والنمو جاء في المرتبة الثانية، وبُعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة، يليه بُعد رضا العملاء في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد المالي. وهدفت دراسة هلال (٢٠٢٣م) إلى تقويم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية في ضوء نموذج كابلان ونورتون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن استخدام الأدوات التقليدية في العمل الإداري جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أهمية متطلب نشر ثقافة النماذج الحديثة في تقويم الأداء الإستراتيجي ومنها نموذج كابلان ونورتون وجاء بدرجة كبيرة.

التعليق على الدراسات السابقة: بمراجعة محتوى الدراسات السابقة يظهر مدى الاهتمام بمجال تقويم الأداء المؤسسي وفق مؤشرات ونماذج علمية تهدف إلى تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة الإدارية، كما تبرز أهمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تشخيص الواقع وتحليل الفجوة بين الهدف الإستراتيجي ومستويات الأداء من خلال أبعادها الأربعة ودورها في تحسين بيئة العمل الإداري، وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في بناء المشكلة البحثية، والإطار المفاهيمي النظري، والتعرف على الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجالاتها في تقويم الأداء، وفي نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما اتفقت في منهجيتها من خلال استخدام المنهج الوصفي، وفي الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أنها اختلفت مع جميع الدراسات السابقة في مجتمع البحث، كما انفردت الدراسة الحالية بتحليل واقع مؤسسات التعليم الأهلي في ضوء الأبعاد الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

منهج البحث:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم.

مجتمع البحث: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات التعليمية في وكالة التعليم العام الأهلي في وزارة التعليم، وجميع القيادات المدرسية في المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (2475) حسب الدليل الإحصائي لبيانات التعليم الأهلي لعام 1444هـ

عينة البحث: تم تحديد حجم العينة من خلال تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون Thompson والتي بلغت ٣٣٢ فرداً، وكانت الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٧١ استبانة بنسبة (٨١٪).

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات، وحدد الباحث المصادر المناسبة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، كما تم التواصل مع عدد من الخبراء في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم، وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس فقد تكوّنت الاستبانة من خمسة محاور: المحور الأول: (بُعد التعلم والنمو) وتضمّن (٦) عبارات، والمحور الثاني: (بُعد العمليات الداخلية) وتضمّن (٦) عبارات، والمحور الثالث: (بُعد المستفيدين) وتضمّن (٦) عبارات، والمحور الرابع: (بُعد المالي) وتضمّن (٦) عبارات، والمحور الخامس: (الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن) وتضمّن (١٠) عبارات، واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة: منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، مرتفعة (٤)، مرتفع جداً (٥).

صدق أداة البحث: تم التأكد من صدق الأداة للتعرف على مدى مناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي كما يلي:

- للتأكد من الصدق الظاهري عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وعددهم (٩) خبراء؛ لتقويم الاستبانة والحكم على جودتها ومناسبتها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.

- للتعرف على صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارة أبعاد محور (تقويم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العام الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن) بالدرجة الكلية لكل بُعد

التعلم والنمو		العمليات الداخلية		المستفيدين		البعد المالي	
م	معامل ارتباط	م	معامل ارتباط	م	معامل ارتباط	م	معامل ارتباط
١	**0.٧٣	١	**0.٧٩	١	**0.٦٣	١	**0.٧٢
2	**0.٧٥	٢	**0.٨٠	٢	**0.٧٤	٢	**0.٧٨
3	**0.٦٦	٣	**0.٧١	٣	**0.٧١	٣	**0.٧٤
4	**0.٧٢	٤	**0.٥٣	٤	**0.٥٨	٤	**0.٧١
5	**0.٧٧	٥	**0.٧٢	٥	**0.٦١	٥	**0.٧٢
٦	**0.٧٦	١٠	**0.٦٤	١٠	**0.٦٢	١٠	**0.٦٤

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وقد تراوحت قيم ارتباطها في المحور الأول بين (0.٦٦ الى 0.٧٧)، وفي المحور الثاني بين (0.٥٣ الى 0.٨٠)، فيما تراوحت قيم الارتباط في المحور الثالث بين

(0.58 إلى 0.74)، وفي المحور الرابع بين (0.64 إلى 0.78) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية ميدانياً. ثبات أداة الدراسة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة:

جدول (٢)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: بُعد التعلم والنمو	٦	0.89
المحور الثاني: بُعد العمليات الداخلية	٦	0.88
المحور الثالث: بُعد المستفيدين	٦	0.89
المحور الرابع: بُعد المالي	٦	0.87
المحور الخامس: الصعوبات	١٠	0.88
الثبات الكلي للاستبانة	٣٠	0.93

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالٍ، حيث يتراوح ما بين (0.87) و(0.89)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.903)، وهي قيمة ثبات عالية تؤكد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني. أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣)

مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة التحقق / الأهمية
من 1.0 إلى 1.80	1	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	2	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	3	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	4	مرتفع
من 4.21 إلى 5.0	5	مرتفع جداً

ولخدمة أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الميدانية استخدم عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة حول التساؤلات المطروحة باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية: حساب النسب المئوية، وإيجاد معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي، وإيجاد معادلة ألفا كرونباخ

لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، وحساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة، وحساب الانحراف المعياري لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

إجابة السؤال الرئيس: ما واقع تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور تقييم الأداء الإستراتيجي بمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤)

استجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	المحور الأول: بُعد التعلم والنمو	3.55	0.98	1	متوسطة
2	المحور الثاني: بُعد العمليات الداخلية	3.12	0.79	3	متوسطة
3	المحور الثالث: بُعد المستفيدين	3.10	0.89	4	متوسطة
4	المحور الرابع: بُعد المالي	3.28	0.90	2	متوسطة
	المتوسط العام	3.26	0.79		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة تحقق (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.26) من (5)، وجاءت موافقة أفراد الدراسة على أبعاد هذا المحور كما يلي:

- المرتبة الأولى: بُعد التعلم والنمو بمتوسط (3.55)، وانحراف معياري (0.98) وبدرجة (متوسطة).
 - المرتبة الثانية: بُعد المالي بمتوسط (3.28)، وانحراف معياري (0.90) وبدرجة (متوسطة).
 - المرتبة الثالثة: بُعد العمليات الداخلية بمتوسط (3.12)، وانحراف معياري (0.79) وبدرجة (متوسطة).
 - المرتبة الرابعة: بُعد المستفيدين بمتوسط (3.10)، وانحراف معياري (0.89) وبدرجة (متوسطة).
- وفيما يلي تفاصيل استجابات أفراد الدراسة على أبعاد محور تقييم الأداء الإستراتيجي بمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

إجابة السؤال الأول: ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في بُعد التعلم والنمو؟

جدول رقم (5)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور بُعد التعلم والنمو

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تبنى الإدارة برنامجاً سنوياً في التنمية المهنية والتدريب منسوبيها	٤,١٧	١,٠١	١
٣	تشجع الإدارة منسوبيها على تقديم الأفكار والمقترحات لتطوير العمل	٣,٩٤	١,١١	٢
٢	تعمل الإدارة على مراجعة إجراءاتها ولوائحها الداخلية بشكل دوري	٣,٦٦	١,١٢	٣
٥	تعمل الإدارة على تحسين بيئتها التنظيمية لتنمية منسوبيها	٣,٦٠	١,٠٧	٤
٦	تعمل الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تلبية احتياجات منسوبيها	٢,٨٤	١,٠٢	٥
٤	توفر الإدارة الحوافز التشجيعية لمنسوبيها باختلاف أنواعها المادية وغير المادية	٣,٠٧	١,٠٤	٦
المتوسط العام		٣,٥٥	٠,٩٨	

يتضح من الجدول السابق بأن استجابات أفراد الدراسة على بُعد التعلم والنمو جاءت بدرجة تحقق تتراوح ما بين (متوسطة / مرتفعة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.٨4 إلى ٤,١٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على بُعد "التعلم والنمو" قد بلغ (3.٥٥ درجة من 5)، وهذا يدل على أن تقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد التعلم والنمو جاء بدرجة (مرتفعة)، ويشير الانحراف المعياري البالغ (٠,٩٨) إلى تجانس استجابة أفراد الدراسة حول العبارات في هذا البعد، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات التعليمية في المؤسسات الأهلية تدرك بأن هذا المحور هو الأهم في اجتذاب الطلاب وأولياء أمورهم للانضمام إلى المدارس الأهلية؛ وبالتالي فهي تبذل جهداً في عمليات التعلم والنمو لمنسوبيها ولطلابها، وتتفق هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة هادشينكو (٢٠١٧م) Hadchenko التي توصلت إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحليل الأداء في مؤسسات التعليم، وأهميتها في قياس الأداء التنظيمي، وتختلف مع دراسة الرشيد (٢٠٢٠م) التي توصلت إلى أن أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، كما يتضح من الجدول أن أعلى عبارة في هذا المحور وهي العبارة رقم (١) "تبنى الإدارة برنامجاً سنوياً في التنمية المهنية والتدريب منسوبيها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٧ من 5)، وانحراف معياري (١,٠١) وبدرجة (مرتفعة)، ويفسر هذا بإدراك القيادات التعليمية في المؤسسات الأهلية بأهمية التدريب والتنمية، كما جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تشجع الإدارة منسوبيها على تقديم الأفكار والمقترحات لتطوير العمل" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) وبتوسط حسابي (3.٩٤ من 5)، وانحراف معياري (١,١١)، وتدلل هذه النتيجة على السلوك القيادي في مؤسسات التعليم الأهلي التي تسمح بالمشاركة في تقديم الأفكار والمقترحات لتسيير العمل وتطويره، فيما جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تعمل الإدارة على مراجعة إجراءاتها ولوائحها الداخلية بشكل دوري" بالمرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة) وبتوسط حسابي (3.٦٦ من 5)، وانحراف معياري (١,١٢)، وتعزى هذه النتيجة إلى وعي القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم الأهلي بأهمية تطوير وتحديث الإجراءات الداخلية وتطويرها.

أما بقية العبارات في المحور فقد جاءت بدرجة متوسطة وهي العبارة رقم (٥)، والعبارة رقم (٦)، والعبارة رقم (٤)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة يأملون في المزيد من إدارتهم حول تحسين البيئة التنظيمية والإدارية، وأهمية زيادة الجهود بما يتوافق مع درجة الرضا الوظيفي من خلال تلبية الاحتياجات، وأهمية العمل الحقيقي لتوفير الحوافز التشجيعية باختلاف أنواعها المادية وغير المادية، ويرى الباحث أن العمل على هذه المتطلبات يحقق للمؤسسة التعليمية الخطوة الأولى الصحيحة للعمل وفقاً لنموذج الأداء المتوازن، لاسيما وأن بُعد التعلم والنمو هو المدخل الأساس لبقية الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، بل إن العمل على هذه المتطلبات يعد مطلباً رئيساً لمواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الأهلي في ظل المنافسة الحالية لاستقطاب الموارد البشرية، واجتذاب الراغبين في الالتحاق بالمدارس الأهلية من الطلبة. وبشكل عام فإن نتائج هذا المحور تتفق مع دراسة تويسز (٢٠١٧م) Tuysuz Ozdemir التي توصلت في نتائجها أن استجابة أفراد الدراسة عن بُعد عمليات النمو والتعلم جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة التويجيري، (٢٠١٩م) التي توصلت إلى أن محور النمو والتعلم جاء بدرجة ضعيفة. **إجابة السؤال الثاني:** ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في بُعد العمليات الداخلية؟

جدول رقم (6)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور بُعد العمليات الداخلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تعقد الإدارة الندوات الداخلية والاجتماعات لشرح وتبسيط الإجراءات الإدارية	٣,٧٨	٠,٧٧	١
٦	تعتمد الإدارة معايير التعيين والاختيار بما يتوافق مع مؤشرات الأداء الاستراتيجي	٣,٤١	٠,٧٣	٢
٢	تبني الإدارة أدلتها الوظيفية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية	٣,١٣	٠,٧٧	٣
٥	تبني الإدارة خطة التقييم الدوري وفقاً للمؤشرات الاستراتيجية للأداء	٢,٩٥	٠,٧٦	٤
٤	ترتبط نتائج التقويم الداخلي بمؤشرات الأهداف الاستراتيجية	٢,٨٦	٠,٧٢	٥
٣	ترتبط مؤشرات الأداء الاستراتيجي بالأعمال والمهام اليومية	٢,٦٤	٠,٧٥	٦
	المتوسط العام	٣,١٢	٠,٧٩	

يتضح من الجدول السابق بأن استجابات أفراد الدراسة على بُعد العمليات الداخلية جاءت بدرجة تحقق (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.٦٤ إلى ٣,٧٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الحماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على بُعد "العمليات الداخلية" قد بلغ (3.١٢) درجة من (5)، وهذا يدل على أن تقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد العمليات الداخلية جاء بدرجة (متوسطة)، ويشير الانحراف المعياري البالغ (٠,٧٩) إلى تجانس استجابة أفراد الدراسة حول العبارات في هذا البعد، وقد جاءت العبارة رقم (١) وهي "تعقد الإدارة الندوات الداخلية والاجتماعات لشرح وتبسيط الإجراءات الإدارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨ من 5)، وانحراف معياري

(٠,٧٧) وبدرجة (مرتفعة)، ويفسر هذا بأن القيادات التعليمية تركز على تسيير العمل الإداري وتسعى لذلك من خلال الندوات والاجتماعات، كما قد تُفسر هذه النتيجة بعدم استقرار الموظفين في المؤسسة التعليمية لفترة طويلة، وبالتالي يتعين على القيادات شرح العمل والإجراءات بشكل دوري ومستمر، ويتبين من الجدول كذلك أن العبارة رقم (٦) وهي "تعتمد الإدارة معايير التعيين والاختيار بما يتوافق مع مؤشرات الأداء الإستراتيجي" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي (3.٤١ من 5)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على وجود معايير محددة للتوظيف والاختيار لدى القيادات التعليمية، لاسيما في ظل وجود الطلب المتزايد للتوظيف في هذه المؤسسات الأهلية، ويتضح من الجدول أن بقية العبارات وهي (٢)، (٥)، (٤)، (٣) جاءت جميعها بدرجة (متوسطة) وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (3.١٣ - ٢,٦٤)، وهو ما يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارات التي تمثلت في أهمية وضوح ودقة أدلة العمل الوظيفية وانسجامها مع التوجهات والمؤشرات للأداء الإستراتيجي، كما هي الحاجة إلى وجود نظام للتقييم يعتمد في قياسه على محددات تتوافق مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية، والأمر ذاته في أهمية انعكاس التوجه الإستراتيجي على المهام اليومية والأعمال الداخلية، ونتائج محور بُعد العمليات الداخلية يتفق مع دراسة هادشينكو (٢٠١٧م) Hadchenko التي توصلت إلى أهمية توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحليل الأداء في مؤسسات التعليم، وأهمية العمليات الداخلية في قياس الأداء التنظيمي، كما تتفق مع دراسة الشوابكة (2019م) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين مستوى المساءلة الإدارية.

إجابة السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في بُعد المستفيدين؟

جدول رقم (7)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور بُعد المستفيدين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تعمل الإدارة على تحسين سمعتها الداخلية والخارجية من خلال تحسين خدماتها	٣,٤٧	٠,٨٥	١
٦	تستند الإدارة في تقييم برامجها التعليمية وأدائها الأكاديمي على تقييمات الطلبة	٣,٤١	٠,٨٦	٢
٤	تبني الإدارة برامجها التعليمية وفقاً لمتطلبات سوق العمل والتنمية	٣,١٠	٠,٨٣	٣
٥	تقوم الإدارة بالتواصل الفعال مع جميع العملاء الداخليين والخارجيين	٢,٩٠	٠,٩٢	٤
٣	تعتمد الإدارة على استطلاعات الرأي (من الطلاب، وأولياء الأمور) في تقييم خدماتها	٢,٨٨	٠,٨٢	٥
٢	تقوم الإدارة بمشاركة طلابها ومنسوبيها في تحديد أهدافها الإستراتيجية	٢,٨٤	٠,٨٨	٦
	المتوسط العام	٣,١٠	٠,٨٩	

يتضح من الجدول السابق بأن استجابات أفراد الدراسة على بُعد المستفيدين جاءت بدرجة تحقق (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.٨٤ الى ٣,٤٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس

المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على بُعد "المستفيدين" قد بلغ (3.10 درجة من 5)، وهذا يدل على أن تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في بُعد المستفيدين جاء بدرجة (متوسطة)، ويشير الانحراف المعياري البالغ (0.89) إلى تجانس استجابة أفراد الدراسة حول العبارات في هذا البعد، ومن خلال الجدول يتضح أن العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى والتي تنص على "تعمل الإدارة على تحسين سمعتها الداخلية والخارجية من خلال تحسين خدماتها" بمتوسط حسابي (3.47 من 5)، وانحراف معياري (0.85) وبدرجة (مرتفعة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بتوجهات الإدارة للجانب الإعلامي لتحسين سمعتها التي تجذب المزيد من المستفيدين من خدماتها التعليمية، كما جاءت العبارة رقم (6) وهي "تستند الإدارة في تقييم برامجها التعليمية وأدائها الأكاديمي على تقييمات الطلبة" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.41 من 5)، وانحراف معياري (0.86)، وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك القيادات التعليمية بأهمية رأي المستفيدين في تحسين خدماتها بشكل عام وفي تقييم برامجها الأكاديمية، ويظهر الجدول بأن بقية العبارات رقم (4)، (5)، (3)، (2) جاءت متوالية بدرجة (متوسطة) وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (2.84 - 3.10)، وهو ما يدل على أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مدى توافق البرامج التعليمية مع متطلبات سوق العمل، وعلى ضرورة أن تبذل الإدارة مزيداً من الجهد في التواصل الفعال مع جميع العملاء الداخليين والخارجيين، وعلى أهمية تفعيل استطلاعات الرأي من الطلاب وأولياء الأمور لتقييم خدماتها الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى أهمية توسيع دائرة المشاركة بين الإدارة والموظفين والمستفيدين من الخدمات التعليمية في تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وتختلف نتائج هذا المحور مع دراسة زيادات، (2018م) التي توصلت إلى أن تقييم أداء المؤسسة التعليمية في بُعد المستفيدين جاء بدرجة عالية، كما تختلف كذلك مع دراسة التويجري، (2019م) إلى أن بُعد المستفيدين جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة، وتختلف كذلك مع دراسة الرشيد، (2020م) التي أظهرت نتائجها أن بُعد المستفيدين جاء في المرتبة الأولى وبدرجة عالية.

إجابة السؤال الرابع: ما مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في البعد المالي؟

جدول رقم (8)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد الدراسة حول محور البعد المالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٣	تتبنى الإدارة مبدأ المراجعة الداخلية لمراقبة مواردها المالية	٣,٧٨	٠,٨٤	١
١	تحرص الإدارة على الاستفادة المثلى من جميع مواردها البشرية والمادية	٣,٤٧	٠,٨٥	٢
٥	تسعى الإدارة إلى خفض التكاليف وتقليل النفقات التشغيلية	٣,٢٤	٠,٨٨	٣
٢	تعزز الإدارة من حضورها المجتمعي لتسويق خدماتها التعليمية	٣,٠٩	٠,٨٧	٤
٦	تعتمد الإدارة على مقاييس النمو المتوازن لتحسين مواردها المالية	٣,٠٧	٠,٩٤	٥
٤	تعزز الإدارة من مواردها الداخلية من خلال الشراكات المجتمعية وبيوت الخبرة	٣,٠٤	٠,٩٠	٦
المتوسط العام		٣,٢٨	٠,٨٨	

يتضح من الجدول السابق بأن استجابات أفراد الدراسة على البعد المالي جاءت بدرجة تحقق (متوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٠٤ إلى ٣,٧٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على هذا البعد قد بلغ (3.٢٨ درجة من 5)، وهذا يدل على أن تقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في البعد المالي جاء بدرجة (متوسطة)، ويشير الانحراف المعياري البالغ (٠,٨٨) إلى تجانس استجابة أفراد الدراسة حول العبارات في هذا البعد، ويتبين من الجدول أن العبارة رقم (٣) وهي "تتبنى الإدارة مبدأ المراجعة الداخلية لمراقبة مواردها المالية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٨ من 5)، وانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة (مرتفعة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد الدراسة يرون توجهات الإدارة لمراقبة الموارد المالية بدرجة مرتفعة، فيما جاءت العبارة رقم (١) وهي "تحرص الإدارة على الاستفادة المثلى من جميع مواردها البشرية والمادية" بالمرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) وبتوسط حسابي (3.٤٧ من 5)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وتُعزى هذه النتيجة إلى توجه بعض المؤسسات التعليمية إلى تفعيل مرافقها للحصول على موارد مالية من خلال عقد الشراكات أو التأجير للمرافق الرياضية مثلاً، كما يتضح من الجدول أن بقية العبارات (٥)، (٢)، (٦)، (٤) جاءت متوالية وبدرجة (متوسطة) وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٠٤ - ٣,٢٤)، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة يرون أنه بالإمكان توجيه النفقات الداخلية بشكل أفضل، وإمكانية خفض التكاليف وتقليل النفقات التشغيلية، كما أن أفراد الدراسة يرون عدم اهتمام الإدارة بالحضور المجتمعي لتسويق الخدمات التعليمية، وعدم وضوح أثر مقاييس النمو المتوازن في تحسين الموارد المالية من خلال الشراكات المجتمعية وبيوت الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة تويسز (٢٠١٧م) Tuysuz Ozdemir التي توصلت إلى أن البعد المالي جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، إلا أنها تتفق مع دراسة الرشيد (٢٠٢٠م)، ودراسة الدوسري (٢٠٢١م) التي أظهرت أن البعد المالي جاء في المرتبة الأخيرة، ويرى الباحث من خلال هذه النتائج أن القيادات التعليمية في المؤسسات الأهلية بحاجة إلى التدريب في مجال تخطيط الإنفاق، كما أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط الاستثمار في مواردها البشرية والمادية بشكل أفضل، لاسيما وأن البعد المالي عامل مهم في توجيه الخطط الاستراتيجية وفي تطبيق نموذج الأداء المتوازن.

إجابة السؤال الخامس: ما الصعوبات التي تواجه تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة وجاءت نتائج الاستجابات كما يبينها الجدول التالي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد الدراسة حول محور الصعوبات التي تواجه تقويم الأداء الإستراتيجي بمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	صعوبة تحديد المؤشرات الرئيسة التي تعكس الأهداف الاستراتيجية	4.09	0.83	١
٥	نقص البيانات اللازمة التي تدعم تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن	4.09	0.84	٢
٦	ضعف فناعة القيادات التعليمية بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس	4.04	1.00	٣
١	صعوبة تحليل وفهم البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	4.00	0.93	٤
٢	عدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات بطاقة الأداء المتوازن	3.96	0.75	٥
٣	قلة الموارد البشرية المؤهلة لتحليل البيانات وتصنيف المعلومات	3.91	0.83	٦
٨	عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية والمستهدفات	3.91	0.88	٧
٩	عدم وجود خطة إستراتيجية قائمة على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف	3.87	0.85	٨
١٠	ضعف نظام الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية	3.83	0.82	٩
٧	ضعف الموارد المالية المخصصة لعمليات تقويم الأداء الإستراتيجي	3.83	0.82	١٠
	المتوسط العام	٣,٩٥	٠,٦٣	

يتضح من الجدول السابق بأن أفراد الدراسة موافقون على محور "الصعوبات التي تواجه تقويم الأداء الإستراتيجي بمؤسسات التعليم الأهلي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.95) والتي تشير إلى درجة تحقق (مرتفعة)، وهذا يشير إلى أن أفراد الدراسة يرون أن هذه الصعوبات توجد بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.83 إلى 4.09) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة تحقق (مرتفعة)، وقد جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "صعوبة تحديد المؤشرات الرئيسة التي تعكس الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة تحقق (مرتفعة) بمتوسط مقداره (4.09)، وانحراف معياري (0.83)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحديد المؤشرات الرئيسة للأهداف الإستراتيجية يعد من أقوى التحديات التي تواجه تطبيق نموذج الأداء المتوازن، كما يتضح من الجدول بأن العبارة رقم (٥) وهي "نقص البيانات اللازمة التي تدعم تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن" بالمرتبة الثانية وبدرجة تحقق (مرتفعة) بمتوسط حسابي (4.09 من 5)، وانحراف معياري (0.84)، فيما جاءت العبارة رقم (6) وهي "ضعف فناعة القيادات التعليمية بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس" بالمرتبة الثالثة وبدرجة تحقق

(مرتفعة) وبمتوسط حسابي (4.04 من 5)، وانحراف معياري (1.00)، ويمكن القول من خلال نتائج هذا المحور بأن جميع العبارات جاءت بدرجة مرتفعة؛ مما يدل على توفر هذه الصعوبات في مؤسسات التعليم الأهلي، ويرى الباحث بأنه من خلال تحليل نتائج هذا المحور يمكن تصنيف هذه الصعوبات على النحو التالي: الصعوبات الفنية: وتمثل في صعوبة تحديد المؤشرات الرئيسة التي تعكس الأهداف الاستراتيجية، ونقص البيانات اللازمة التي تدعم تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن، وصعوبة تحليل وفهم البيانات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والصعوبات الإدارية والتنظيمية: وتمثل في ضعف فناعة القيادات التعليمية بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس، وعدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات بطاقة الأداء المتوازن، وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية والمستهدفات، وعدم وجود خطة إستراتيجية قائمة على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، وضعف نظام الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية، والصعوبات البشرية: وتمثل في قلة الموارد البشرية المؤهلة لتحليل البيانات وتصنيف المعلومات، والصعوبات المالية: وتمثل في ضعف الموارد المالية المخصصة لعمليات تقويم الأداء الإستراتيجي.

وبالنظر إلى نتائج محور الصعوبات فهي تتفق مع دراسة التويجري، (٢٠١٩م)، والسويد (2019م)، والشوابكة (2019م)، والدوسري (٢٠٢١م)، والتي اتفقت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة عالية.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

فيما يخص بُعد التعلم والنمو:

- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تلبية احتياجات الأفراد والمستفيدين.
- تحسين البيئة التنظيمية بما يتوافق مع تطبيقات نموذج الأداء المتوازن.
- تعزيز التواصل الفعال لتشجيع الأفكار والمقترحات التطويرية.

فيما يخص بُعد العمليات الداخلية:

- مراجعة وتحديث الأدلة الوظيفية بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية.
- التحديد الدقيق لمؤشرات الأهداف الإستراتيجية وتكليفها إلى برامج عملية.
- تفعيل خطة التقييم الدوري وفقاً لمؤشرات الأداء الإستراتيجي.

فيما يخص بُعد المستفيدين:

- تفعيل استطلاعات الرأي في قياس الأداء الإستراتيجي.
- ربط التخصصات والبرامج التعليمية بمتطلبات سوق العمل.
- تعزيز التواصل الفعال مع المستفيد الداخلي والخارجي لتحسين الخدمات التعليمية.

البعد المالي:

- اعتماد مبدأ المراجعة الداخلية لمراقبة الموارد المالية.
- استثمار جميع الموارد البشرية والمادية والتقنية.
- تخطيط النفقات الداخلية والتشغيلية وخفض التكاليف.

المراجع العربية

- إبراهيم، فاطمة (٢٠١٥م). بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نماذج عالمية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- آل إدريس، حميد (٢٠١٧م). الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس. مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٩
- التويجري، فاطمة (٢٠١٩م). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد ٤٣، مج ٤، ٨٦٥-٩٠١
- الثويني، يوسف (٢٠١٤م). متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مجلد ٣، عدد ١، ٣٧-٨٠
- جاد الله، باسم سليمان (٢٠٢٠م). الأداء المؤسسي للأكاديميات المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن دراسة تقييمية. مجلة العلوم التربوية، جامعة أسيوط، مج ٢٨، ٣٤، ١١١-١٨٨
- الحارثي، محمد (٢٠١٠م). معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمدارس محافظة الطائف من وجهة نظر قادة المدارس. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٩٧(٩)، 483-30.
- حسن، علاء وأحمد، ميسون (٢٠١١م). قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٢٨، ١٠١-١٤٦
- حسن، علاء وأحمد، ميمون (٢٠١١م). قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد ٢٨.
- حسين، رامز رمضان (٢٠١٩م). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية، جامعة قناة السويس، عدد ٤، ج ١، ٢٨-٦٧
- حسين، زينب أحمد (٢٠١٩م). نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء إطار مقترح. مؤتمر العربية للتنمية الإدارية الثاني، المنعقد بالقاهرة في الفترة ٦-٨ نوفمبر
- درغام، مهار (٢٠١٣م). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، المجلد ١٧، العدد ٢، ٧٤١-٧٨٨.
- الدوسري، مبارك (٢٠٢١م). تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، الغردقة.
- الرشيدي، نوف (٢٠٢٠م). تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة التربية وعلم النفس، العدد ١، مج ٣٦، ٢٤٥-٢٩٧
- رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٣م). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. المجموعة العربية للنشر، القاهرة
- زكي، فاطمة أحمد (٢٠١٧م). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء Performance Prism. مجلة الإدارة التربوية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، العدد ١٣، مجلد ٤ زيادات، محمد (٢٠١٨م). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، عدد ١٢، مج ١، ٣٤-٦١

سالم، مؤيد، وصالح، عادل (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اردن، الاردن.

السويد، محمد (2019م). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجموعة أ نموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة المجموعة، 17، (1)، 478-417.

الشوابكة، رولا (2019م). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. العباس، هشام (2009م). مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكتبات ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أ نموذجاً. *المجلة العربية*، العدد 36، 7-24.

عبد القادر، صالح (2013م). تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

عبدالعال، عنتر محمد (2019م). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن دراسة ميدانية على أداء الجامعات المصرية. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، عدد 62، مجلد 1، 416-471.

عبدالعزیز، (2014م). توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج ربايعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*.

العمرى، هاني (2010م). منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز، المنعقد في الفترة 1-4 نوفمبر، الرياض*

الغالي، طاهر (2009م). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن. دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى

الغبوصي، سالم، والحوسني هدى (2018م). متطلبات تقييم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، عدد 9-938.

كامل، راضي عدلي (2018م). تقييم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة. *المجلة التربوية*، 3، 037-039.

ملكاوي، أحمد (2015م). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 84، 60-85.

الهاللي، سهى (2018م). تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، مجلد 3، عدد 4، 93-390.

هلال، محمد سعيد (2023م). تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نموذج كابلان ونورتون. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد 37، يناير 2023.

الهنداوي، محمد (2014م). مدركات مدارء التسويق لأبعاد قياس الأداء الإستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية (دراسة ميدانية). *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة*، م 28، ع 16.

المراجع الأجنبية:

Al-Hosaini, F. F., & Saudah, S. (2015). A Review of Balanced Beard, D. F.(2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275-282.

- Brown, C. (2012).** Application of the Balanced Scorecard in Higher Education Planning, 40(4), 40-50.
- Education Management Case Study. International Journal of Business and Social Science, 3(18), Insert page numbers here
- Hladchenko, M. (2015).** Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. The International Journal of Educational Management; Bradford, 29(2), 167-176.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. (1996).** The balanced scorecard. Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts.
- Myroslava Hladchenko (2017)** Balanced Scorecard - a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management, 29 (2), 167-176.
- Niven, P. (2002).** Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance Results. John Wiley & Sons Inc: New York, NY.
- Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). International Review of Management and Marketing 5, (1), 26-53
- Smeby, J.C. (2003).** The impact of massification of university research. Tertiary Education and Management, 9 (2), 131-44.
- Sudirman, I. (2012).** Implementing Balanced Scorecard in Higher
- Tuysuz,ozdemir ali (2017)** ALI An Integrated Fuzzy DEMATEL and Fuzzy ANP Based Balanced Scorecard Approach: Application in Turkish Higher Education Institutions. Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing, 2017, Vol. 28 No 2-3, p251-287.
- Uky, Y., & Riyanarto, S. (Year, Month).** Priority Determination for Higher Education Strategic Planning Using Balanced Scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University). In Materials Science and Engineering. Conducted at the meeting of IOP Publishing Ltd. IOP Conference Series, Location.
- Boscia, M. W., & McAfee, R. B. (2014).** Using the balance scorecard approach: A group exercise. Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 35.
- Wu, H. Y., Lin, Y. K., & Chang, C. H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. Evaluation and Program Planning, 34(1), 37.
- Ibrahim, (F) (2015AD). The balanced scorecard in universities is a global model. Mansoura: Modern Library for Publishing and Distribution.
- Al-Tuwajiri, (F) (2019AD). A proposed concept for applying the balanced scorecard at Imam Abdulrahman bin Faisal University. Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University, Issue 43, Volume 4, 901-865
- Al-Thuwaini, (J) (2014AD). Requirements for measuring balanced performance in pre-university education institutions in the Hail region. The International Specialized Educational Journal, Vol. 3, No. 1, 80-37
- Jadallah, (B) (2020 AD). The institutional performance of vocational academies in Egypt in the light of the balanced scorecard, an evaluation study. Journal of Educational Sciences, Assiut University, Vol. 28, p. 3, 111-188
- Al Harthy, (M) (2010 AD). Obstacles to implementing the balanced scorecard in Taif schools from the point of view of school leaders. Journal of the Faculty of Education, Kafrelsheikh University, 97 (9), 483-30
- Hassan, (A.A.) (2011 AD). Measuring the performance of the University of Mosul using the balanced scorecard, a case study. Journal of Economic Sciences, Issue 28, 101-146
- Hussein, (R) (2019 AD). The use of the balanced scorecard in measuring and evaluating institutional performance in public organizations. Scientific Journal of Commercial Studies, Suez Canal University, Issue 4, Part 1, 28-67

- Hussein, (Z) (2019 AD). A multidimensional strategic model for performance appraisal. A proposed framework. The second Arab Administrative Development Conference, held in Cairo from 6-8 November
- Dergham, (M) (2009 AD). The effect of applying the balanced performance model in enhancing the strategic financial performance of the Palestinian national banks. Journal of the Islamic University, The Islamic University, Volume 17, Issue 2, 741-788
- Al-Dosari, (M) (2021 AD). Evaluating the performance of general education schools in Kuwait in the light of the balanced scorecard. Journal of Educational Sciences, South Valley University, Hurghada.
- alrashidi, (n) (2020mi). taqyim 'ada' mudiri madaris almarhalat althaanawiat bidawlat alkuayt fi daw' 'abead bitaqat al'ada' almutawazini. majalat altarbiat waeilm alnafsi, aleadadu1, mij36, 245-297
- ridwan, (m) (2013mi). taqyim 'ada' almuasasat fi zili maeayir al'ada' almutawazini. almajmueat alearabiat lilynashri, alqahira
- zaki, (f) (2017mi). dirasat taqwimiyyat li'iidarat al'ada' al'iistratiji bialjamieat almisriat fi daw' namudhaj manshur al'ada' Performance Prism. majalat al'iidarat altarbawiat liltarbiat almuqaranat wal'iidarat altaelimiati, jamieat eayn shamsa, aleadad 13, mujaladi4