

تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

سها بنت حمود الهلالي

تاريخ قبول البحث 2018/1/14

تاريخ استلام البحث 2017/11/10

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر المشرفين في مكاتب الإشراف التربوي وقادة المدارس من أجل الوصول إلى تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (970) مشرفاً و (31046) من قادة المدارس، وتم تصميم استبيان يحتوي على (65) بنداً على أربعة أبعاد رئيسية (المستفيدين، العمليات الداخلية، التنمية البشرية وتقنية المعلومات، والبعد المالي)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وافقت عينة الدراسة بدرجة عالية على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
- بناء تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن وربطها بالوكالة العامة للتعليم ونظام إدارة الأداء الإشرافي والمدرسي.

الكلمات المفتاحية: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن.

Evaluation of Institutional Performance in Public Education in Saudi Arabia in Light of the Balanced Performance Card

Suha Al-Helali

Abstract:

The current study aimed to identify the extent to which the institutional performance in public education can be evaluated in light of the Balanced Performance Card, from the point of view of supervisors in the educational supervision offices and school leaders, in order to reach a proposal for evaluating the institutional performance in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia.

This study used descriptive approach and the sample of the study were (970) supervisors and (31046) school leaders. A questionnaire of (65) items was designed on four main dimensions (beneficiaries, internal processes, post-human development, information technology, and financial dimension). The study reached several results:

- The sample of the study highly agreed on the possibility of evaluating the institutional performance in general education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the Balanced Performance Card.
- construct a proposal for evaluating the institutional performance in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the Balanced Performance Card, and connect it to the General Education Agency and the School Supervisory Performance Management System.

Keywords: Institutional Performance Assessment, Balanced Performance Card.

المقدمة:

حظي موضوع تقويم الأداء المؤسسي باهتمامٍ في المنظمات؛ لأنه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي لها، ويسد فجوات الأداء لديها، فيُحسِّن من أدائها، ويحقق أهدافها، وتُجمع معظم الأدبيات على أن مدخل تقويم الأداء المؤسسي يعد من أبرز مداخل الإصلاح والتطوير للمؤسسات التربوية؛ لكون الخطط ومشروعات التطوير والتحسين لا بدَّ أن تتم في ضوء نتائج التقويم المؤسسي، فمن خلاله يمكن قياس فاعلية المدارس في ضوء وظائفها وأغراضها وما يعترضها من مشكلات وما يتحقق لها من إنجازات من خلال قياس القدرات الأدائية ورصد وجهات نظر أفراد وعناصر البيئة الداخلية وأيضًا المتعاملين والبيئة الخارجية مع تلك المؤسسة.

وتشير آخر التقارير التعليمية إلى أن جميع الولايات الأمريكية تطبق المعايير في مدارسها وتخضعها للفحص والتقويم للحكم على النظام فيها، واتجهت الأدبيات إلى استخدام أساليب حديثة في تقويم الأداء المؤسسي كمدخل للأداء المتوازن الذي يمكن المؤسسة من ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر (Abu Al-Futuh,2010)، وتعد بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كابلان ونورتن (Kaplan & Norton,1996) من النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارًا؛ لأنها تمثل سلسلة من المقاييس التي تزود الإدارة بنظرة شاملة وسريعة للأعمال، مشتملة على مقاييس مالية مقترنة بنتائج الأنشطة المنفذة، وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن المستقبل والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والإبداع.

ويعد تقويم الأداء المؤسسي مفهومًا حديثًا في تقويم مؤسسات التعليم العام، والتي كانت تتم فيها عمليات التقويم بشكل مجزأ لعناصر العملية الإدارية والتعليمية، وفي ظل هذا المفهوم الحديث للتقويم يتم تناول المدرسة كمؤسسة تربوية واحدة؛ للتعرف على مدى فاعليتها وجودة أدائها ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، من خلال التركيز على مختلف جوانب المدرسة ومجالات عملها، من أجل تطوير الأداء المدرسي والوصول بها إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية، Al Sayyid (2001)، ويُعرّف سينكلير وزايري (Sinclair and Zairi, 2000) تقويم الأداء المؤسسي بأنه: عملية تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلال قياس الأداء لجميع المستويات في المؤسسة مما يوفر التغذية الراجعة لتحسين الأداء واتخاذ الإجراء.

وأكد (Allam,2007) على أن التقويم المؤسسي لا يهدف إلى تقديم أحكام تتعلق بفشل المؤسسة أو نجاحها وإنما مساعدتها في تحسين الأداء بشكلٍ فاعل وإيجابي، وأن التقويم المؤسسي

يرتكز على معايير ومؤشرات محددة مسبقاً تتسم بالوضوح والدقة، فيعرفه علام بأنه عبارة عن عملية منظمة لتشخيص واقع المؤسسة ومعرفة مدى فاعلية أدائها وقدراتها على تحقيق أهدافها، من خلال الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها أو نقاط الضعف وعلاجها.

تهدف عملية تقويم الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية إلى تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسات التعليمية، وذلك بتعزيز جوانب القوة والحد من جوانب الضعف التي تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، والبحث عن أنسب السبل وأقوى البدائل التي تحقق الفاعلية في الأداء، وتوفير معلومات دقيقة وواضحة وموضوعية وصحيحة عن الموارد البشرية لكل وحدة إدارية داخل المؤسسة التعليمية بما يخدم استمرارية عملية تطويرها (A'shour, 2010) ، وكذلك تعرّف درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة التعليمية وبين المعايير في مجالاتها المختلفة في ضوء متطلبات الوصول إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (Abu Daqqa; Al-Dajni, 2011)، وتعتبر عملية تقويم الأداء المؤسسي من الركائز الأساسية التي تتطلبها إدارة المؤسسات التعليمية، فيها تسترشد إلى اتخاذ القرارات الرشيدة، وتستشرف رؤية مستقبلية لتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وتساهم عملية تقويم الأداء المؤسسي من فاعلية وكفاءة المؤسسة في أداء وظائفها أو تحقيق أهدافها، وتمرّ هذه العملية بعدة مراحل اتفقت أغلب الأدبيات (Ismail,2008; Al-Shathri, 2014, Al-Mardwi,2016) على المراحل الآتية:

1. تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية: فلكل مؤسسة أهداف استراتيجية تصاغ في عددٍ من الأهداف الرئيسية والفرعية المحددة، وتأتي المرحلة الأولى لعملية تقويم الأداء المؤسسي في تجزئة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية أكثر تفصيلاً ووضوحاً وصياغةً بطريقة كمية بقدر الإمكان، حتى تساعد في إعداد معايير الأداء.
2. تحديد الخطط والأنشطة الخاصة بالمؤسسة: حيث تقسم أهداف المؤسسة إلى برامج، والبرامج إلى أنشطة يتم تنفيذها في فترة زمنية محددة، ويتم تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المستهدفة المطلوبة ومتابعتها وتقويمها.
3. وضع معايير الأداء: وتتضمن تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء من أهم الخطوات في عملية التقويم وأكثرها صعوبة في الوقت نفسه.
4. قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء: حيث تقوم بتصميم إجراءات المتابعة وجمع

المعلومات الخاصة بالأداء الفعلي لكل نشاطٍ من الأنشطة، ومن ثم يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة، وفي ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ويتطلب قياس الأداء الفعلي وجود جهاز رقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي ويسجل البيانات المتعلقة بنتائج الأداء الفعلي.

5. تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات: حيث تتضمن الوصول إلى خيارين هما: تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، أو وجود انحراف عنه، وفي هذه الحالة لا بدّ من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويمكن القول إن خطوات تقويم الأداء المؤسسي داخل المدارس يحتاج إلى دعم القيادات التربوية والاهتمام بالتخطيط وتصميم وتنفيذ عملية التقويم والعمل على تجهيز البيانات وتحليلها ونفسيرها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف ووضع التوصيات لتطوير الأداء المؤسسي، وتسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُمكن المدرسة من تمييز أدائها في مختلف مستوياتها، ومن هذه الأهداف:

1. زيادة قدرة المدرسة على تعلم الاستراتيجية .
2. تعمل كنظام إداري استراتيجي في إدارة الأداء وتوجيه مختلف أنشطتها.
3. تحسين أداء الإدارة المدرسية في مختلف مستوياتها، والتركيز على الإجراءات التي تساعد في تقييم العلاقة بين استراتيجية المدرسة وخططها التنفيذية لتحقيق أهدافها.
4. إعطاء المدرسة نموذجاً تفصيلياً شاملاً لاستراتيجيتها وكيفية تنفيذها والتي يمكن أن تستخدمه عند تطوير أهدافها ومقاييس الأداء لها.

توفر نظام التغذية العكسية القادر على اختيار وتجويد وتحريك الروابط بين الأهداف الاستراتيجية ومقاييسها تجاه تنفيذ الاستراتيجية (Abdul Rahim,2007)، وعُرِّفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظامٌ لتقويم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها (Abdul (Muhsin, 2006).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن- في صورتها الأصلية- ضمن إطار متعدد الأبعاد بغية تقييم وتطوير الأداء المؤسسي، ويمكن عرض هذه الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي:

1. بعد المستفيدين (الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع): يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي

تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر عملائها، وأكد كابلان ونوترين Kaplan & Norton على أهمية أن تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجات رضا العملاء، وفي العصر الحاضر يجب على المؤسسات التعليمية أن تضع متطلبات وحاجات العملاء والطلبة والمجتمع في قلب استراتيجيتها؛ لما يعكس هذا من أهمية كبيرة على نجاح المؤسسات في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها، ويشير (Harun Yü ksel & Ali Coşkun, 2013) إلى أن منظور أصحاب المصالح يشتمل على المعايير: (رؤية المدرسة، رضا أولياء الأمور، تحصيل الطلاب، جودة الخدمات التعليمية، والشراكة المجتمعية) ويسعى هذا البعد إلى جعل العملاء والطلبة والمجتمع محور الاستراتيجية في توفير الخدمات التعليمية، والميزة الجديدة للطلاب والتي تمكنهم من كسب مهارات التعلم الذاتي (Ibrahim, 2015).

2. **بُعد العمليات الداخلية:** يُركّز هذا البعد على العمليات التشغيلية والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها، ويوضح درجة نجاح المؤسسة، ومدى قدراتها على تلبية متطلبات عملائها، حيث يقيس درجة مهارات العاملين بها وطريقة تقديم الخدمة، ويشكل هذا البعد تحليل عمليات المنشأة الداخلية، ويتضمّن الموضوعات الاستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات التي تحتاجها المنشأة لإنجاز أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بذاتها (Ibrahim, 2009). ومن هنا نجد أن هذا البعد يطرح ويجب على تساؤلات أي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المدرسة من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها؟ وما أهم تلك العمليات التي تحقق جودة العملية التعليمية، وفعالية البرامج، ورفع تحصيل الطلبة، وتحسين أداء المعلمين؟ فمن الضروري في هذا البعد تقييم الممارسات التعليمية والإدارية.

3. **بعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات:** ويعد هذا البعد القاعدة وبنيتها الأساسية للمدرسة التي يقوم بتهيئتها وبنائها من خلال القدرات والتدريب على الأصول الملموسة أو غير الملموسة كالتيكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية المختلفة.

4. **البعد المالي:** يحتوي هذا البعد على أهداف مالية، يشير Harun Yü ksel and Ali Coşkun, 2013) إلى أن هذا البعد يهدف إلى الاستقرار المالي ويشتمل على المعايير الآتية: (تحسن بنية التكاليف، النمو الاستراتيجي، توسيع الفرص، تحسين قيمة العميل، والاستقرار المالي). وفي ضوء ما سبق من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن في مدارس التعليم العام تترجم استراتيجية المدرسة لأفعال وواقع ملموس متعدد

الجوانب، وأن هذه الأبعاد تتضمن الأهداف الاستراتيجية والمعايير والمبادرة التنفيذية حيث يتناول جانب العملاء من الطلاب والمجتمع الخارجي من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وجانب العمليات الداخلية من خلال تحقيق الجودة في العمليات التعليمية والإدارية والجودة، وجانب التنمية البشرية وتقنية المعلومات من خلال عمليات الاستحداث والابتكار وتطوير العاملين فيها، وأخيرًا الجانب المالي للمدرسة وكيفية تميمتها وتحسين عوائدها المالية والاستخدام الأمثل لمواردها، وأكد كلٌّ من Kaplan and Norton على أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معًا في مجموعة من علاقات السببية.

وقد بينت دراسة حامد (Hamid,2010) التي تناولت أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط المستهدف في الأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت، وتم استخدام المنهج المسحي والاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لجمع البيانات، واستخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات مع مديري المؤسسات التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من عدد من مديري المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتألفين بالخدمة مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر.

أما دراسة (Al-Thawaini,2014) فهدفت إلى تعرف أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعوائق تطبيقها، واعتمدت الأسلوب الوصفي التحليلي، والدراسة تعد من الدراسات النظرية المعتمدة على الدراسات والأدبيات السابقة، وقد أسفرت الدراسة عن وجود عدد من المعوقات تتمثل في عائق الرؤية وعائق الإدارة وعائق عمليات التنفيذ وعائق الأفراد، ووضع الباحث الدراسة في خطوات بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن المتوازنة بالمؤسسات التعليمية.

وجاءت دراسة (Beatrice, Brenda,& Dennis, 2016) التي هدفت إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المدارس الدولية في كينيا: دراسة حالة لمدارس بروكوس المحدودة بطاقة الأداء المتوازن هي أداة هامة تستخدم في قياس أداء المنظمة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال استبيان

منظم يتألف من أسئلة مغلقة ومفتوحة النهاية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأداء المنظمة، وكذلك أظهرت الدراسة أن السياسات التعليمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي أكثر من المتغيرات الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن ولذلك فقد أوصت بأن يعطى مقياس التعلم أولوية لأداء المنظمة.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المؤسسي أصبح من الأهمية بمكان، والذي يتوقع أن يسهم في تعزيز الجودة ورفع كفاءة الأداء، الأمر الذي يمكّن مدارس التعليم العام من الريادة في مواكبة التطور التقني والعلمي.

مشكلة الدراسة:

نظرًا للتطور الكمي لأعداد المدارس الحكومية والأهلية في مختلف المراحل التعليمية بالمملكة تبرز حاجة ملحة في استخدام الأساليب الحديثة لقياس وتقويم الأداء في المؤسسات التعليمية حتى تستطيع أن تحكم على مدى جودة أداء المؤسسات التعليمية؛ نهوضًا بالخدمات التعليمية إلى مستوى العالمية، ووصولاً إلى المنافسة، وتعزيزاً للاقتصاد الوطني والمكانة الإقليمية والدولية (AI-Umari, 2012)، فرغم الجهود التي تبذلها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من أجل تحسين العملية التعليمية إلا أن أساليب ونظم تقويم الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العام ما زالت دون المأمول ولا تحقق الأهداف المطلوبة منها في تطوير الأداء المدرسي.

تعد مشكلة ضعف نظم تقويم الأداء المؤسسي من أبرز المشكلات التي تواجهها مؤسسات التعليم العام في إطار سعيها للتطوير والتحسين، فقد أشار التقرير السنوي لوزارة التعليم (2012) وتقرير تطوير التعليم العام المقدم من وزارة التعليم إلى مجلس الشورى (2012) إلى انخفاض مستوى مخرجات التعليم في المملكة بسبب ضعف تقويم عملية التعليم والتعلم، وعدم وجود نظام محاسبة، وكذلك ما ورد ضمن مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في المملكة أن من أبرز التحديات التي تواجه النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية ضعف قدرة إدارات التعليم على تطوير أدائها. كما بيّنت نتائج الدراسة الدولية (TIMMS&PIRIS) في عام 2012 أن تراجع ترتيب المملكة بين دول العالم يدل على أن النظام التعليمي بحاجة إلى استخدام أساليب حديثة في تقويم الأداء؛ لتحقيق الأهداف التنافسية العالمية (The World Bank, 2011).

وانسجامًا مع الرغبة الجادة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالبحث عن الاتجاهات والمبادرات الحديثة التي تسهم في تطوير التعليم وتوجيهه نوعيًا نحو تعزيز الاقتصاد المعرفي تأتي

الحاجة الملحة لتطوير آليات التقويم المؤسسي وقياس الأداء، وتطبيق أساليب حديثة كبطاقة الأداء المتوازن في مجال التعليم، وأظهرت نتائج عدد من الدراسات فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي؛ فقد أشارت دراسة (Hammam, & Al-Jarihi, 2013) إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها، من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي، وكان من أبرز نتائجها أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسين الأداء، وأوصت دراسة توحيدي (Tohidi, 2010) بتطبيقها في التعليم العام لما سيكون لهذا الأسلوب من مردود ايجابي وتحسين الأداء فيها.

وتسعى الدراسة الحالية لسد الفراغ في أدبيات تقويم الأداء المؤسسي، وستستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن في السؤالين الآتيين:

1. ما مدى إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية في مكاتب الإشراف التربوي وقادة المدارس؟
2. ما التصور المقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مدى إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية في مكاتب الإشراف التربوي وقادة المدارس.
2. تقديم تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع تقويم الأداء المؤسسي وحدائته، حيث إن الكثير من المؤسسات والمنظمات تسعى إلى تحقيقه، وأيضاً تتوافق مع توجهات الدولة نحو تطوير وتحسين العملية التعليمية.
- تسعى الدراسة إلى الإسهام في تحقيق متطلبات الإصلاح المؤسسي ورفع كفاءة إنتاجية المؤسسة التعليمية وموظفيها، الذي يأتي في مقدمة الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام.

- حاجة البيئة العربية إلى مثل هذه البحوث والدراسات الميدانية في مجال بطاقة الأداء المتوازن كأداة غير تقليدية في تقييم الأداء، فهي مدخلٌ جديدٌ في المؤسسات التعليمية لترجمة حقيقية لرسالة واستراتيجية المؤسسة التعليمية إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.
- من المتوقع بإذن الله أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها والتصور المقترح الذي ستقدمه في رفع مستوى كفاءة مدارس التعليم العام، والجودة المقدمة للمستفيدين.

مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

تقويم الأداء المؤسسي: عرّفه (Allam, 2007) بأنه: عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل منظّم ما خلال فترة زمنية محددة، ومقارنة بما تم التخطيط له كمًّا ونوعًا، وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها حاضرًا ومستقبلًا، وتُعرف الباحثة تقويم الأداء المؤسسي إجرائيًا بأنه مراجعة وفحص جميع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها بالمعايير الموضوعية من قبل، لتحديد الانحرافات والقصور، واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة لتحسين مستوى الأداء.

بطاقة الأداء المتوازن: هي إطار عملٍ يساعد المنظمات على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، والتي بدورها تغير السلوك والأداء من خلال مجموعة من مؤشرات قياس الأداء الموزعة على أبعاد أربعة: بعد العملاء/ بعد العمليات الداخلية/ بعد التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996)، وتُعرف الباحثة بطاقة الأداء المتوازن إجرائيًا بأنها: مجموعة من مقاييس تقويم الأداء التي تعكس قدرة المدرسة على تحقيق رؤيتها واستغلال مواردها وتحويل استراتيجيتها إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم، بهدف تجويد الأداء وتحسينه.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم المنهج المختلط لدراسة المشكلة، والتي تعدّ تصميمًا توجّه فيه إجراءات جمع البيانات، وتحليلها، ومناقشتها في إطار واحد تقوم على المناهج الكمية والكيفية في بحثٍ واحد. **المنهج الوصفي المسحي:** وذلك بهدف معرفة إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء البطاقة من خلال الاستبانة. **المنهج الوصفي الوثائقي:** واستخدمت هذا الأسلوب في استقراء

منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، وكذلك خطة وكالة التعليم العام.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية والقيادة في مدارس التعليم العام بالمدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، إذ بلغ عدد مشرفو ومشرفات القيادة المدرسية (970)، وبلغ مجموع عدد قادة المدارس (31046).

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم التطبيق على عينة عشوائية طبقية تمثل مناطق المملكة: (الرياض، المدينة، حائل، الباحة، الشرقية)، وتم اختيار هذه المدن تحديداً لتمثيلها المناطق الجغرافية الرئيسة بالمملكة العربية السعودية، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للإحصائيات المعتمدة التي حصلت عليها الباحثة من المركز الوطني لتقنية المعلومات التربوية.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

م	الإدارة	عدد قيادات المدارس			إشراف القيادة المدرسية	
		بنين	بنات	المجموع	بنين	بنات
1	الرياض	1620	1618	3238	45	42
2	المدينة المنورة	652	598	1250	13	9
3	حائل	488	364	852	12	12
4	الباحة	228	259	487	5	6
5	المنطقة الشرقية	720	762	1482	11	18
	المجموع		7309		170	

يتضح من الجدول (1) أن المجتمع الأصلي للدراسة يتكون من فئتين الفئة الأولى: القيادات التربوية في مكاتب التعليم، والتي تضم جميع مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية البالغ عددهم (170)، ورؤسائهم والبالغ عددهم (9)، والفئة الثانية: القيادات التربوية في مدارس التعليم العام من بنين وبنات والبالغ عددها (7309)، وقد تم اختيار العينة لصلتهم المباشرة بموضوع التقييم المؤسسي في التعليم العام، ولأنهم الأقدر على توضيح واقع تقويم الأداء المؤسسي في المدارس.

جدول (2) حجم العينة من الطبقة

م	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة	عدد قيادات المدارس			إشراف القيادة المدرسية		
		بنين	بنات	المجموع	بنين	بنات	المجموع
1	الرياض	1620	1618	3238	45	42	87
2	المدينة المنورة	652	598	1250	13	9	22
3	حائل	488	364	852	13	12	21

م	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة	عدد قيادات المدارس			إشراف القيادة المدرسية			حجم العينة
		بنين	بنات	المجموع	بنين	بنات	المجموع	
4	الباحة	228	259	487	5	6	11	7
5	الشرقية	720	762	1482	11	18	29	20
	المجموع			7309	368		170	118

رابعاً: أداة الدراسة:

في ضوء الأهداف التي سعت إليها الدراسة الميدانية، تم تصميم استبانة مكونة من 65 عبارة على أربعة أبعاد رئيسية هي (بعد المستفيدين، العمليات الداخلية، وبعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات، والبعد المالي).

خامساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

صدق الاستبانة يعني "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها" (Obeidat, 2006) وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الآتي:

1. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين): عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين؛ للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين.
2. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بالصدق الداخلي لأداة الدراسة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الأداة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وتم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية، ومن بيانات العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول الآتية:

جدول (3) معاملات ارتباط بنود البعد الأول المستفيدين (الطلبة/ أولياء الأمور/ المجتمع) بالدرجة الكلية للبعد

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.5715	6	**0.6305	11	**0.6340	16	**0.8436
2	**0.6636	7	**0.7417	12	**0.7423	17	*0.3565
3	**0.5481	8	**0.7415	13	**0.7513	18	**0.8590
4	**0.7303	9	**0.6735	14	**0.8216	19	**0.7358
5	**0.7677	10	**0.7567	15	**0.8807	20	**0.7979

يتضح من الجدول السابق، ارتباط بنود البعد الأول المستفيدين "الطلبة/ أولياء الأمور/ المجتمع" بالدرجة الكلية للبعد ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)؛ مما يدل على الصدق الداخلي لعبارة هذا البعد، وارتباط البعد بعباراته.

جدول (4) معاملات ارتباط بنود العمليات الداخلية بالدرجة الكلية للبعد

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.5211	7	**0.6244	13	**0.6962
2	**0.5164	8	**0.6721	14	**0.6792
3	**0.7162	9	**0.8259	15	**0.7765
4	**0.7472	10	**0.7884	16	**0.7767
5	**0.7903	11	**0.8211	17	**0.5795
6	**0.7136	12	**0.7941	18	**0.7518

يتضح من الجدول السابق، ارتباط بنود البعد الثاني: العمليات الداخلية بالدرجة الكلية للبعد ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)؛ مما يدلُّ على الصدق الداخلي لعبارات هذا البعد، وارتباط البعد بعباراته.

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود البعد الثالث: التنمية البشرية وتقنية المعلومات، بالدرجة الكلية للبعد:

جدول (5) معاملات ارتباط بنود البعد الثالث التنمية البشرية وتقنية المعلومات بالدرجة الكلية للبعد

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.7219	6	**0.5568	11	**0.8145	16	**0.7861
2	**0.7465	7	**0.7105	12	**0.8738	17	**0.8303
3	**0.7829	8	**0.7634	13	**0.7802	18	**0.7737
4	**0.7175	9	**0.6717	14	**0.6710	19	**0.7632
5	**0.7242	10	**0.7820	15	**0.7353		

يتضح من الجدول السابق، ارتباط بنود البعد الثالث: التنمية البشرية وتقنية المعلومات بالدرجة الكلية للبعد ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)؛ مما يدلُّ على الصدق الداخلي لعبارات هذا البعد، وارتباط البعد بعباراته.

جدول (6) معاملات ارتباط بنود البعد الرابع المالي بالدرجة الكلية للبعد

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.6539	5	**0.6340
2	**0.7873	6	**0.8509
3	**0.5943	7	**0.7351
4	**0.7587	8	**0.6490

يتضح من الجدول السابق، ارتباط بنود البعد الرابع: البعد المالي بالدرجة الكلية للبعد ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)؛ مما يدلُّ على الصدق الداخلي لعبارات هذا البعد، وارتباط البعد بعباراته.

جدول (7) معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها والدرجة الكلية

الممارسات ككل	المالي	التنمية البشرية وتقنية المعلومات	العمليات الداخلية	المستفيدين (الطلبة/ أولياء الأمور/ المجتمع)	البعد
				1	المستفيدين (الطلبة/ أولياء الأمور/ المجتمع)
			1	**890	العمليات الداخلية
		1	**842	**698	التنمية البشرية وتقنية المعلومات
	1	**778	**860	**811	المالي
1	**938	**859	**972	**929	الممارسات ككل

حيث أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً.

سادساً: ثبات أداة الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة مدى استقرار المقياس بمعنى أنه يعطي نفس النتائج باحتمالٍ متساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه لنفس العينة (Abdul Fattah,2007)، وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول (8) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة، وتعتبر قيمة مرتفعة مما يعطي ثباتاً عالياً ومصداقيةً للبناء الداخلي للاستبانة كالاتي:

جدول (8) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
0.95	20	المستفيدين "الطلبة/ أولياء الأمور/ المجتمع"
0.94	18	العمليات الداخلية
0.96	19	التنمية البشرية وتقنية المعلومات
0.84	8	المالي
0.98	65	الثبات الكلي للاستبانة (المقياس)

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية: بعد التأكد من استكمال البيانات التي تمّ ترميزها، ومن ثمّ إدخالها باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم (SPSS)، وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5-1) ÷ 5 = 0.80$ نحصل على التصنيف الآتي:

الجدول (9) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

مدى المتوسطات	الوصف
5.00 - 4.21	أوافق تماماً
4.20 - 3.41	أوافق
3.40 - 2.61	غير متأكد
2.60 - 1.81	غير موافق
1.80 - 1.0	غير موافق تماماً

وبعد ذلك تمّ تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: معامل ارتباط

بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي، معادلة ألفا كرونباخ: لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، التكرارات؛ لوصف خصائص أفراد الدراسة لمتوسط الحسابي؛ لحساب قيم العبارات، والانحرافات المعيارية و لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما مدى إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية في مكاتب الإشراف التربوي وقادة المدارس؟

لتعرف مدى موافقة أفراد العينة على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي لمدارس التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، تم تحليل البيانات الكمية لأداة الاستبانة؛ حيث حُسبت، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة في الاستبانة، جاءت النتائج كالآتي:

البعد الأول: بعد المستفيدين (الطلبة/ وأولياء الأمور/ والمجتمع):

جدول (10) نتائج استجابات أفراد الدراسة نحو إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في ضوء بعد المستفيدين

(الطلبة/ أولياء الأمور/ المجتمع)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تسهل الأنشطة الطلابية في تعزيز الانتماء الوطني.	4.54	0.67	1
13	تزداد المدرسة أولياء الأمور بنتائج تقويم الأداء الطلابي لضمان دعمهم في تطوير أدائهم.	4.47	0.70	2
3	تنظم المدرسة برامج لتعزيز الأمن الفكري لدى الطلاب ونبذ التطرف والأفكار الهدامة.	4.43	0.77	3
4	تسهل الأنشطة في ترسيخ القيم الاجتماعية البناءة.	4.43	0.73	3
7	تشجع الطلاب على المشاركة في الأنشطة والمسابقات المحلية والإقليمية والدولية.	4.42	0.71	5
9	تتنوع مجالات الأنشطة الطلابية لتشمل التربية الإسلامية والثقافية والعلمية والاجتماعية والمهنية.	4.42	0.78	5
19	تقدم المدرسة برامج علاجية للطلاب المتأخرين دراسياً	4.34	0.80	7
12	تطبق المدرسة نظم المعلومات والاتصالات في التواصل مع الطلبة وأولياء الأمور.	4.33	0.80	8
2	يُتيح المعلمون للطلاب فرصة لإبداء آرائهم بحرية تامة.	4.31	0.80	9
14	تزداد المدرسة أولياء الأمور بالنشرات الإرشادية لسبل تحسين أداء أبنائهم.	4.29	0.86	10
8	توفر المدرسة خدمات تلبى احتياجات الطلبة (الطعام - النظافة - الأمن - المرافق).	4.27	0.88	11

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	تراعي المناهج التعليمية خصائص نمو الطلبة وحاجاتهم ورغباتهم.	4.27	0.83	11
18	تطبق المدرسة أدوات تقويم تناسب المتعلمين (متفوق - بطئ التعلم - ضعاف التحصيل).	4.20	0.89	13
20	تقدم المدرسة برامج إثرائية للطلاب الموهوبين.	4.18	0.95	14
11	تعقد المدرسة مجلس أولياء الأمور بشكل منتظم وتوثق أعماله.	4.17	0.98	15
16	تفعل المدرسة الشراكة مع المؤسسات التعليمية المختلفة والتعاون معها في رفع مستوى عملية التعليم والتعلم.	4.09	0.98	16
15	تقدم المدرسة شرحاً وافياً للخطة الدراسية والمناهج بشكل مكتوب للطلاب وأولياء الأمور في بداية كل عام.	4.01	1.04	17
5	يتاح للطلبة المشاركة في بناء رؤية المدرسة.	3.87	1.11	18
10	يشارك أولياء الأمور في صناعة قرارات المدرسة التي تخص أبناءهم.	3.71	1.17	19
6	يساهم الطلبة في وضع خطة التطوير المدرسي.	3.67	1.14	20
المتوسط العام		4.22		
الانحراف المعياري		0.63		

يتضح من خلال استعراض نتائج الجدول (10) ما يلي:

- ✓ أجمع أفراد الدراسة بالموافقة على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي على بعد المستفيدين في بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.22)، وهذه القيمة تقع في الفئة الأولى (أوافق تماماً) من فئات المقياس الخماسي المتدرج، ويظهر مدى تقارب إجابات أفراد الدراسة من متوسط الانحراف المعياري للبعد بشكل عام، والبالغ (0.63). وهو أقل من (1) ممّا يدلُّ على التجانس في استجابات أفراد العينة على هذا البعد.
 - ✓ عبارات بعد المستفيدين تتضمن (20) فقرة تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.67 - 4.47) وتقع هذه المتوسطات في الفئتين الأولى والثانية من فئات المقياس الخماسي المتدرج.
 - ✓ العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى "تسهم الأنشطة الطلابية في تعزيز الانتماء الوطني"، ويعد هذا أمراً بالغ الأهمية ينبغي أن تسعى إليه المدرسة في تربية المواطنة؛ إذ تؤكد كثير من التعاميم والبرامج الوزارية على تعزيز المواطنة.
 - ✓ العبارة التي جاءت في المرتبة الثانية "تزود المدرسة أولياء الأمور بنتائج تقويم الأداء الطلابي لضمان دعمهم في تطوير أدائهم".
- والعبارتان اللتان جاءتا في المرتبتين الأخيرتين "يساهم الطلبة في وضع خطة التطوير المدرسي" وعبارة "يشارك أولياء الأمور في صناعة قرارات المدرسة التي تخصُّ أبناءهم".

البعد الثاني: العمليات الداخلية:

جدول (11) نتائج استجابات أفراد الدراسة نحو إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في ضوء بعد العمليات الداخلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تفسير
2	يوجد في المدرسة وصفٌ وظيفيٌّ يوضح مهام ومسئوليات العاملين فيها	4.63	0.66	1 أوافق تمامًا
1	يوجد في المدرسة هيكل تنظيمي يوضح علاقات العاملين بها.	4.57	0.66	2 أوافق تمامًا
6	ترتبط خطط المدرسة بالخططة الاستراتيجية للوزارة.	4.40	0.77	3 أوافق تمامًا
7	تشتمل الخططة الاستراتيجية للمدرسة على مؤشرات محددة.	4.35	0.76	4 أوافق تمامًا
3	تلتزم المدرسة بوضع خطط العمل بالشراكة مع العاملين.	4.33	0.83	5 أوافق تمامًا
5	تتضمن خطط المدرسة أولويات التطوير ومجالاته.	4.31	0.81	6 أوافق تمامًا
14	تقيم المدرسة أداء العاملين السنوية وفق الأنظمة والتعليمات.	4.28	0.87	7 أوافق تمامًا
9	ينوع المعلمون استراتيجيات التعليم والتعلم بما يتوافق مع طبيعة المواد الدراسية	4.23	0.89	8 أوافق تمامًا
12	تقيم المدرسة أداء الطلاب بشكل دوري.	4.22	0.85	9 أوافق تمامًا
8	يتوفر دليل لكل منهج يوضح الأهداف والمحتوى والأدوات المساعدة في تنفيذه.	4.17	0.95	10 أوافق
17	توفر المدرسة التجهيزات والتقنيات اللازمة لمساندة عملية التعليم والتعلم.	4.16	0.93	11 أوافق
18	تتوفر في المدرسة قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن جميع المعلومات الشخصية والأكاديمية والسلوكية والطبية ومستوى الأداء للطلاب.	4.16	1.01	11 أوافق
4	يشارك العاملون في وضع رسالة ورؤية المدرسة.	4.15	0.98	13 أوافق
16	يتوافر نظام اتصالات فاعل داخل المدرسة.	4.15	0.95	13 أوافق
10	يراعي المعلمون التنوع في أساليب التقويم لقياس مختلف مجالات التعلم.	4.12	0.92	15 أوافق
11	يقدم المعلمون التغذية الراجعة للطلاب بعد عملية التقويم لأدائهم وأنشطتهم.	4.08	0.89	16 أوافق
13	توظف المدرسة نتائج قياس تحصيل الطلبة في تحسين أدائهم.	4.08	0.96	16 أوافق
15	تطبق المدرسة نظامًا واضحًا للتقويم الذاتي للأداء.	4.04	0.99	18 أوافق
		4.25		
		0.60		
		المتوسط* العام للبعد		
		الانحراف المعياري		

يتضح من خلال استعراض نتائج الجدول (12) ما يلي:

✓ أجمع أفراد الدراسة بالموافقة على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي على بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.25)، وهذه القيمة تقع في الفئة الأولى (أوافق تمامًا)، ويظهر مدى تقارب إجابات أفراد الدراسة من متوسط الانحراف المعياري للبعد بشكل عام، والبالغ (0.60).

✓ عبارات بعد العمليات الداخلية تتضمن (18) فقرة تتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.04 – 4.63)

وتقع هذه المتوسطات في الفئتين الأولى والثانية من فئات المقياس الخماسي المتدرج. ✓ العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى "يوجد في المدرسة وصفٌ وظيفي يوضح مهام ومسئوليات العاملين فيها"، والعبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة "تطبق المدرسة نظامًا واضحًا للتقويم الذاتي للأداء".

البعد الثالث: التنمية البشرية وتقنية المعلومات:

جدول (12) نتائج استجابات أفراد الدراسة على بعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات

م	العبارات	النسبة الوسطى	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
4	تعمل المدرسة علي إتاحة الفرصة للمعلمين لتبادل الخبرات.	4.36	0.77	1	أوافق تمامًا
18	تحفز قيادة المدرسة منسوبيها لتبني عملية تحسين الأداء المستمر وجودته.	4.32	0.83	2	أوافق تمامًا
19	تعمل قيادة المدرسة على تهيئة الفرصة لتطوير الكفاءات القيادية داخلها.	4.32	0.83	2	أوافق تمامًا
1	تشجع المدرسة العاملين على التنمية المهنية المستدامة.	4.29	0.83	4	أوافق تمامًا
11	تفعيل دور التقنيات وتوظيفها في دعم ومساندة عملية التعليم والتعلم.	4.29	0.80	4	أوافق تمامًا
15	تطلع المدرسة منسوبيها بصورة منتظمة بالخطط والتطورات والتعميمات والتعليمات والمستجدات التي تهمهم.	4.28	0.87	6	أوافق تمامًا
10	تعمل المدرسة على استخدام التقنيات الحديثة وفقاً لعصر التكنولوجيا المعلوماتية.	4.27	0.83	7	أوافق تمامًا
6	تستخدم المدرسة معايير مهنية لتقييم أداء المعلمين.	4.23	0.89	8	أوافق تمامًا
5	يتعاون معلمو التخصص فيما بينهم ومع معلمي التخصصات الأخرى في دعم عملية التعليم والتعلم.	4.20	0.90	9	أوافق
12	يوظف المعلمون التقنيات الحديثة والمكتبة ومصادر التعلم في الدروس بفاعلية.	4.17	0.87	10	أوافق
16	توظف المدرسة المعلومات والإحصاءات عن جوانب المدرسة في عمليات اتخاذ القرارات.	4.17	0.90	10	أوافق
14	تتمتع القيادة بصلاحيات كافية لقيادة المدرسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	4.13	0.99	12	أوافق
3	تعمل المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا في ضوء نتائج عمليات التقويم المختلفة.	4.07	0.98	13	أوافق
17	تبنى خطط التحسين والتطوير في ضوء نتائج التقويم الذاتي للمدرسة.	4.07	0.97	13	أوافق
7	تقوم المدرسة بقياس أثر عمليات التنمية المهنية على أداء العاملين في المدرسة بشكل عام.	4.05	0.99	15	أوافق
8	توظف المدرسة نتائج التقويم الذاتي للعاملين في رفع مستوى الأداء.	4.05	1.00	15	أوافق
2	تقدم المدرسة برامج التنمية المهنية الكافية والملائمة للعاملين بالمدرسة.	4.00	0.98	17	أوافق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الموافقة درجة
13	توجد بوابة إلكترونية تعليمية توفر المحتوى التعليمي، وتسمح للمعلمين والطلاب بتبادل التجارب والخبرات.	3.93	1.07	18	أوافق
9	توجد في المدرسة وحدة للجودة والتحسين والتطوير لأبعاد العملية التعليمية.	3.81	1.18	19	أوافق
	المتوسط العام للبعد	4.16			
	الانحراف المعياري	0.70			

يتضح من خلال استعراض نتائج الجدول (12) ما يلي:

✓ أجمع أفراد الدراسة بالموافقة على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي على بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.16)، وهذه القيمة تقع في الفئة الثانية (أوافق) من فئات المقياس الخماسي المتدرج، ويظهر مدى تقارب إجابات أفراد الدراسة من متوسط الانحراف المعياري للبعد بشكل عام، والبالغ (0.70).

✓ عبارات بعد العمليات الداخلية تتضمن (19) فقرة تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.81-4.36) وهي بدرجة أوافق.

✓ العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى "تعمل المدرسة على إتاحة الفرصة للمعلمين لتبادل الخبرات"، والعبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة "توجد في المدرسة وحدة للجودة والتحسين والتطوير لأبعاد العملية التعليمية".

البعد الرابع: البعد المالي:

جدول (13) نتائج استجابات أفراد الدراسة في ضوء البعد المالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الموافقة درجة
1	تنظم المدرسة المصروفات النقدية وفق الأنظمة والتعليمات.	4.38	0.78	1	أوافق تماماً
3	تحرص المدرسة على توظيف مواردها المالية في تحقيق أهدافها.	4.36	0.77	2	أوافق تماماً
4	يتم إعداد ميزانية سنوية خاصة بالمدرسة.	4.36	0.83	2	أوافق تماماً
2	يتم الإنفاق وفقاً للأولويات المهمة التي تحددها خطة المدرسة.	4.33	0.80	4	أوافق تماماً
5	لدى المدرسة أفراد متخصصون للإشراف على الشؤون المالية والحسابات الخاصة بالمدرسة.	4.12	1.06	5	أوافق
6	توجد إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية لمناقشة الميزانية الخاصة بالمدرسة.	3.95	1.13	6	أوافق
7	توظف المدرسة التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.	3.86	1.14	7	أوافق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة درجة
8	يتوفر بالمدرسة مصادر تمويل ذاتي لتمويل برامجها وأنشطتها.	3.75	1.17	8	أوافق
		المتوسط العام			
		4.14			
		الانحراف المعياري			
		0.73			

يتضح من خلال استعراض نتائج الجدول (13) ما يلي:

- ✓ أجمع أفراد الدراسة بالموافقة على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي على بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.14)، وهذه القيمة تقع في وهي بدرجة أوافق، ويظهر مدى تقارب إجابات أفراد الدراسة من متوسط الانحراف المعياري للبعد بشكل عام، والبالغ (0.73).
- ✓ عبارات بعد العمليات الداخلية تتضمن (8) فقرات تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.75-4.38) وتقع هذه المتوسطات في وهي بدرجة أوافق.
- ✓ العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى "تنظم المدرسة المصروفات النقدية وفق الأنظمة والتعليمات"، والعبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة "يتوفر بالمدرسة مصادر تمويل ذاتي لتمويل برامجها وأنشطتها".

جدول (14) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً نحو إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

البعد	المتوسط * الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الثاني: العمليات الداخلية	4.25	0.60	1	أوافق تماماً
البعد الأول: المستفيدون "الطلبة/ أولياء الأمور/ المجتمع"	4.22	0.63	2	أوافق تماماً
البعد الثالث: التنمية البشرية وتقنية المعلومات	4.16	0.70	3	أوافق
البعد الرابع: البعد المالي	4.14	0.73	4	أوافق
الدرجة الكلية لتقييم الأداء المؤسسي	4.20	0.61		أوافق

إجابة السؤال الثاني: ما التصور المقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في

المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

تمت الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة من خلال الاستقادة مما ورد في الإطار النظري، والدراسات السابقة التي تناولت تقويم الأداء المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى تحليل خطه وكالة التعليم العام للبنين والبنات، ومنظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي، وفي ضوء ذلك

خلصت الباحثة إلى تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

تصوّر مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن:

أولاً: أهداف التصور المقترح:

الهدف العام هو تقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وبناءً على ذلك تتفرّع منه الأهداف الآتية:

1. تعزيز الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام.
2. تطوير أداء العاملين بها.
3. تقديم منهجية علمية لتقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.
4. ربط الأهداف الاستراتيجية في وكالة التعليم العام بالخطة المدرسية.
5. الاستثمار الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية في مدارس التعليم العام.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح لتقويم الأداء المؤسسي لمدارس التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من المنطلقات الآتية:

1. خطة التنمية الخمسية للمملكة (2019-2015) إذ نصّ الهدف (19) على تعزيز مسيرة الإصلاح المؤسسي، ورفع كفاءة وإنتاجية أجهزة الدولة وموظفيها. (Ministry of Education, 2016)
2. رؤية المملكة 2030 التي اعلان عنها في 25 أبريل 2016 وكان من أبرز التزاماتها مواصلة الاستثمار في التعليم، وتمكين طلابنا من إحراز نتائج متقدمة في الاختبارات الدولية، والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل التعليمي (Vision, 2030).
3. خطة وكالة التعليم العام للبنين والبنات التي تسعى إلى تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة والتطلعات الاستراتيجية للوزارة.
4. منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي التي تم بناؤها وفق مؤشرات معيّنة ومقنّنة وخطوات وإجراءات موجهة للعمل المدرسي للنهوض بالعملية التربوية التعليمية.

ثالثاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

1. سوف يتم اختيار فريق العمل الخاص بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بحيث تتوفر فيه مجموعة من

الخصائص، كالقدرة على التفكير والتحليل والتخطيط، ومن ثم تدريب فريق العمل على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2. التعريف ببطاقة الأداء المتوازن من خلال اللقاءات التعريفية وعقد الندوات وورش العمل بين الإدارة العليا وجميع العاملين في مختلف وحدات المدرسة.

3. تحليل البيئة المدرسية الداخلية والخارجية وذلك من خلال استخدام تقنية التحليل البيئي (SOWT).

المرحلة الثانية: مرحلة بناء بطاقة الأداء المتوازن

يتم بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال الخطوات الآتية:

1. تحديد رؤية المدرسة ورسالتها، بحيث تكون منبثقة من رؤية الوزارة ورسالتها.
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بوكالاتي التعليم للبنين والبنات المنبثقة من الأهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، وتصنيف الأهداف إلى أبعاد الأداء الأربعة الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن (المستفيدين/ العمليات الداخلية/ التنمية البشرية وتقنية المعلومات/ المالي).
3. تحديد عوامل النجاح للمدرسة: تركز عوامل النجاح على التغييرات التي يجب أن تقوم بها المدرسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وهذا يحتم تحليل الواقع الداخلي والخارجي وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة، ويتم ذلك في مجموعات نقاشية.
4. تحديد المؤشرات والمقاييس: يقصد بها تحديد الشواهد والأدلة حول تحقيق الأهداف، ولا بد أن تكون هذه المقاييس ومؤشرات الأداء ملائمة ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية .
5. رسم الخريطة الاستراتيجية للمدرسة وهي عبارة عن رسم تخطيطي بسيط يربط الأهداف الاستراتيجية مع الأبعاد التي تم تحديدها (المستفيدين/ العمليات الداخلية/ النمو والتعلم/ المالي)، ويتم ذلك بتشكيل علاقات السبب والتأثير بين الأهداف الاستراتيجية في الخريطة الاستراتيجية ؛ لبيان كيفية الربط بين الأهداف بعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض.

1. تحديد المعيار (النتائج المستهدفة) Target لكل مؤشر: والمعيار هو مقدار محدد يتم القياس بناءً عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المراد تحقيقه. ويمكن الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع.

أقل من 70% من المستهدف دون المستوى المستهدف بكثير (ينبغي القيام بإجراء تصحيحي).

من 71% إلى 80% من المستهدف دون المستوى المستهدف بقليل (المراقبة مطلوبة).

من 81% إلى 90% من المستهدف حقق المستوى المستهدف أو يفوقه قليلاً.

أكثر من 91% من المستهدف يتجاوز المستوى المستهدف بكثير .

2. تحديد المبادرات Initiatives: وهي النشاطات والمشاريع التشغيلية والبرامج التنفيذية التي

تحدها المدرسة الواجب تنفيذها لتحقيق أهدافها والانتقال بالخطوة إلى الواقع.

3. تصميم نماذج بطاقة الأداء المتوازن لكل بعد من الأبعاد الأربعة، وتتضمن كل بطاقة (الأهداف

الاستراتيجية، والمؤشرات والمعايير والمبادرات).

4. استخدام التطبيقات الحاسوبية لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بتشكيل فرق من البرمجيات.

يتم جمع المعلومات عن الأداء الفعلي من قبل فريق العمل بشكل مستمر، ومعرفة مدى تحقيق

الأهداف الموضوعية، واحتساب النسب، والأرقام المتعلقة بالمقاييس المعتمدة، وبيان الفروقات بين مستوى

الأداء الفعلي، والمستهدف مع تحديد أسبابها، ومتابعة نتائج قياس الأداء باستمرار ويتم التصحيح الفوري

وتقديم التغذية الراجعة لتدعيم جوانب القوة وتحسين جوانب الضعف بالمدرسة.

رابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها لتطبيق التصور المقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس

التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن تحديدها فيما يلي:

1. توعية منسوبي المدرسة بأن بطاقة الأداء المتوازن ليست مشروع مقاييس وأهداف، وإنما هو مشروع

تغيير يتطلب من المؤسسة أن تتبنى أنظمة الأداء وإدارته القائمة على المرونة، والحوكمة، والعمل

الجماعي.

2. إن نقطة البداية في بناء بطاقة الأداء المتوازن هي استراتيجية المدرسة وعلاقة السبب والآخر بين

الرؤية والأهداف الاستراتيجية والأداء المطلوب قياسه في هذه البطاقة.

3. تشكيل لجان متخصصة لتصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المدرسة.

4. تدريب العاملين والمسؤولين على تقويم الأداء في مختلف مستويات مدارس التعليم العام والقائمين

على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

5. إنشاء نظام معلومات بحيث يمد كل من وزارة التعليم، ومختلف مستوياتها ومنها إدارة المدرسة بكل

البيانات والمعلومات المطلوبة لتطوير العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات وخاصة فيما يتصل بمدى

تحقيق الأهداف الاستراتيجية والوصول إلى مقاييس الأداء المطلوبة ومدى استغلال الموارد المتاحة.

خامساً: مقترحات لتفعيل تنفيذ التصور المقترح:

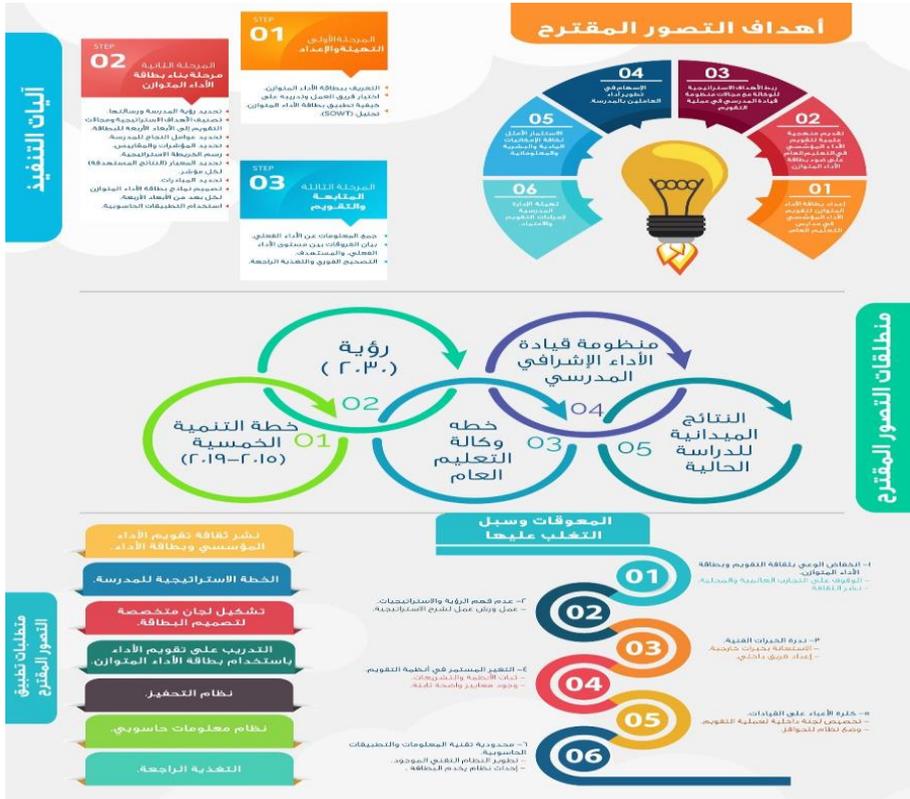
إقناع القيادات العليا بقصور الوضع الراهن، وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية

التقويم/ وترشيح قيادات تقود التحول والتغيير/ ووضع نظام للحوافز/ وتحديد الاستراتيجية المنبثقة من

رؤية الوزارة وتحديد الخطط والأدوار والإجراءات اللازمة لتحقيقه/ وعمل ورش عمل لشرح الاستراتيجية

وأهدافها وكيفية ربطها بمحركات الأداء/ وعمل دورات مكثفة للمكلفين بعملية التقويم/ والاستعانة بخبرات خارجية متخصصة في مجال بناء بطاقة الأداء المتوازن/ وإعداد فريق داخلي وتدريبه بشكل مكثف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن/ والزيارات الميدانية لجهات خارجية مطبقة للبطاقة/ ووجود معايير واضحة ثابتة يتم الاحتكام بها/ وربط قاعدة بيانات بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالجهة المعنية بقاعدة البيانات المركزية بإدارة الأداء الشامل.

لتصور المقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء



بطاقة الأداء المتوازن

التوصيات:

1. تبني وزارة التعليم للأ نموذج المقترح لتقويم الأداء المؤسسي للتعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن واعتماد تطبيقه رسمياً في مدارس التعليم العام.
2. أن تعمل وكالة التعليم على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات من أجل تفعيل العمل المؤسسي

- في التعليم العام للإفادة من تطبيق الأنموذج المقترح في تطوير واقع المدارس وتحسينه.
3. ضرورة توعية مجتمع المدرسة بأن الهدف من تطبيق الأنموذج المقترح لتقويم الأداء المؤسسي هو المساعدة في تحديد أولويات التطوير والتحسين.
4. تأهيل وتدريب منسوبي المدرسة على آليات تقويم الأداء المؤسسي، وأساليب جمع البيانات اللازمة وفقاً للأنموذج المقترح.

References:

- A'shour, M. A.; and Shakran, R. I. (2010). The Effectiveness of Using Administrative Information Systems in Jordanian Public Universities in Improving Institutional Performance from the Point of View of Academic and Administrative Leaders, **Arab Journal for Quality Assurance of University Education**, 3 (6), pp. 72-88.
- Abd Rahman ،A and Ng Kim Soon (2015) **Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?** ،international symposium technology management ،August 25 – 27 – 2015 ،Keda ، Malaysia ،p 91.
- Abdul F., Ezz H. (2007). **Introduction to descriptive statistics and inference using SPSS**, Dar Al Khwarizm Al-‘Elimiyyah, Jeddah.
- Abdul Muhsin, Tawfiq Muhammad (2006). Recent Trends in Evaluation and Excellence in Management: Six Sigma and Balanced Scorecard, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Abdul Rahim, M. (2007). Performance Measurement: Development, Historical Development, and Importance, a paper presented at the **Performance Measurement Instruments in Government Organizations, Introduction to Measuring List of the Balanced Scorecard**, Cairo, Arab Organization for Administrative Development.
- Abu Al-Futuh, Y. (2010), **Using the balanced performance approach as usual to ensure the quality of education and accreditation in the university education institutions**, Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences, Symposium on Quality in University Education in the Muslim World, 20-22 Dhul Hijjah.
- Abu Daqqa, S. I.; Al-Dajni, I. A. (2011). **Institutional Self-Assessment and Strategic Planning and Their Role in Quality Assurance in Palestinian Universities**, Islamic University of Gaza as a Case Study, Arab International Conference for Quality Assurance of Higher Education, Zarqa Private University, Jordan, May, pp. 8-21.

- Al Sayyid A.Gh. (2001). **Decentralization and Administrative Development, Policy Forum, Institutional Reform between Centralization and Decentralization**, Cairo, March.
- Al- Shathri, Abdul Aziz bin Nasser bin Abdul Aziz (2014). **A Proposal for Institutional Evaluation at the Imam Muhammad Bin Saud Islamic University Using the Inputs of Benchmarking and Balanced Performance**, a thesis from Department of Education Management and Planning, Faculty of Social Sciences, Riyadh.
- Al -Thawaini, Y. M. (2014). **Requirements for Measuring Balanced Performance in Pre-University Education Institutions in the Hail Region and Its Impediments**, International Specialized Educational Journal, Vol. (3) No. (10) October 2014, pp. 47-64.
- Allam, S. M. (2007). **Institutional Educational Evaluation: Its Foundations, Methodologies and Applications in the Evaluation of Schools**, 2nd edition, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Mardwi, L (2016). **Assessing the Construction and Implementation of the Strategic Plan**, Jordan, Amman, Deboni Center for Teaching Thinking.
- Al-Umari, Hani Abdul Rahman (2012). Methodology of the Application of Balanced Scorecard in Saudi Institutions, **International Conference on Administrative Development, Towards Excellence in Government Sector**, Saudi Arabia, Institute of Public Administration, November, 1-4.
- Hamid Tobidi 'et. al ' .(2010). "Using Balanced Scorecard in Educational Organizations". *Procedia- Social and Behavioral Sciences* ' 2010 'Volume 2 'Issue 2 'pp 5544-5548
- Hamman, A.; Al-Jarihi, I. (2013). A Proposed Framework for the Use of Balanced Scorecard approach in Improving the Effectiveness of Performance Measurement and Management, Applied Study on the Pre-University Education Sector in Taif, **Al- Mudir An-Najih Journal**, Business Administration, Taif, 83-75.
- Harun. Yü ksel and Ali Coşkun (2013) **strategy focused schools an implementation of the balance score cared in prevention education services** 'Social and Behavioral Sciences 106 (2013) 2450 – 2459.
- <https://departments.moe.gov.sa/EducationAgency/RelatedDepartments/ESUPERVISION/Pages/default.aspx>
- Ibrahim, F. Z. (2015). **Balanced Scorecard in Universities, International Models**, Mansoura, Al-Maktaba Al-Asriyyah.

- Ibrahim, M. A., (2009), **Dictionary of the Concepts of Teaching and Learning**, Cairo, Alam Al-Kutub.
- Ismail, Raslan Nabil (2008). **The Process of Measuring Institutional Performance, Concept, Importance, Stages, Activities, Difficulties**, Symposium of Modern Methods in Measuring Government Performance, Cairo, Egypt, June, pp. 14-46.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
- Ministry of Education (2016). Agency of the Ministry for Planning, Riyadh.
- Obeidat, Dhoukan (2006). **Scientific research; its concept, tools and methods**, 2nd edition, Riyadh, Al-Shukairy Bookshop.
- The World Bank (2001) **Strengthening Capacity for Monitoring and Evaluation In Uganda: A Results Based Management Perspective**. ECD Working paper series No. 8, **The World Bank**, Washington, D. C.
- Vision of the Kingdom (2030). **Shura Council for Economic and Development**, Riyadh, [http:// vision 2030.gov.sa](http://vision2030.gov.sa)