

تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين

عبد العزيز العامري *

Doi: //10.47015/18.1.2

تاريخ قبوله: 2020/10/8

تاريخ تسلم البحث: 2020/7/6

Assessing Institutional Performance in Private Schools in Hodeidah City Using the Balanced Scorecard (BSC) from the Perspective of Principals, Deputy Principals and Teachers

Abdulaziz Al-Amery, Hhahhaj University, Yeman.

Abstract: This study aimed to assess the level of institutional performance in private schools in Hodeidah city using the Balanced Scorecard (BSC) as perceived by principals, deputy principals and teachers. The researcher adopted the descriptive analytical method and prepared a questionnaire consisting of 53 items. The study sample consisted of (215) respondents, 60 of whom were from the school leadership (principals, deputy principals) and 155 were teachers. The results of the study showed that the level of institutional performance in private schools in Hodeidah city according to the balanced scorecard perspective was generally moderate, with a mean value of (3.32). The domain of "internal processes" came in the first rank, with a mean value of (3.42), while the "financial" dimension came in the fourth and last rank, with a mean value of (3.21). The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) attributed to variables (gender, job title and years of service).

(Keywords: Balance Scorecard, Assessing Institutional Performance, Private Schools)

ملخص: هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانة تتضمن (53) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (البعد المالي، والعمل (الطالب)، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم)، وتكونت عينة الدراسة من (215) فرداً، (60) منهم من القيادة المدرسية (مديرين، ووكلاء)، و(155) من المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي الكلي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32)، وجاء بُعد "العمليات الداخلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42)، ومستوى أداء متوسط، وحل البعد المالي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.21)، ومستوى أداء متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تغزى إلى متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

(الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء المؤسسي، المدارس الأهلية)

مقدمة: نتيجةً لزيادة الاهتمام بمدى فاعلية وكفاءة التعليم في تأدية وظائفه، وتحقيق أهدافه، اقتضى الأمر من المؤسسات التعليمية التركيز على تجويد ممارساتها الإدارية، وإرضاء المستفيدين، وتحقيق النمو والتطور والإبداع، بصورة تضمن الوصول إلى مستويات أداء عالية. لذا أصبح تقييم الأداء أمراً ضرورياً؛ فهو مفتاح إدارة الأداء، ومدخل رئيسي للتطوير والتحسين. فإذا توفر نظام تقييم جيد، توفرت مرآة صادقة الأبعاد تعكس مستوى المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، والحكم على نتائجها، وتقديم معلومات حيوية تحقق تغذية راجعة للتحسين والتطوير.

وقد ترتب على المتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة ظهور انتقادات كثيرة لنظم تقييم الأداء التقليدية، حيث يشير نيفن (Niven, 2008) إلى أن أنظمة قياس الأداء التقليدية التي تستخدمها معظم المؤسسات والشركات كانت غير قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمنافسة في ظل الاقتصاد المعرفي الجديد، وأن الحقائق تشير إلى أن حوالي 90% من الشركات غير قادرة على تنفيذ استراتيجياته. ولخص كل من أبو شرخ وعبد الحليم (Abu-Sharkh, 2012; Abdul-Halim, 2005) أهم الانتقادات الموجهة إلى نظم تقييم الأداء التقليدية على النحو الآتي:

- تعد مقاييس الأداء التقليدية مقاييس ذات طبيعة مالية تاريخية، وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة؛ لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
- تتسم مقاييس الأداء التقليدية بالبطء الشديد تجاه التطورات والتغيرات السريعة.
- تُعبر مقاييس الأداء التقليدية عن الأداء في الماضي، وبالتالي فهي لا ترتبط كثيراً بالأحداث الحالية التي يتوقع أن تؤثر في تطوير الأداء في المستقبل.

* جامعة حجة، اليمن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2022.

التركيز على الأبعاد الأخرى، مثل: العلاقات مع العملاء (الطلبة)،
والعمليات الداخلية، وعمليات التعلم والنمو.

والشكل (1) يوضح بعض أوجه الاختلاف بين نظم قياس
وتقييم الأداء التقليدية ونظم قياس وتقييم الأداء الحديثة.

استخدام مقاييس الأداء التقليدية يؤدي إلى التركيز على تحقيق
النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل
الطويل.

تعد مقاييس الأداء التقليدية نظاماً أحادي البعد وليس متعدد
الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بُعد الأداء المالي فقط، دون

الشكل (1)

الاختلافات بين نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية ونظم قياس وتقييم الأداء الحديثة

نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية	نظم قياس وتقييم الأداء المبتكرة
- تعتمد على أساس التكلفة / الكفاءة	- تعتمد على أساس القيمة
- موجهة لتحقيق الربح	- موجهة نحو العملاء
- ذات توجهات قصيرة الأجل	- ذات توجهات طويلة الأجل
- انتشار المؤشرات الفردية	- انتشار مؤشرات الفريق
- انتشار المؤشرات الوظيفية	- انتشار المؤشرات العرضية
- تتم مقارنتها بالمعايير	- تقوم على متابعة التطور
- تهدف إلى التقويم	- تهدف إلى التقويم والاحتواء/التغلغل
- تقوم على التبادل بين الأداء	- تقوم على توافق الأداء

المصدر: (Abdul Halim, 2005, p. 5).

وليست فقط نظام قياس Measurement System، في حين نظر
إليها نيفين (Niven, 2008, p. 13) على أنها أداة للاتصال
Communication Tool، ونظام للإدارة الاستراتيجية
Strategic Management System يربط الاستراتيجية طويلة
الأجل بالأهداف قصيرة المدى.

ومنذ تقديمها في عام 1992 من قبل (Kaplan & Norton)،
وخلال الخمسة عشر عاماً التالية أصبحت بطاقة الأداء
المتوازن مقبولة، وفعالة على نطاق واسع، وتم الاعتماد عليها من
قبل الآلاف من المؤسسات الخاصة والحكومية، الربحية وغير
الربحية في جميع أنحاء العالم. وتشير التقديرات الحديثة إلى أن
60% على الأقل من الشركات والمؤسسات الكبرى (Fortune
1000) في أمريكا الشمالية، وحوالي 45% من الشركات في
أوروبا تستخدم نظام بطاقة الأداء المتوازن، وأن منطقة آسيا
والمحيط الهادئ حالياً هي المنطقة الأسرع نمواً لمستخدمي بطاقة
الأداء المتوازن (Makhijani & Creelman, 2011). وقد
أشادت بها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business
Review) باعتبارها واحدة من بين 75 فكرة إدارية هي الأكثر
تأثيراً في القرن العشرين (Niven, 2005).

وقد أوجز عدد من الكُتاب والباحثين أهمية وفوائد تطبيق
بطاقة الأداء المتوازن في عدد من النقاط، وذلك على النحو الآتي:

أ. تساعد على اكتشاف نقاط الضعف في أداء أقسام المؤسسة
المختلفة؛ مما يساعد على معالجة القصور.

ونتيجة للانتقادات الموجهة إلى المقاييس التقليدية
المستخدمة في تقييم الأداء، فقد اتجهت جهود المؤسسات
والباحثين إلى تطوير وابتكار مقاييس أداء تتجه صوب المستقبل،
وتعطي صورة أوضح عن أداء المؤسسة، وتأخذ في اعتبارها
العملاء، والعمليات التشغيلية، والحاجة إلى الابتكار والتحسين؛ بما
يوفر مدخلاً أكثر توازناً، وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المؤسسة.
ومن أبرز نماذج قياس وتقييم الأداء وأكثرها انتشاراً وقبولاً على
المستوى العالمي أنموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من أحدث
منهجيات قياس الأداء.

ويعود الفضل في ظهور أنموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى
الباحثين روبرت كابان (Robert Kaplan) الأستاذ في كلية إدارة
الأعمال بجامعة هارفارد، وديفيد نورتون (David Norton)
المستشار من منطقة بوسطن، اللذين أجريا في عام 1990 دراسة
بحثية لعشرات الشركات لاستكشاف طرق جديدة لقياس الأداء.
وبناءً على نتائج ذلك البحث، اقترح (Kaplan & Norton) في
عام 1992 منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن
مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وأطلقا عليه "بطاقة
الأداء المتوازن "Scorecard Balanced". وقد عرفا بطاقة
الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية
التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة، وشاملة، وسريعة عن أداء
المؤسسة، من خلال منظومة رباعية الأبعاد: بُعد العملاء، وبُعد
العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والإبداع، والبُعد المالي (Kaplan
& Norton, 1992, p. 72). ويرى (Arveson, 2003, p. 4) أن
بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة Management System،

ز. تعمل بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، على عكس المقاييس التقليدية التي تركز على ما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منه في تحسين الأداء مستقبلاً.

ح. تمكّن من ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع نشاطاتها وإجراءاتها (Ghafir, 2015).

ط. تتضمن بطاقة النتائج المتوازنة المقاييس الموضوعية، مثل: (الإيرادات، والأرباح، وحصة السوق)، والمقاييس الذاتية، مثل: (تقييم رضا العملاء والموظفين) (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء في المؤسسة، حيث يتم قياس وتقييم الأداء الكلي من خلال أربعة منظورات أو أبعاد، وهي البعد المالي، والبعد العملي (الطالب)، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو. والشكل (2) يوضح تلك الأبعاد الأربعة لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

ب. توفر سياقاً للتواصل، والحوار، والتعاون، والديمقراطية من خلال إشراك المستويات الإدارية كافة في القياس وتقييم الأداء (Johanson & Beiman, 2007).

ج. تعمل على إشباع احتياجات إدارية متعددة؛ لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المؤسسة، وتمتد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.

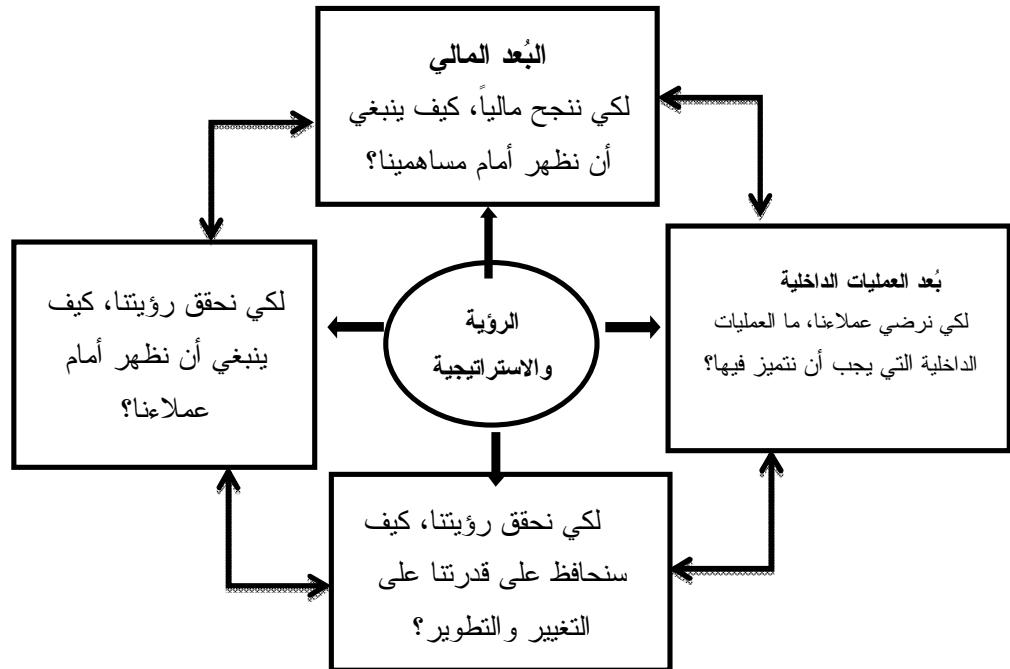
د. تحمي المؤسسة من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد؛ لأنها تجعل المديرين يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة (Al-Hanini & Ziadat, 2014).

هـ. تمكّن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة: (المساهمين، والعملاء (الطلبة)، والموظفين، والعمليات الداخلية) (Kaplan & Norton, 1992).

و. تساعد المديرين على بناء إجماع حول رؤية المؤسسة، واستراتيجيتها، وإيصالها لجميع أعضاء المؤسسة من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة متماسكة ومترابطة من الأهداف التشغيلية المفهومة والقابلة للقياس؛ مما يمكّن العاملين من معرفة ما هو متوقع منهم إنجازه. وهذا يضمن أفضل تنفيذ للاستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996 c).

الشكل (2)

الأبعاد الأربعة لأنموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Atkinson, Kaplan & Matsumura, 2012).

ويُقاس أداء المدرسة وفق هذا المنظور من خلال مجموعة من المقاييس منها: اكتساب عملاء (طلبة) جدد (New Customer Acquisition)، والاحتفاظ بالطلبة القدامى (Customer Retention) وربحية العميل (الطالب) (Customer Profitability)، ورضا العميل (الطالب) (Customer Satisfaction) (Kaplan & Norton, 1996). (b)

ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية

(Internal Processes Perspective)

يُركّز هذا البُعد على الأنشطة والعمليات التنظيمية الداخلية الحيوية، والمهمة التي تُمكن المؤسسة (المدرسة) من التفوق والتميز عن غيرها من المدارس المنافسة، وبالتالي تؤدي إلى تلبية متطلبات واحتياجات الطلبة الحالية والمستقبلية، وتحقيق رغباتهم المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة، ومرضية للمساهمين، والعاملين في المدرسة (Kaplan & Atkinson, 1998).

وتدخل أيضاً في هذا الجانب الابتكارات التي تؤدي إلى تقديم خدمات جديدة، ومتميزة، وذات جودة عالية، وبأسعار منافسة، وفي الوقت المناسب، وتلبي الاحتياجات الناشئة للطلبة الحاليين والمستقبليين؛ مما يحقق رضا الطلبة الحاليين والاحتفاظ بهم، وجذب طلبة جدد (Horngren et al., 2012).

كما يركّز هذا البُعد على تحديد الأساليب التي تنظم المدرسة من خلالها العمليات الداخلية لتلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. ويُقاس هذا البُعد من خلال عددٍ من المؤشرات منها: أساليب وطرائق التدريس، ودرجة مهارات المعلمين والإداريين، والتحسين المستمر في الأداء، وزمن وطريقة تقديم الخدمات الجديدة، وسرعة الاستجابة لطلبات الطلبة، وعدد مقترحات التحسين شهرياً، إضافة إلى استخدام تقنيات ونظم المعلومات الحديثة في تقديم الخدمات، وإنجاز الأعمال بالدقة والسرعة المطلوبتين (Abu-Msameh, 2016).

رابعاً: بُعد التعلم والنمو

(Learning and Growth Perspective)

يُركّز هذا البُعد على البنية التحتية، والقدرات، والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق نمو وتحسين طويل الأجل، حيث تتطلب المنافسة الشديدة أن تعمل المدارس الخاصة باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للطلبة والمساهمين. ويبرز القياس المتوازن للأداء الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية، هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية (Kaplan & Atkinson, 1998).

ويستعرض الباحث الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي:

أولاً: البُعد المالي (Financial Perspective)

يُعد البُعد المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، لاسيما في المؤسسات الهادفة للربح. ويهدف هذا البُعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة، وتحديد مواطن القوة المالية، ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة في المؤسسة. ويُركز هذا البُعد على مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة. ويتم قياس النجاح المالي للمؤسسة من خلال عدد من المؤشرات المالية، مثل: العائد على الاستثمار (Return on Investment)، ونسب الربحية (Profitability)، ونسبة النمو في الإيرادات (Growth Sales Ratio)، والإنتاجية (Productivity)، ونسب التدفقات النقدية (Cash Flows) (Horngren et al., 2012).

كما يُعد البُعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المدارس الخاصة التي تسعى من خلاله إلى النجاح المالي، وتعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، وتحسين ظروف العمل، وجودة المدرسين؛ لأنهم يشكلون النسبة الأكبر من طاقم العمل في المدرسة (Li & Wang, 2009)، ويُمكن للمدرسة تحقيق ذلك من خلال تنمية إيراداتها (Revenue Growth)، وتخفيض التكاليف (Cost Reduction) عن طريق خفض النفقات المباشرة وغير المباشرة، والاستخدام الأمثل للأصول المالية والمادية (Assets Utilization)، وتقديم خدمات جديدة مميزة للطلبة الحاليين، واستقطاب طلبة جدد (Atkinson et al., 2012).

ثانياً: بُعد العميل (الطالب)

(Customer Student) Perspective

تعتمد معظم المؤسسات التعليمية -لاسيما الخاصة منها- في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها؛ لما لهذا الأمر من أهمية في نجاح المدرسة وبقائها واستمرارها في بيئة سُمّتها الرئيسة المنافسة، وهذا يُمكن أن يتحقق من خلال قدرة المدرسة على تقديم خدماتها التعليمية بنوعية متميزة وبأسعار مرضية (Abu Sharkh, 2012).

ويُركّز هذا البُعد على خلق قيمة مضافة للعميل (الطالب). وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل (الطالب) في المؤسسات (المدارس) المختلفة، وتتمثل في: سمات أو خصائص الخدمة (Service Attributes)، والعلاقة مع الطالب (Customer Relationship)، والسمعة أو الشهرة (Image and Reputation) (Kaplan & Norton, 1996 a).

التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، واعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي؛ بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث. وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بقياس الأداء من منظور شامل، وتعد أداة إدارية جديدة يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية بمنطقة حائل في جميع عملياتها تمشياً مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات الاستراتيجية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في: دعم ومساندة الإدارة التعليمية العليا وإدارات المدارس، وربط الخطة الاستراتيجية لكل مدرسة ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لصياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسات التعليمية، إضافة إلى إشراك جميع أصحاب العلاقة بالعملية التعليمية في بناء البطاقة.

وسعت دراسة أوندوجو وأتشينج وجوما (Ondogo & Achieng Juma, 2016) إلى الكشف عن أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء المدارس الدولية في نيروبي بكينيا، من خلال دراسة حالة لمدارس بروكهاوس (Brookhouse School). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة اشتملت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأداء المدارس الدولية، وأن بُعد "التعلم والنمو" كان أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيراً في أداء المدارس؛ لذا يجب إعطاؤه أولوية في أداء المدارس.

كما أجرى أناستاكيو (Anastacio, 2016) دراسة هدفت إلى التوصل إلى نظام إدارة استراتيجية باستخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن في المدارس البولينية في الفلبين. شملت الدراسة ثلاث مجموعات من المشاركين، المجموعة الأولى تكونت من (117) خبيراً، والمجموعة الثانية وتكونت من الإداريين والمدرسين من جميع المدارس البولينية البالغ عددها (39) مدرسة في جميع أنحاء البلاد وتم اختيارهم من المشاركين في مؤتمر معلمي (SPC) المنعقد عام 2012، والمجموعة الثالثة اشتملت على أصحاب المصلحة من مديري المدارس، والمدرسين، والطلبة، والمتخرجين، والآباء. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المؤشرات التي ينبغي أن تتضمنها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كانت كالاتي: جودة أداء المدرسة لمهمتها التعليمية، والتكوين المتكامل لشخصية الطالب من منظور (العمليات الداخلية)، ورضا الطلبة والاحتفاظ بهم، ومعدلات التخرج، والانطباع الجيد الذي تخلقه المدرسة والمتخرجون منها لدى المجتمع من منظور (العلاء أو الطلبة)، والتنمية المهنية المستمرة للإدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من منظور (التعلم والنمو)، وتحسين استخدام المدرسة لمواردها المالية والمادية لتنفيذ مهمتها التعليمية من (المنظور المالي).

وقام جوندوزالب وأراباسي (Gunduzalp & Arabacı, 2017) بدراسة هدفت إلى استطلاع آراء المعنيين بالعملية التعليمية في المدارس الابتدائية في إقليم إيلازيق Elazığ بتركيا

ولسد هذه الفجوة، يجب استثمار قدرات المعلمين والعاملين، وتدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية. وهذا يؤدي إلى دعم قدرة المدرسة على الاستمرار في تلبية احتياجات الطلبة، والعاملين، والمساهمين، والمجتمع (Abdul-Rahman, 2014).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن المدارس الحكومية والأهلية بحاجة إلى استخدام أدوات ومقاييس حديثة في تقييم الأداء المؤسسي بدلاً من أدوات التقييم التقليدية التي تتعامل بشكل مجزأ مع عناصر العملية الإدارية والتعليمية. ففي ظل مقاييس الأداء الحديثة -ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن- يتم تناول المدرسة كمؤسسة تربوية واحدة؛ للتعرف على مدى فاعليتها وجودة أداؤها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، من خلال التركيز على مختلف جوانب المدرسة ومجالات عملها، من أجل تطوير الأداء المدرسي والوصول به إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية.

وقد أجريت عدد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، حيث أجرى توحيدي وجعفري وافشار (Tohidi, Jafari & Afshar, 2010) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية الحكومية في إيران باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال مقارنة الأداء المخطط المستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت. واتبع الباحثون المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من مديري المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة؛ مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناءً على تقييم الأداء عبر منظور العملاء (الطلبة).

وقام ميلانو (Melao, 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المدارس العامة في إحدى المقاطعات في البرتغال. وتم جمع البيانات من خلال تقنيات المقابلات شبه المنظمة ومراقبة المشاركين وتحليل المستندات وقوائم المراجعة. وأجريت المقابلات مع (18) عضواً في المجتمع التعليمي هم (خمسة عشر مدرساً، واثنان من الآباء، وموظف واحد). وخلصت الدراسة إلى أن فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هي: تعزيز الصلة بين الأهداف المدرجة في المشروع التربوي والأنشطة المدرجة في خطة الأنشطة السنوية، وإقناع المجتمع التعليمي بالحاجة لتحديد المؤشرات والأهداف، وتوفير إطار للتقييم المستمر لأداء المنطقة التعليمية، وتشجيع مشاركة المجتمع التعليمي في إعداد الوثائق والمستندات الاستراتيجية للمنطقة التعليمية، وكذلك معرفة أفضل لهذه الوثائق والمستندات.

وأجرى الثويني (Al-Thuwaini, 2014) دراسة نظرية هدفت إلى التعرف إلى متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات

المقابلات شبه المنظمة، ومراقبة المشاركين، وتحليل المستندات، وقوائم المراجعة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة وبناء بعض عناصر وأبعاد الإطار النظري للدراسة، وصياغة منهجيتها، إضافة إلى الاهتمام لبعض المصادر والمراجع التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تعد الدراسة الأولى على المستوى المحلي -على حد علم الباحث- التي تتناول موضوع تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة الدراسة وسؤالها

شهدت المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية في العقدين الأخيرين نمواً كمياً ملحوظاً وإقبالاً كبيراً من قبل الطلبة على الالتحاق بها؛ نتيجة المشكلات وأوجه القصور التي تعاني منها المدارس الحكومية. ولكن على الرغم من هذا النمو الكمي، فإن المدارس الأهلية تعاني من تدني مستوى أدائها، وهذا ما أكدته التقارير الدولية والمحلية والبحوث والدراسات اليمنية. فقد ورد في الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي أن المدارس اليمنية تعاني من ضعف أداء مديري المدارس، وقصور في تدريب الكادر الإداري والتعليمي في أثناء الخدمة، إضافة إلى قصور الإمكانيات اللازمة لعمل مديري المدارس، وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية (Ministry of Education, 2006). كما أشار تقرير البنك الدولي حول وضع التعليم في اليمن إلى وجود ضعف في أداء المدارس اليمنية ومخرجاتها التعليمية، وتدني مستوى التحصيل التعليمي في جميع الصفوف (The World Bank, 2017).

وقد توصلت عدد من البحوث والدراسات اليمنية إلى أن مدارس التعليم العام في اليمن تعاني من عدد من المشكلات والاختلالات. فقد أشارت دراسة العزاني (Al-Azzani, 2011) إلى أن المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء لم تصل في أدائها إلى الدرجة المطلوبة لمعايير الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية والمعلمين والطلبة والمبنى المدرسي. وتوصلت دراسة عبد ربه (Abdrabuh, 2015) إلى ضعف الأداء الإداري لمديري المدارس، في حين خلصت دراسة المطري (Al Matari, 2018) إلى نقص متطلبات الجودة، وغياب مفاهيم التقييم الذاتي في أغلب مدارس التعليم العام في أمانة العاصمة صنعاء.

ولمعالجة المشكلات التي تعاني منها المدارس اليمنية -لا سيما مشكلة ضعف الأداء الإداري والتعليمي- فقد أبدت وزارة التربية والتعليم اهتماماً بموضوع جودة العملية التعليمية في المدارس اليمنية. وقد ظهر ذلك الاهتمام من خلال استحداث إدارة عامة للجودة والاعتماد المدرسي في الديوان العام للوزارة عام 2013، وإصدار دليل الجودة والاعتماد المدرسي للمدارس الأهلية

حول تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (110) مديري المدارس، و(340) مدرساً، و(20) مشرفاً تربوياً. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة عالية على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المدارس لتحسين وتطوير أدائها، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغيري الجنس، والمسمى الوظيفي.

وأجرت الهلالي (Al-Helali, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى إمكانية تقييم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية البالغ عددهم (368)، والقيادات التربوية في مدارس التعليم العام البالغ عددهم (118). وخلصت النتائج إلى أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على إمكانية تقييم الأداء المؤسسي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

وهدف دراسة الغنوصي وصلاح الدين والحسنية (Al-Ghanbousi, Salah al-Din & Al-Husnia, 2018) إلى تحديد درجة توافر متطلبات تقييم الأداء المؤسسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعديهم والمعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة (1302) من الأفراد. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن درجات تطبيق مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لشروط بناء معايير تقييم الأداء المؤسسي، ولإجراءات تقييم الأداء المدرسي، وللتنغذية الراجعة لتقييم الأداء المؤسسي جاءت جميعها مرتفعة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يلاحظ أنها أكدت على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. كما أشارت نتائج هذه الدراسات إلى الأثر الإيجابي الناتج عن تطبيق البطاقة في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية؛ مما يؤدي إلى دعم قدراتها، ومزاياها التنافسية. وقد اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في مدارس التعليم العام. واتفقت اغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج العلمي المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهجيتها باعتبارها بحثاً مسحية ميدانية، باستثناء دراسة الثويني (Al-Thuwaini, 2014) التي كانت دراسة نظرية. كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة، باستثناء دراسة ميلانو (Melao, 2012) التي استخدمت

المدرسة كافة، ومدخلاتها، ومخرجاتها؛ حيث تستخدم بطاقة الأداء المتوازن مقياس مالية، وأخرى غير مالية تسهم في زيادة الفعالية في مجال تقييم الأداء، والتحصين المستمر.

ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في ملء الفراغ الذي تعانيه المكتبة الإدارية والتربوية العربية من قلة الأبحاث والدراسات الميدانية المتعلقة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، لا سيما في مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي. وتأتي هذه الدراسة استجابة للاتجاهات العالمية، وتوصيات الندوات والمؤتمرات التي تدعو إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسات المختلفة. كما تأتي ترجمةً لسياسات وزارات التربية والتعليم في الدول العربية الداعية إلى تقييم العملية التعليمية في جوانبها كافة وتحسينها وتطويرها.

ومن الجانب التطبيقي، فإن هذه الدراسة تقدم لوزارة التربية والتعليم والقائمين على العملية التعليمية والمهتمين تشخيصاً واقعياً لمستوى الأداء المؤسسي للمدارس الأهلية في مدينة الحديدة، وهذا يُعطي مؤشراً تقريبياً على مستوى الأداء في بقية المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية.

محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على المديرين والوكلاء والمعلمين في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019م، كما اقتصرت على تقييم مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: (البعد المالي، والعلاء (الطلبة)، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

التعريفات بالمصطلحات

1- الأداء المؤسسي: يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (El Margoushi, 2008, p. 17).

ويُعرّف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: قيام القيادة المدرسية والمعلمين في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة بإنجاز المهام الإدارية والتعليمية والمسؤوليات الموكولة إليهم، المحددة وفق الأنظمة واللوائح والقوانين المدرسية في الجمهورية اليمنية وبشكل متقن، في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة من استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

2- تقييم الأداء: يُعرّف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، وتحديد الانحرافات والأخطاء ونواحي القوة والضعف في الأداء، واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل موارد المؤسسة قد

عام 2014، وقد تضمن هذا الدليل معايير ومؤشرات للجودة والاعتماد. وفي عام 2017 تم إصدار الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي كمدخل للجودة والاعتماد المدرسي.

وتواجه المدارس الأهلية في اليمن -ومنها المدارس الأهلية في مدينة الحديدة- تحديات جديدة متزايدة تتمثل في: التحديات المالية، والاحتياجات المتغيرة للطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والرغبة في البقاء والنمو والمنافسة. ومن أجل مواجهة هذه التحديات، فإن المدارس الأهلية بحاجة إلى تقييم أداؤها؛ بهدف تجويد وتطوير أداؤها، إلا أن الباحث من خلال عمله في الحقل التربوي في عدة مدن يمنية -ومنها مدينة الحديدة- لاحظ أن المدارس الأهلية في اليمن ما زالت تفتقر إلى مقاييس تقييم دقيقة وكاملة؛ للحكم على جودة وكفاءة الأداء الإداري والتعليمي للمدرسة، وتزويدها بصورة واضحة عن أداؤها الكلي. لذلك تبدو الحاجة ملحة جداً إلى استخدام نظام تقييم أداء للمدارس يتضمن مؤشرات تعكس بصورة شاملة الرؤية والرسالة والاستراتيجيات للمدرسة، وعوامل النجاح الحاسمة لتحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة (الطلبة، والعاملين، والمستثمرين، والمجتمع).

ونظراً لأهمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات؛ إذ يُعد ثورة في التفكير التقليدي حول مقاييس الأداء، وعدم وجود دراسة محلية -بحسب علم الباحث- تتناول موضوع تقييم الأداء في المدارس الأهلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية؛ إذ تتناول موضوع تقييم أداء المدارس الأهلية في مدينة الحديدة، وإمكانية تطويره باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مستوى الأداء المؤسسي للمدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة في مجال التعليم)؟.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة في ضرورة عملية قياس وتقييم الأداء، وذلك انطلاقاً من الفلسفة الإدارية "مالا يمكن قياسه وتقييمه لا يمكن تطويره وتحسينه". ومن هنا فإن الدراسة تكتسب أهميتها من الأهمية المتزايدة لبطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس وتقييم الأداء؛ لذا فهي تُعد من الموضوعات حديثة التطبيق في المؤسسات التعليمية، حيث ما تزال جل المؤسسات التعليمية اليمنية والعربية غير مدركة إدراكاً كافياً لأهمية تطبيق هذا الأسلوب، وما ينبثق عنه من مزاي وتنتائج إيجابية على عمليات

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

عدد المعلمين	عدد القيادات المدرسية		المديرية
	وكلاء	مديرون	
636	32	32	الحالي
342	24	24	الحوك
673	14	14	الميناء
1651	70	70	الإجمالي
1791	إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة		

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقتين هما: القيادات المدرسية (المديرون، والوكلاء)، والمعلمون، ثم تم الاختيار العشوائي من الأفراد داخل كل طبقة حتى تم استكمال العينة الممثلة لكل طبقة. فقد تم اختيار عينة من القيادات المدرسية (مديرين ووكلاء) بلغ عددهم (60) مديراً ووكيلاً، بنسبة (42.9%) من إجمالي فنتهم في المجتمع الأصل البالغ (140)، كما تم اختيار عينة من المعلمين بلغ عددهم (155) معلماً، بنسبة (9.4%) من إجمالي فنتهم في المجتمع الأصل البالغ (1651). وبذلك بلغ إجمالي عينة الدراسة المستهدفة (215) فرداً، بنسبة (12.00%) من حجم المجتمع الأصل البالغ (1791) فرداً. والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية).

الجدول (2)

وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (N=215)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	12.1%
	أنثى	189	87.9%
المسمى الوظيفي	مدير ووكيل	60	27.9%
	معلم	155	72.1%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	34	15.8%
	بكالوريوس	172	80.0%
سنوات الخدمة في مجال التعليم	أعلى من بكالوريوس	9	4.2%
	5 سنوات فأقل	92	42.8%
سنوات الخدمة في مجال التعليم	(6 - 10) سنوات	69	32.1%
	(11 - 15) سنة	31	14.4%
سنوات الخدمة في مجال التعليم	أكثر من 15 سنة	23	10.7%

أستخدمت بكفاءة وفاعلية لإنجاز الأهداف" (Radwan, 2013,) (p. 10).

ويُعرّف الباحث تقييم الأداء إجرائياً بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحليل الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة؛ للكشف عن نواحي القوة والضعف، وتحديد الانحرافات وأوجه القصور، وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ من أجل الارتقاء بمستوى الأداء. ويقاس بالدرجة الكلية المتحققة من استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

3- بطاقة الأداء المتوازن: يُعرّف المغربي (Al-Maghriby, 2006) المشار له (في Ghafir, 2015, p. 21) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".

ويُعرّف الباحث بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً بأنها: نظام قياس وتقييم متكامل للأداء، رباعي الأبعاد: (البعد المالي، والبعد العميل (الطالب)، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو)، يعكس قدرة المدارس الأهلية في مدينة الحديدة على تحقيق رؤيتها، واستغلال مواردها، وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف عملية قابلة للقياس والتقييم؛ من أجل تجويد الأداء وتحسينه. وتقاس بالدرجة الكلية المتحققة من استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

الطريقة

منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي: لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ فهو يعتمد على دراسة الواقع، أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والحصول منها على معلومات، تجيب عن أسئلة الدراسة، دون تدخل الباحث فيها (Mulhim, 2010)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال الأسلوب النظري، حيث قام الباحث بالاطلاع على عدد من الأدبيات والمراجع والرسائل العلمية التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، كما استخدم الباحث أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة بواسطة الاستبانة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية (مديرين، ووكلاء) والمعلمين العاملين في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة للعام الدراسي 2020/2019، البالغ عددهم (1791) فرداً بحسب إحصائية إدارة الإحصاء في مكتب التربية والتعليم بمحافظة الحديدة للعام 2019/2018م، والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

المتخصصين في الإدارة العامة والإدارة التربوية في جامعتي صنعاء والحديدة، وطلب من المحكمين إبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول وضوح الفقرات ومدى انتمائها إلى أبعادها. وقد أخذ الباحث بالملحوظات والمقترحات التي حصلت على إجماع بين المحكمين بنسبة (80%) فأكثر، وتم إجراء التعديلات المقترحة، حيث تم حذف فقرتين وإعادة صياغة خمس فقرات أخرى. كما تم التحقق من صدق الأداة من خلال عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، من المديرين والوكلاء والمعلمين في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة، تم اختيارهم عشوائياً من خارج العينة الأصلية للدراسة، وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للأداة، كما هو مبين في الجدول (3).

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية التي تجيب عن أسئلة الدراسة، وتحقق أهدافها بالحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين. وقام الباحث بإعداد الاستبانة حول تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة ومنها دراسات Al-Hanini & Ziadat, 2014; Abu Sharkh, 2012; Abu Msameh, 2016). وتكونت الاستبانة من (53) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، موضحة في الجدول (4).

صدق الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على ثمانية محكمين، من أعضاء هيئة التدريس

الجدول (3)

معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد، وارتباط البعد مع الدرجة الكلية للأداة

بُعد التعلم والنمو		بُعد العمليات الداخلية		بُعد العميل (الطالب)		البُعد المالي	
ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرة	ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد	الفقرة
0.677**	1	0.754**	1	0.649**	1	0.664**	1
0.812**	2	0.679**	2	0.662**	2	0.684**	2
0.771**	3	0.831**	3	0.779**	3	0.728**	3
0.741**	4	0.818**	4	0.664**	4	0.543**	4
0.730**	5	0.720**	5	0.740**	5	0.774**	5
0.629**	6	0.710**	6	0.686**	6	0.648**	6
0.819**	7	0.731**	7	0.619**	7	0.476**	7
0.585**	8	0.610**	8	0.567**	8	0.441**	8
0.723**	9	0.783**	9	0.542**	9	0.774**	9
0.720**	10	0.824**	10	0.625**	10	0.732**	10
0.737**	11	0.647**	11	0.596**	11		
0.515**	12	0.680**	12	0.532**	12		
0.500**	13	0.662**	13	0.507**	13		
		0.754**	14	0.719**	14		
		0.539**	15	0.671**	15		
0.856**		0.968**		0.827**		798**	
						ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للأداة	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

العمليات الداخلية، وتراوحت بين (0.50-0.81) لبعد التعلم والنمو، وهي معاملات ارتباط مقبولة وفق معيار نانلي و بيرنستين (Nunnally & Bernstein, 1994); إذ تكون الفقرة مقبولة إذا كان معامل ارتباطها (0.30) فأكثر.

يتبين من الجدول (3) أن معاملات الارتباط المصحح بين الدرجة على كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين (0.44-0.77) للبعد المالي، وتراوحت بين (0.50-0.77) لبعد العميل (الطالب)، وتراوحت بين (0.53-0.83)، لبعد

ثبات الأداة

كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة). وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب. ولأغراض تحليل النتائج، تم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى الأداء المؤسسي بحسب المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل (5) - الحد الأدنى للبدائل (1) = 3/4، وهي المستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، فيكون طول الفئة (1.33). وهكذا يصبح تقدير المستوى كالاتي: (1-2.33) مستوى منخفض، و(2.34-3.67) مستوى متوسط، و(3.68-5.00) مستوى مرتفع.

المعالجة الإحصائية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول. ولإجابة السؤال الثاني استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي.

النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين؟ ومناقشتها.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، والجداول (5)، (6)، (7)، (8)، (9) تبين ذلك.

تم التحقق من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً من المديرين والوكلاء والمعلمين في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة، من خارج العينة الأصلية للدراسة، ومن ثم تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4).

الجدول (4)

معاملات الثبات للأبعاد والأداة ككل

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	البعد المالي	10	0.95
2	بُعد العملاء (الطلبة)	15	0.92
3	بُعد العمليات الداخلية	15	0.89
4	بُعد التعلم والنمو	13	0.91

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة كافة تراوحت بين (0.89-0.95)، وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Hassan, 2006). وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

تصحيح الأداة

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقراتها، بإعطاء

1- تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم البعد	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	بُعد العمليات الداخلية	1	3.42	0.76	متوسط
2	بُعد العميل (الطالب)	2	3.30	0.80	متوسط
4	بُعد التعلم والنمو	3	3.29	0.74	متوسط
1	البُعد المالي	4	3.21	0.75	متوسط
	الدرجة الكلية		3.32	0.69	متوسط

هذه المدارس بفعل ظروف الحرب حدثت من عملية التحسين والتطوير للأداء وصولاً إلى المستوى المأمول. وقد تراوحت متوسطات الأبعاد الأربعة للأداة بين: (3.21-3.42)، وكان المدى بين متوسط أعلى بُعد ومتوسط أقل بُعد بمقدار (0.21) درجة، وهذا يشير إلى التقارب الشديد بين استجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم لمستوى الأداء المؤسسي، كما يشير إلى تقارب التباين في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يعكس الطبيعة التكاملية بين أبعاد الأداء المؤسسي، وعلاقة السبب والنتيجة بين

يتضح من الجدول (5) أن مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام جاء بمتوسط حسابي (3.32)، وبانحراف معياري (0.69)؛ وهذا يعني أن مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة وفي أبعاد الأداء المؤسسي الأربعة (العمليات الداخلية، والعميل (الطالب)، والتعلم والنمو، والبُعد المالي) كان بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً - وإن كان غير كافٍ- من قبل المدارس الأهلية في مدينة الحديدة بتحسين الأداء وتوفير بيئة جاذبة للطلبة، إلا أن الصعوبات المالية التي تعاني منها

(Norton, 1992) و (Li & Wang, 2009) أن مقاييس الأداء المالية ترمي إلى تحقيق هدف رئيس، هو تعظيم الربح بما يلبي توقعات المستثمرين والمساهمين. والمدارس الأهلية في اليمن تهدف بدرجة رئيسية إلى تحقيق الأرباح المالية؛ لذا تعتمد بشكل أساسي في تقييم أدائها على المؤشرات المالية التقليدية. ويمكن أن يفسر حلول البعد المالي في المرتبة الأخيرة بأن المدارس الأهلية في مدينة الحديدة لا تخصص ميزانية كافية لتحقيق جودة الخدمة التعليمية، وأن هناك قصوراً لدى هذه المدارس في استثمار مواردها المالية بكفاءة في تطوير أدائها التعليمي والإداري، وضعفاً في قدراتها على تنويع مصادر إيراداتها. كما أن المدارس الأهلية تعاني من مشكلات وصعوبات مالية خلال السنوات الأخيرة؛ نتيجة ظروف الحرب في اليمن التي لها آثار سلبية على جميع مجالات الحياة -ومنها المجال الاقتصادي-. ويظهر ذلك من خلال ارتفاع التكاليف التشغيلية، وانخفاض الموارد المالية، لاسيما وأن المدارس الأهلية تعتمد بدرجة رئيسية على الرسوم الدراسية للطلبة.

2- تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

سيتم عرض الأبعاد بحسب الرتبة التي حصلت عليها في نتائج الدراسة، كما هو موضح في الجدول السابق (5)، وذلك على النحو الآتي.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يؤثر ارتفاع أو تدني مستوى الأداء في أي بعد على الأبعاد الأخرى للأداء. وقد جاء بُعد "العمليات الداخلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.76) ومستوى أداء "متوسط". وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهب إليه (Horngren et al., 2012) و (Atkinson et al., 2012) من أهمية هذا البعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتأثيره على بقية الأبعاد، حيث يركز هذا البعد على تلبية الاحتياجات الناشئة للطلبة؛ مما يحقق رضا الطلبة الحاليين والاحتفاظ بهم، وجذب طلبة جدد. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود اهتمام نسبي من المدارس الأهلية في مدينة الحديدة بهذا البعد من أبعاد الأداء؛ لأنه يساهم في تحقيق رؤية هذه المدارس وأهدافها الاستراتيجية، ويمثل مصدراً حيويًا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الحرص على توفر الجودة والإتقان في جميع الأنشطة التعليمية والإدارية، والعمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات، وتشجيع العمل الجماعي، والإبداع والابتكار في تنفيذ المهام وتقديم الخدمات، إضافة إلى إيفاء المدارس الأهلية بالتزاماتها تجاه الطلبة.

وجاء البُعد "المالي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.75) ومستوى أداء "متوسط". وجاءت هذه النتيجة بعكس ما هو متوقع؛ إذ يرى (Kaplan &

أولاً: بُعد العمليات الداخلية

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد العمليات الداخلية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	ترتيب في الاستبانة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36	1	تلتزم إدارة المدرسة بالأجندة الفصلية (مواعيد الدراسة، والاختبارات، وغيرها).	3.98	1.02	مرتفع
37	2	تحرص إدارة المدرسة على تشجيع روح الفريق الواحد بين المعلمين والإداريين في إنجاز الأعمال المطلوبة.	3.86	1.09	مرتفع
39	3	تتم متابعة المعلمين في إنجاز الخطط الدراسية بشكل مستمر للتأكد من تحقيق نسب الإنجاز المعتمدة.	3.71	1.14	مرتفع
32	4	يتم إنجاز معاملات الطلبة بسرعة وفي الوقت المحدد.	3.67	1.12	متوسط
26	5	تحرص إدارة المدرسة على توفر الجودة والإتقان في جميع أنشطتها التعليمية والإدارية.	3.52	1.06	متوسط
40	6	يوجد أثر إيجابي لحمولات الترويج التي تقوم بها المدرسة في استقطاب أعداد جديدة من الطلبة.	3.46	1.01	متوسط
38	7	يتم إشراك المعلمين والعاملين في المدرسة في صناعة واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة.	3.45		
34	8	توفر المدرسة البيئة التنظيمية والأكاديمية بما يساهم بشكل فعال في نجاح العملية التعليمية.	3.44	1.05	متوسط
35	9	تعمل المدرسة على تطوير أنظمة العمل الإدارية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل.	3.40	1.14	متوسط
31	10	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل هدر وضياح الوقت.	3.35	1.08	متوسط
27	11	توفر إدارة المدرسة احتياجات ومتطلبات المعلمين والإداريين في المدرسة.	3.19	1.00	متوسط
30	12	تعمل المدرسة على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية (تبسيط الإجراءات، وتقليل التكلفة، وتطوير الموارد، وتحسين المخرجات).	3.19	1.00	متوسط

رقم الفقرة	ترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
29	13	تعمل المدرسة باستمرار على تطوير الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة.	3.12	0.94	متوسط
28	14	تطور المدرسة باستمرار أساليب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة.	3.02	0.98	متوسط
33	15	تقدم المدرسة التسهيلات التعليمية اللازمة للطلبة (مكتبات ورقية وإلكترونية، ومختبرات علمية، ومعمل حاسوب، وإنترنت..) بما يحقق جودة العملية التعليمية.	2.98	1.11	متوسط
الدرجة الكلية			3.42	0.76	متوسط

ورقية وإلكترونية، ومختبرات علمية، ومعمل حاسوب، وإنترنت... الخ) بما يحقق جودة العملية التعليمية"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى أداء "متوسط"، وبمتوسط حسابي (2.98). ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة المدارس الأهلية لا تهتم بالشكل الكافي بتوفير وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والاستفادة منها في تحسين عملية التعليم/ التعلم، وتوفير بيئة تعليمية نشطة، وزيادة دافعية الطلبة للتعلم، وتنمية التفكير الناقد والإبداعي، وتوفير فرص التعلم الذاتي، وتقليل الجهد والوقت في الحصول على المعرفة والمعلومات. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى ضعف شبكة الإنترنت على مستوى الدولة.

يتضح من الجدول (6) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة (36) التي تنص على: "تلتزم إدارة المدرسة بالأجندة الفصلية (مواعيد الدراسة، والاختبارات، وغيرها)"، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمستوى أداء "مرتفع"، وبمتوسط حسابي (3.98). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المدارس الأهلية في مدينة الحديدة تلتزم بالتقويم المدرسي الصادر عن وزارة التربية والتعليم الذي يحدد مواعيد بدء الدراسة وانتهائها في الفصلين الدراسيين، ومواعيد بدء وانتهاء الاختبارات الفصلية والنهائية. وأن أدنى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة رقم (33) التي تنص على: "تقدم المدرسة التسهيلات التعليمية اللازمة للطلبة (مكتبات

ثانياً: بُعد العميل (الطالب)

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بُعد العميل (الطالب) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	ترتيب	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	تعمل المدرسة على تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة الدارسين فيها.	3.79	1.13	مرتفع
21	2	تبادر المدرسة إلى معالجة شكاوى الطلبة في وقت قصير.	3.69	1.05	مرتفع
24	3	تعمل المدرسة على إبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المدارس الأهلية.	3.63	1.05	متوسط
20	4	تعزز المدرسة العلاقات الإنسانية بين الطلبة والعاملين في المدرسة.	3.60	1.15	متوسط
12	5	تبدي المدرسة الاهتمام الكافي بمتطلبات، واحتياجات الطلبة من أجل الاحتفاظ بهم.	3.57	1.11	متوسط
13	6	تسعى إدارة المدرسة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء التدريسي للمعلمين.	3.47	1.18	متوسط
23	7	يُفضّل معظم الطلبة الالتحاق بالمدرسة عن غيرها من المنافسين الحاليين والمحتملين.	3.39	1.04	متوسط
22	8	يقع عدد الشكاوى المقدمة من الطلبة ضمن حدود المتوقع.	3.38	1.00	متوسط
18	9	توفر المدرسة خدمات طلابية عالية الجودة (الكافتيريا، والمواصلات، والنظافة، والأمن والسلامة، ... الخ).	3.35	1.12	متوسط
14	10	تسعى إدارة المدرسة إلى معرفة آراء الطلبة في الأداء الإداري للإداريين.	3.06	1.37	متوسط
25	11	تقيس المدرسة رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة داخل المدرسة.	3.05	1.16	متوسط
14	12	تحرص المدرسة على تطوير العلاقة مع خريجها مستخدمة تقنيات متنوعة.	3.00	1.08	متوسط
16	13	تأخذ إدارة المدرسة بمقترحات الطلبة ذات العلاقة بتطوير أداؤها التعليمي والإداري.	2.92	1.23	متوسط
17	14	تقدم المدرسة خدماتها الإدارية والتعليمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.	2.90	1.24	متوسط
19	15	يوجد للمدرسة موقع إلكتروني لتسهيل عملية تواصل الطلبة مع المدرسة والحصول على المعلومات المتعلقة بالمدرسة.	2.78	1.32	متوسط
الدرجة الكلية			3.30	0.74	متوسط

بطاقة الأداء المتوازن في بعد رضا الطلبة تساهم في توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة، وتحقيق درجة عالية من الرضا لهم. وكانت أدنى فقرة في هذا البعد الفقرة (19) التي تنص على: "يوجد للمدرسة موقع إلكتروني لتسهيل عملية تواصل الطلبة مع المدرسة والحصول على المعلومات المتعلقة بالمدرسة"، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بمستوى أداء "متوسط"، وبمتوسط حسابي (2.78). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدارس الأهلية في مدينة الحديدة تعاني من القصور في استثمار التكنولوجيا الحديثة في التواصل مع طلبتها، وتقديم الخدمات التعليمية والإدارية لهم، رغم التطور التكنولوجي، وانتشار الأجهزة النقالة ومواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت جزءاً من حياة الطلبة.

يتضح من الجدول (7) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة (11) التي تنص على: "تعمل المدرسة على تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة الدارسين فيها"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمستوى أداء "مرتفع"، وبمتوسط حسابي (3.79). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدارس الأهلية تحرص على تحقيق أكبر درجة رضا للطلبة الدارسين فيها، نظراً لكونهم يمثلون رأس مال المدرسة والمصدر الرئيس لتمويل أنشطتها من خلال الرسوم الدراسية التي يدفعونها للمدرسة. لذا تعمل المدرسة على كسب ولائهم، وتلبية احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم بشكل سريع؛ مما يحسّن من سمعة المدرسة، ويزيد من أعداد الطلبة الملتحقين بها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المدارس الأهلية. وهذا يتفق مع دراسة (Kaplan & Norton, 1996) التي أشارت إلى أن

رابعاً: بعد التعلم والنمو

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد التعلم والنمو مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
46	1	تستقطب المدرسة المعلمين ذوي الكفاءة العلمية والمهنية.	3.92	0.99	مرتفع
52	2	يبدي المعلمون والإداريون الاستعداد لبذل الجهد والعبء من أجل المدرسة.	3.80	1.11	مرتفع
45	3	تحرص المدرسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3.55	1.19	متوسط
50	4	تسعى المدرسة للحفاظ على ميزتها التنافسية بين المدارس وتحسينها في المستقبل.	3.53	1.11	متوسط
47	5	تستفيد إدارة المدرسة من نتائج تقييم جودة خدماتها التعليمية والإدارية في التطوير المستمر لمستوى أدائها.	3.49	1.08	متوسط
51	6	تحفز المدرسة الطلبة للقيام بالنشاطات الإبداعية العلمية والثقافية.	3.38	1.14	متوسط
43	7	تعمل المدرسة على تطوير المهارات الإدارية لكادرها الإداري للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء.	3.24	1.14	متوسط
44	8	تهتم المدرسة بتوفير مناخ تنظيمي مناسب لدعم وتشجيع الإبداع والابتكار والتحسين المستمر لكل جوانب العمل فيها.	3.23	1.14	متوسط
42	9	تعمل المدرسة على التطوير المهني المستمر لكادرها التعليمي.	3.18	1.13	متوسط
53	10	تنخفض نسبة المعلمين والإداريين الذين يتركون العمل في المدرسة وينتقلون إلى أماكن أخرى.	3.10	1.24	متوسط
41	11	يوجد للمدرسة فريق للجودة والتطوير المدرسي.	2.98	1.29	متوسط
49	12	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمدرسة سنوياً.	2.90	1.19	متوسط
48	13	لدى المدرسة نظام فعال للمكافآت والحوافز للأداء المتميز.	2.57	1.25	متوسط
		الدرجة الكلية	3.29	0.80	متوسط

أن المدارس الأهلية تحرص على استقطاب المعلمين المتميزين علمياً ومهنيًا؛ الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية جيدة ويحسّن من الأداء التعليمي في المدرسة، على الرغم من أن الأجور التي تدفع لهؤلاء المعلمين المتميزين ضئيلة، حيث يضطر هؤلاء المعلمون -

يتضح من الجدول (8) أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت الفقرة (46) التي تنص على: "تستقطب المدرسة المعلمين ذوي الكفاءة العلمية والمهنية"، حيث احتلت المرتبة الأولى بمستوى أداء "مرتفع"، وبمتوسط حسابي (3.92). ويعزو الباحث ذلك إلى

الباحث ذلك إلى أن إدارة المدارس الأهلية تركز على تحقيق الأرباح دون النظر إلى تحفيز العاملين ومنح المتميزين منهم المكافآت المناسبة نظير جهودهم وأعمالهم المتميزة الأمر الذي يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء الإداري والتعليمي للمدرسة، وتحقيق أهدافها، وجودة مخرجاتها.

وأغلبهم يعملون في المدارس الحكومية- لقبولها في ظل الظروف الاقتصادية السيئة التي تشهدها اليمن بفعل الحرب، وعدم الانتظام في صرف الرواتب الشهرية. أما أدنى فقرة في هذا البعد فكانت الفقرة (48) التي نصت على: "لدى المدرسة نظام فعال للمكافآت والحوافز للأداء المتميز"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمستوى أداء "متوسط"، وبمتوسط حسابي (2.57). ويعزو

رابعاً: البعد المالي

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البعد المالي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	ترتيب الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	تحقق المدرسة أرباحاً مناسبة.	3.62	1.06	متوسط
4	2	تعد الرسوم الدراسية في المدرسة ملائمة مقارنة في المدارس المنافسة.	3.48	1.07	متوسط
8	3	تسعى المدرسة باستمرار إلى زيادة حصتها السوقية من الطلبة.	3.46	1.21	متوسط
10	4	تنفذ المدرسة خططها المالية بكفاءة.	3.33	1.19	متوسط
5	5	تحرص المدرسة على الترشيد المستمر لنفقاتها بصورة لا تؤثر في جودة مخرجاتها.	3.20	1.22	متوسط
9	6	تخصص المدرسة موارد مالية كافية لتسيير العملية التعليمية.	3.17	1.11	متوسط
1	7	تستثمر المدرسة الموارد المالية لتطوير الأداء التعليمي في المدرسة.	3.13	1.09	متوسط
6	8	لدى المدرسة موارد مالية كافية لتغطية جميع احتياجاتها التشغيلية والوفاء بالتزاماتها تجاه الطلبة.	3.08	1.15	متوسط
2	9	تستثمر المدرسة الموارد المالية لتطوير الأداء الإداري في المدرسة.	3.00	1.07	متوسط
3	10	تحرص المدرسة على تنوع مصادر إيراداتها وعدم الاعتماد فقط على الرسوم الدراسية للطلبة.	2.64	1.27	متوسط
الدرجة الكلية			3.21	0.75	متوسط

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة في مجال التعليم)؟

1- الفروق بحسب متغيري الجنس والمسمى الوظيفي

استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعزى إلى متغيري الجنس والمسمى الوظيفي، مبينة في الجدول الآتي.

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (7) التي تنص على: "تحقق المدرسة أرباحاً مناسبة" جاءت في المرتبة الأولى بمستوى أداء "متوسط"، وبمتوسط حسابي (3.62). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدارس الأهلية تحرص على تحقيق الأرباح من خلال زيادة حصتها السوقية من الطلبة؛ لأن هذه المدارس ملك لمستثمرين يهتمهم بالدرجة الأولى جني الأرباح من أجل تحقيق النمو والتوسع والاستمرار في النشاط التعليمي لهذه المدارس. أما الفقرة (3) التي تنص على: "تحرص المدرسة على تنوع مصادر إيراداتها وعدم الاعتماد فقط على الرسوم الدراسية للطلبة"، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.64) ومستوى أداء "متوسط"، ولكنه أقرب إلى المنخفض، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المدارس الأهلية تفتقر إلى الكوادر الإدارية القادرة على توليد أفكار ابتكارية وإبداعية لزيادة وتحسين الإيرادات المالية للمدارس من خلال تنوع مصادر الإيرادات وعدم الاعتماد الكلي على الرسوم الدراسية للطلبة.

الجدول (10)

نتائج اختبار (ت) لكشف الفروق في مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعزى إلى متغيري الجنس والمسمى الوظيفي

البعد	المتغير/ الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المالي	الجنس	ذكر	3.30	0.483	3.551	0.061
		أنثى	3.43	0.761		
	المسمى الوظيفي	(مدير، وكيل)	3.51	0.728	0.111	0.739
		معلم	3.37	0.733		
العملاء (الطلبة)	الجنس	ذكر	3.47	0.807	0.050	0.824
		أنثى	3.53	0.725		
	المسمى الوظيفي	(مدير، وكيل)	3.83	0.761	0.242	0.623
		معلم	3.41	0.689		
العمليات الداخلية	الجنس	ذكر	3.63	0.883	1.942	0.165
		أنثى	3.70	0.748		
	المسمى الوظيفي	(مدير، وكيل)	3.98	0.763	0.002	0.967
		معلم	3.57	0.736		
التعلم والنمو	الجنس	ذكر	3.43	1.05	3.812	0.055
		أنثى	3.58	0.762		
	المسمى الوظيفي	(مدير، وكيل)	3.80	0.790	0.109	0.742
		معلم	3.47	0.790		
الاستبانة ككل	الجنس	ذكر	3.47	0.785	0.798	0.373
		أنثى	3.57	0.682		
	المسمى الوظيفي	(مدير، وكيل)	3.80	0.723	0.053	0.819
		معلم	3.46	0.660		

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

النتيجة إلى أن المدارس الأهلية محل الدراسة تعاني من نفس المشكلات، وتواجه نفس الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن الحرب في اليمن المستمرة منذ سنوات؛ الأمر الذي أثر تأثيراً سلبياً على الأداء المؤسسي في هذه المدارس. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة جوندوزالب وأرابسي (Gunduzalp & Arabacı, 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تعزى إلى متغير الجنس.

2- الفروق بحسب متغير سنوات الخدمة

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA). لكشف الفروق بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، والمبينة في الجدول (11).

يتضح من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة البحث حول مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تعزى إلى متغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

وتشير هذه النتيجة إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكر، أنثى) أو اختلاف مساهم الوظيفي (مدير، وكيل، معلم) حول تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة. وربما يرجع السبب في ذلك إلى تقارب البيئة التعليمية في جميع المدارس الأهلية في مدينة الحديدة، كما أن معظم هذه المدارس تقتصر إلى وجود فرق للجودة والتطوير تقوم بعملية تقييم شامل وموضوعي للأداء بشكل دوري؛ بغرض تحقيق التحسين المستمر للأداء، والعمل على إطلاع جميع المعنيين بنتائج هذا التقييم. كما يمكن أن تعزى هذه

الجدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المالي	بين المجموعات	1.414	3	0.471	0.875	0.455
	داخل المجموعات	113.703	211	0.539		
	المجموع	115.117	214			
العملاء (الطلبة)	بين المجموعات	0.531	3	0.177	0.325	0.807
	داخل المجموعات	114.724	211	0.544		
	المجموع	115.255	214			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	0.535	3	0.178	0.303	0.824
	داخل المجموعات	124.415	211	0.590		
	المجموع	124.951	214			
التعلم والنمو	بين المجموعات	1.887	3	0.629	0.976	0.405
	داخل المجموعات	135.964	211	0.644		
	المجموع	137.851	214			
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.190	3	0.063	0.130	0.942
	داخل المجموعات	103.145	211	0.489		
	المجموع	103.335	214			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

– أن تعمل المدارس الأهلية على زيادة توظيف واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في أداء أعمالها وتقديم خدماتها الإدارية والتعليمية للطلبة.

– الاهتمام بالموارد البشري، والعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس الأهلية، من خلال تقديم المكافآت والحوافز المادية، والمعنوية للأفراد المتميزين؛ مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التعليمي والإداري للمدرسة.

– إجراء دراسات تتناول موضوع تقييم الأداء المؤسسي في الجامعات والمدارس الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

- إجراء دراسات حول متطلبات ومعوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية.

يتضح من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للأداة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير لاختلاف سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة على آرائهم حول تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (73%) تقل مدة خدمتهم في مجال التعليم عن عشرة أعوام؛ الأمر الذي يجعلهم متقاربين في آرائهم حول تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

– أن تولي إدارة المدارس الأهلية البعد المالي الاهتمام الكافي من خلال تبني أنشطة ومشاريع إنتاجية تعمل على تدبير موارد مالية إضافية تساعدها على تغطية نفقاتها.

References

- Abdrabuh, H. (2015). *A suggested proposal for developing the performance of governmental basic schools in the capital, Sana'a in light of the concept of the learning organization*. Unpublished Doctoral Dissertation, Sana'a University, Yemen.
- Abdul-Halim, N. (2005). Integrating environmental performance indicators in the balanced scorecard to activate the role of organization in sustainable development. *Journal of Economics and Administrative Sciences (Special Issue)*, 21(2), 1-34.
- Abdul-Rahman, M. (2014). Evaluating universities' performance according to a balanced performance perspective: A Case study of the International University of Africa, 2008-2013. *Journal of the Faculty of Scientific Economics*, (4), 59-105.
- Abu-Msameh, H. (2016). *Degree of applying balanced scorecard by Palestinian universities and its relation to improve administrative decision-making*. Unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Abu-Sharkh, J. (2012). *The extent of the possibility of evaluating the performance of the Islamic University of Gaza using the Balanced Scorecard: A field study from the perspective of university employees*. Unpublished master's thesis, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Al-Azzani, M. (2011). *Developing pre-university private education in the Republic of Yemen in light of comprehensive quality standards*. Unpublished Doctoral Dissertation, Damascus University, Syria.
- Al-Ghanbous, S., Salah al-Din, N., & Al-Husnia, H. (2018). Requirements of institutional performance evaluation in basic-education schools in the Sultanate of Oman: A field study. *The Educational Journal*, 33(129), 255-298.
- Al-Hanini, E. & Ziadat, M. (2014). Evaluating the universities' performance by using balanced scorecard: A field study on public Jordanian Universities. *Journal of Economic, Management and Business Sciences*, (12), 1-14.
- Al-Helali, S. (2018). Evaluation of institutional performance in public education in Saudi Arabia in light of the balanced scorecard. *Jordanian Educational Journal*, 3(4), 295-321. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>.
- Al-Matari, S. (2018). *A suggested proposal for preparing public education schools in Yemen for school accreditation*. Unpublished Doctoral Dissertation, Sana'a University, Yemen.
- Al-Thuwaini, Y. (2014). Requirements of balanced performance measurement in pre-university-education institutions and its obstacles in Hail region. *International Specialized Educational Journal*, 3(10), 47-64.
- Anastacio, E. (2016). Balanced scorecard model for Paulinian educational institutions. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 8(1), 69-89. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.
- Arveson, P. (2003). *A balanced scorecard for city & county services*. Balanced Scorecard Institute, 1-34. Retrieved from: www.balancedscorecard.org.
- Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., & Young, S. (2012). *Management accounting information for decision-making and strategy execution* (6th edn.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- El-Margoushi, A. (2008). *Evaluating institutional performance in international public organizations* (1st edn.). Cairo: Dar Annashr for Universities.
- Ghafir, F. (2015). *The role of balanced performance measurement in enhancing competitive advantage: A field study in the food industries sector*. Doctoral Dissertation, Aleppo University, Syria.
- Gunduzalp, S. & Arabacı, I. (2017). Applicability of balanced scorecard system in primary schools according to opinions of education inspectors, managers and teachers. *European Journal of Education Studies*, 3(4), 161-180. Available on-line at: www.oapub.org/edu.
- Hassan, A. (2006). *Psychometric properties of measurement tools in psychological and educational research using SPSS*.

- Horngrén, C., Datar, S. & Rajan, M. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14th edn.). Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- Johanson, C. & Beiman, I. (2007). *Balanced scorecard for state-owned enterprises: driving performance and corporate governance*. Philippines: Asian Development Bank.
- Kaplan R. & Atkinson, A. (1998). *Advanced management accounting* (3rd edn.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan./Feb., 70-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996 a) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996 b). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1).
- Kaplan, R. & Norton, P. (1996 c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February.
- Li, X. & Wang, Y. (2009). Pay design with university based on KM and BSC. *International Conference on E-learning, E-business, Enterprise Information Systems and E-government*. IEEE Computer Society, 324-328.
- Makhijani, N. & Creelman, J. (2011). *Creating a balanced Scorecard for a financial services organization*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Melao, N. (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*, 1-29. [https://doi: 10.1108/17410401211277156](https://doi.org/10.1108/17410401211277156).
- Ministry of Education, Yemen. (1999). *Law no. (11) of 1999 regarding organizing private and private educational institutions*.
- Ministry of Education, Yemen. (2006). *National strategy for general secondary education (2006-2015)*. Sana'a, Yemen.
- Mulhim, S. (2010). *Research methods in education and psychology*. Amman, Jordan: Dar Almassira.
- Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd edn.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd edn.). USA: McGraw-Hill, Inc.
- Ondogo, B., Achieng, B. & Juma, D. (2016). Role of balance scorecard in the performance of international schools in Kenya: A Case study of Brookhouse schools, Ltd. *International Journal of Thesis Projects and Dissertations (IJTPD)*, 4(4), 7-16. Available at: www.researchpublish.com.
- Radwan, M. (2013). *Assessing the performance of institutions under the criteria of balanced performance* (1st edn.). Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- The World Bank. (April, 2017). *Yemen: Immediate priorities for post-conflict recovery of the education sector*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/882961508406010184/>.
- Tohidi, H., Jafari, A. & Afshar, A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5544-5548. [https://doi:10.1016/j.sbspro.2010.03.904](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.904).