

## Evaluating the Performance of Secondary Schools in the Gaza Strip in Light of the Balanced Scorecard and Its Relationship to Institutional Excellence: The Mediating Role of Organizational Commitment

Dr. Mohammed Ibrahim Abu Borhom<sup>\*1</sup>, Prof. Suleiman Hussein Al-Muzain<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kulliyyah of Education | Palestine

<sup>2</sup> Islamic University of Gaza | Palestine

Received:

05/04/2025

Revised:

13/04/2025

Accepted:

23/04/2025

Published:

30/05/2025

\* Corresponding author:

[Moh.Barham@hotmail.com](mailto:Moh.Barham@hotmail.com)

m

**Citation:** Abu Borhom, M. I., & Al-Muzain, S. H. (2025). Evaluating the Performance of Secondary Schools in the Gaza Strip in Light of the Balanced Scorecard and Its Relationship to Institutional Excellence: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(6), 1–22.

<https://doi.org/10.26389/AJSP.R080425>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of implementation of the Balanced Scorecard (BSC) system, the level of institutional excellence, and the role of organizational commitment as a mediating variable in the relationship between them, from the perspective of secondary school teachers in the Gaza Strip. The researchers employed the descriptive, analytical, and correlational approach and used a questionnaire consisting of 54 items distributed across three domains, applied to a sample of 358 secondary school teachers in the Gaza governorates. The results indicated that the degree of BSC implementation, as perceived by the sample, had a mean score of 3.76 out of 5, followed by institutional excellence (3.74), and then organizational commitment (3.68), all of which were rated as high. The findings also showed a statistically significant impact of the BSC on institutional excellence (61.5%) and on organizational commitment (43.7%). Furthermore, organizational commitment had a significant effect on institutional excellence (45.3%), and it was confirmed that organizational commitment functions as a mediating variable in this relationship. Based on the results, the researchers recommended strengthening training programs to enhance understanding and application of the Balanced Scorecard approach in performance evaluation and decision-making to keep pace with global changes, developing performance measurement frameworks, and promoting institutional excellence strategies by utilizing the study results, in addition to proposing future studies to explore the impact of BSC implementation in different educational sectors.

**Keywords:** Organizational commitment impact, Balanced Scorecard, institutional excellence, secondary schools in Gaza, mediator variable.

### تقييم أداء المدارس الثانوية بقطاع غزة في ضوء الأداء المتوازن وعلاقته بالتميز المؤسسي وأثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما

د/ محمد إبراهيم أبو بraham<sup>\*1</sup>, أ.د/ سليمان حسين المزين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية التربية | غزة | فلسطين

<sup>2</sup> الجامعة الإسلامية | غزة | فلسطين

**المستخلص:** هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، ومستوى التميز المؤسسي، ودور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، من وجة نظر المعلمين في المدارس الثانوية بقطاع غزة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستبيانه من (54) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات، تم تطبيقها على عينة بلغت (358) من معلمي المدارس الثانوية بمحافظات (قطاع غزة)، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من وجة نظر العينة جاءت بمتوسط (3.76 من 5)، ويليه التميز المؤسسي (3.74)، وثالثاً الالتزام التنظيمي (3.68)، وجميعها بدرجة تقييم (مرتفعة)، كما تبين وجود أثر معنوي لنظام بطاقة الأداء المتوازن على التميز المؤسسي بنسبة (61.5%), وعلى الالتزام التنظيمي بنسبة (43.7%). كما تبين تأثير للالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي بنسبة (45.3%). وأكدت النتائج أن الالتزام التنظيمي يعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة، بناء على النتائج أوصى الباحثان بتعزيز البرامج التدريبية لتعزيز الفهم والتطبيق لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وترشيد القرارات لمواكبة التغيرات العالمية، وتطوير إطار قياس الأداء، وتعزيز استراتيجيات التميز المؤسسي بالاستفادة من نتائج الدراسة، إضافة إلى مقتراحات بدراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاعات تعليمية مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** أثر الالتزام التنظيمي، بطاقة الأداء المتوازن، التميز المؤسسي، مدارس الثانوية بغزة، متغير وسيط.

## 1- المقدمة.

يشهد عالمنا المعاصر قفرات نوعية في العلم والمعلومات والتكنولوجيا، لكن رغم هذا التقدم، تواجه المؤسسات التعليمية في قطاع غزة أزمات حادة تحول دون أدائها لرسالتها السامية، فقد أسفرت الحرب المستمرة والظروف الإنسانية القاسية عن دمار كبير طال البنية التحتية للتعليم، وألحقت أضراراً جسيمة بأكثر من 99% من المباني المدرسية، مما أدى إلى إيقاف العملية التعليمية وتشريد الطلاب وتدهور جودة التعليم بشكل غير مسبوق، ولكي تحقق المؤسسات رسالتها السامية وأهدافها، لا بد من إدارة فاعلة، فالإدارة المدرسية ترسم السياسات، وتنظم العمليات الإدارية، وتقود الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها التربوية وصولاً إلى التميز، فالتميز المؤسسي والالتزام الوظيفي يعدان الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المتوازن والمنجز.

ويُعد الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً في تعزيز ارتباط العاملين وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف، فعندما يدرك العاملين أدوارهم وموقع كل منهم في الهيكل التنظيمي والمهام والواجبات الوظيفية الموكولة إليهم، يصبح لديهم قدرة على العمل بفعالية، مما يساهم في تحسين نتائج أعمالهم وعندما يشعر العاملين بالانتفاء للمدرسة والتزامهم تجاهها يجعلهم جزءاً لا يتجزأ من نجاحها، وسيبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها (الشنطي، 2017). هنا الشعور بالمسؤولية المشتركة والانتفاء يخلق بينة عمل محفزة ومنتجة، تساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

كما يعتبر الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في مؤسسات التعليم من الأمور المهمة الذي يمكن أن تتحقق من خلاله أهداف المدرسة، لذلك فقد اقتنع قادة المدارس بأهميته وفوائده في تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، لذلك تسعى القيادات المدرسية إلى تنميته في نفوس المعلمين والعاملين في المدرسة وتعزيز التزامهم بأبعاده ومبادئه (الدجاني، 2018، 13).

وأكّدت دراسة (2021) أن القيادة تعدّ أداة فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يساهم في تحقيق أهداف التعليم وتحسين الأداء في المدارس، لذلك، ينبغي التركيز على تطوير سياسات تعليمية تدعم هذه السلوكيات لتحقيق بينة تعليمية أكثر إيجابية واستدامة. ودراسة الجابري وإبراهيم (2022) أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي يعكس وجود بينة عمل إيجابية ومحفزة داخل المدارس ويشير هنا المستوى المتقدم من الالتزام إلى تتمتع المعلمين بروح قوية من الولاء والانتفاء تجاه المدارس، وهو ما يُسمى بشكل كبير في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين الأداء العام للمدارس. كما أظهرت دراسة أبو العز والقط (2024). أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود مجالات تحتاج إلى تحسين لرفع مستوى الالتزام وتعزيز الأداء المؤسسي داخل المدارس. وعلى الرغم من ذلك، يمثل الالتزام التنظيمي ركيزة رئيسية لتعزيز الروابط النفسية والعاطفية التي تربط المعلمين بمدارسهم، والذي يظهر في استعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة والبقاء فيها. ولأهمية الالتزام التنظيمي لدى الكادر التعليمي والإداري بالمدارس في الوقت الراهن، سعت القيادات الفعالة إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين المعلمين في المدرسة لأنّه يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تُسهم في رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، لأن المعلمين الذين يتحلون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه مدارسهم التي يعملون بها يقومون بأعمالهم بحب وتفانٍ وحماس ومسؤولية أكبر من غيرهم (Madeoglu & Sarier, 2014, 48).

وتتجلى الحاجة الماسة إلى قياس وتقدير أداء مدير المدارس؛ للوقوف على مدى تحقيق الأهداف والكشف عن أي انحرافات قد تحدث، بهدف تصحيحها في الوقت الملائم، ومن بين النماذج التي تُستخدم على نطاق واسع عالمياً، تأتي بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية فعالة لتحقيق هذا الغرض. وقد تم تطوير هذه البطاقة وتطبيقها في قطاع التعليم من أجل توفير إطار واضح يعزز المسؤولية والمحاسبة (المفيز، 2016، 305). وكشفت دراسة Rompho (2020) عن واقع استخدامها بشكل تجريبي للمدارس الحكومية في تايلاند وأوضحت عن وجود علاقات سلبية بين منظورات الطلاب، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو في بطاقة الأداء وحددت التحديات الرئيسية مثل نقص الموارد والدعم الإداري وضعف التواصل. وقد أوصت بعض الدراسات إلى أهمية استخدام تقنيات متطرفة مثل بطاقة الأداء المتوازن لتقدير أداء المؤسسات التعليمية بأسلوب متوازن وشامل، فقد أكدت دراسات (البحيري، 2014)، و(السويد، 2019)، (الشوابكة، 2019)، وعلى فعالية هذه المنهجية في تحسين العمليات الإدارية والأكاديمية داخل المؤسسات التعليمية. ويمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية من قبل إدارة المدرسة، لقد أثبتت نجاحها بين المؤسسات الربحية وغير الربحية حول العالم، ويمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد إدارة المدرسة في ترجمة استراتيجياتها إلى إجراءات عملية، ومع ذلك، فإن المدارس بحاجة إلى نموذج عام يوجهها خلال هذا العملية (Rompho, 2020, 295).

ويُعتبر التميز المؤسسي مكون من مقومات النجاح الاستراتيجي للمؤسسات المعاصرة، نتيجة لحرص المؤسسات لاستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال والتزام بتحقيق رؤية مشتركة قائمة على وضوح الأهداف والحرص على تطوير الأداء (Akanmu, 2021, 1382). وأظهرت دراسة (العجمي، 2021) أن الممارسات التي يقوم بها مدير و المدارس تسهم بشكل كبير في تعزيز التميز التنظيمي داخل المدارس بما يساهم في تطوير بيئه تعليمية أكثر استدامة وكفاءة، قادرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية وتحقيق أهداف التعليم الشاملة.

**2- مشكلة الدراسة:**

تعرضت مدارس التعليم الثانوي في محافظات غزة، كما هو حال كافة مناحي الحياة في قطاع غزة، لتداعيات خطيرة نتيجة الحرب الشرسة التي شنها الاحتلال الإسرائيلي في السابع من أكتوبر (2023)، هذه الحرب لم تكن مجرد حدث عسكري عابر، بل كانت كارثة إنسانية شاملة طالت البنية التحتية لمحافظات غزة بأكملها، بما في ذلك المدارس، ومع انطلاق العام الدراسي (2023/2024)، وجدت المدارس نفسها أمام تحديات غير مسبوقة، حيث تزامنت العملية التعليمية مع صعوبات جمة ناجمة عن الدمار البالغ الذي خلفه العدوان الإسرائيلي، الحرب لم تُعطِ فرصة للتعليم ليبدأ أو يستمر بشكل طبيعي؛ فقد تعطلت المدارس، وتشرد الطلاب والمعلمون، ودُمرت العديد من المباني المدرسية أو تضررت بشكل كبير.

حيث تشير الدراسات والتقارير إلى تراجع أداء الطلاب الأكاديمي بسبب اكتظاظ الصفوف الدراسية وعدم كفاية البنية التحتية، والفوقي الناجمة عن العمليات العسكرية الإسرائيلية في قطاع غزة، وبلغ الاستهداف ذروته مع بدايات الربيع الرابع من عام (2023) باستهداف شامل لمؤسسات التعليم بما يشمل البنية التحتية والكادر البشري، وحالياً يتواصل تدمير مكونات المنظومة التعليمية وعرقلة وصول مواد إعادة بناء ما دمر منها، مع ممارسات دائمة بعرقلة وصول الكتب المدرسية إلى طلبة هذا القطاع (الشيخ وشبير، 2024، 7). وقد فقد أكثر من 620,000 طالب وطالبة إمكانية الوصول إلى التعليم نتيجة الظروف الناجمة عن الحرب (وزارة التربية والتعليم، 2023). حيث ألحقت الحرب أضراراً كبيرة بالطلاب والمعلمين في غزة، سواء من خلال القتل أو الاعتقال أو التشويه، مما سيؤثر سلباً على العملية التعليمية ومستقبلها على المدى الطويل (Save the Children, 2024).

في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة، تبرز الحاجة إلى تحسين الأداء التعليمي من خلال استراتيجيات فعالة، هنا تكمن مشكلة البحث في تسلیط الضوء على تقييم أداء المدارس الثانوية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، مع دراسة الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي في تعزيز هذه العلاقة.

**3- أسئلة الدراسة:**

- بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس:  
**ما أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظام بطاقات الأداء المتوازن وتحقيق التميز المؤسسي، وينبع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:**
- 1 ما مستوى تطبيق كل من (بطاقة الأداء المتوازن، الالتزام التنظيمي، التميز المؤسسي) بالمدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟
  - 2 ما أثر نظام بطاقات الأداء المتوازن على كل من (التميز المؤسسي، الالتزام التنظيمي) بالمدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟
  - 3 ما أثر نظام بطاقات الأداء المتوازن- كمتغير مستقل- بوجود الالتزام التنظيمي - كمتغير وسيط- على التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بقطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟

**4- فرضيات الدراسة:**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام بطاقات الأداء المتوازن على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام بطاقات الأداء المتوازن على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام بطاقات الأداء المتوازن على التميز المؤسسي بوجود الالتزام التنظيمي، كمتغير وسيط في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية.

**5- أهداف الدراسة:**

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعرف على مستوى تطبيق كل من (بطاقة الأداء المتوازن، الالتزام التنظيمي، التميز المؤسسي) بالمدارس الثانوية بقطاع غزة.
  2. الكشف عن أثر نظام بطاقات الأداء المتوازن على كل من (التميز المؤسسي، الالتزام التنظيمي) بالمدارس الثانوية بقطاع غزة.

3. التعرف على أثر نظام بطاقة الأداء المتوازن- كمتغير مستقل- بوجود الالتزام التنظيمي -كمتغير وسيط- على التميز المؤسسي للمدارس الثانوية بقطاع غزة.

#### 1- أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تسلط الضوء على أهمية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال استخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء المدرسي، وتطوير أدوات لمتابعة الأداء المؤسسي وتحليل البيانات بشكل دوري.
- تعزيز الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي من خلال تنفيذ برامج تدريبية، والعمل على إنشاء بيئة مدرسية داعمة تشجع على الالتزام والانتماء.
- استخدام نتائج الدراسة لتحديد الأولويات في توزيع الموارد البشرية والمالية.
- تبني التميز المؤسسي على نطاق قيادات المؤسسة من خلال تصميم برامج تعليمية تركز على الاستدامة.
- الأهمية التطبيقية: تقديم توصيات ومقترنات ونتائج يمكن الاستناد إليها عند اتخاذ القرارات التنظيمية، بحيث تساعد المدارس على تحقيق التميز المؤسسي وتعزز قدرتهم على قياس الأداء الاستراتيجي وتقديره بشكل دقيق، تشجيع التعاون بين الحكومة، الإدارات التعليمية، والمدارس لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، وإطلاق مبادرات لزيادة لواء والتزام العاملين، بالإضافة إلى لفت انتباه الباحثين إلى أهمية القيام بالعديد من الدراسات التي تهتم بمتغيرات الدراسة، والعمل على تطبيقها في مجالات وقطاعات

#### 2- حدود الدراسة.

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: أثر نظام بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق التميز المؤسسي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.
- الحد البشري: شملت الدراسة عينة مختارة من معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية
- الحد الزمني: أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني، للعام الدراسي 2024 – 2025م.

#### 3- التعريفات الإجرائية: يعرف الباحثان المصطلحات التي وردت في الدراسة وهي:

- الالتزام التنظيمي: يعرف (الشنطي، 2017، 91) الالتزام التنظيمي بأنه: "الإحساس الشخصي والدافع الذاتي في القيام بالمهام المطلوبة، والتي تسهم في تحقيق أهداف وقيم المؤسسة، مع وجود رغبة في المحافظة على استمراريتها وتطويرها".
- يعرّفه (عبد النعيم، 2020، 155) بأنه: "مستوى انتقاء المعلمين وإخلاصهم وولائهم نحو مدرستهم وحرصهم على البقاء والاستمرار فيها والمشاركة في تحقيق أهدافها والوفاء بطلعاتها ودفعها للمنافسة والإبداع".
- يعرّفه الباحثان إجرائيًّاً على أنه: " مدى قيام المعلمين بممارسة مسؤولياتهم وواجباتهم العملية بإخلاص وإتقان، مع الشعور بالرضا والارتياح تجاه العمل الذي يمارسونه بالمدرسة، والمساهمة في تطوير بيئته العمل".
- بطاقة الأداء المتوازن: يعرف (الشمري، 2024، 88) بطاقة الأداء المتوازن: " بأنها نظام يستخدم لقياس الأداء بأسلوب منهج ومنظم، حيث يجري بواسطتها ترجمة الخطط والاستراتيجيات إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقدير الأداء ".
- يعرّفها الباحثان إجرائيًّاً على أنها: " منهجية إدارية متكاملة تهدف إلى قياس وتقدير الأداء المؤسسي بشكل شامل، تتمحور هذه المنهجية حول ترجمة الاستراتيجيات التنظيمية إلى أهداف واضحة ودقيقة وقابلة للاقياس، والتي يتم ربطها بمجموعة من مؤشرات الأداء، ويتم متابعة هذه المؤشرات وتقديرها بصورة دورية لقياس مدى فعالية المدرسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان توافق الإجراءات التشغيلية مع الرؤية العامة للمدرسة".
- التميز المؤسسي: يعرف (حجازي، 2016، 10) التميز المؤسسي: " بأنه أداء استثنائي في تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية من خلال استخدام مجموعة من الأساليب تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب، والعمل على الحفاظ على استدامة النجاح من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر".
- ويعرّفه (النجار، 2019، 37) بأنه: "تعزيز التكامل بين أنشطة المنظمة من أجل تحقيق الهدف المخطط له، لضمان الوصول لدرجة الرضا القصوى للأطراف المشاركين في نجاح المنظمة مما يمنحها مكانة رائدة تتجاوز بها المنافسين".

- يعرفه الباحثان إجرائياً على أنه: "القدرة على تحقيق أقصى رضا للمستفيدين من خلال التركيز على التفوق المستدام في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال اتباع استراتيجيات وأطر عمل واضحة تضمن التقدم المستمر والقدرة على استغلال الفرص المتاحة ومواكبة التطورات وتحقيق تفرد إيجابي يميز المدرسة عن المنافسين، مما يعكسها ميزة تنافسية مستدامة".
- **المتغير الوسيط:** يعرفه الباحثان بأنه: "العنصر الذي يربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يعمل على نقل التأثير من السبب إلى النتيجة، وهو يتوسط العلاقة بين المتغيرين لفهم كيفية تحقق التأثير بين المتغيرات بدونه قد لا تظهر العلاقة بالشكل الملاحظ".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2-1-الإطار النظري.

#### 2-1-1-الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام واسع خلال العقود الأخيرة، نظراً لارتباطه الوثيق بفعالية الأداء وجودة الإنجاز داخل المنظمات، حيث يعكس الالتزام التنظيمي اتجاه العامل نحو المنظمة التي يعمل بها، حيث يتمثل في حرص العامل على البقاء مرتبلاً بالمنظمة وتداخل قيمه الشخصية مع القيم التنظيمية لها (عبد النعيم، 2020: 15). كما يُسهم الالتزام التنظيمي في زيادة تماสك العاملين وثقتهم بالمدرسة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع معنويات العاملين وتحفيزهم للعمل، ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية وخفض دوران العمل والغياب عن العمل، وخفض معدلات الخلافات والصراعات بين العاملين وقيادتهم. (فارس، 2014، 172). من خلال ما سبق، يؤكد الباحثان: أن الدور الحيوي الذي يلعبه الالتزام التنظيمي للمعلمين في استدامة وكفاءة النظام التعليمي داخل المدرسة، فالالتزام التنظيمي لا يُعد مجرد قيمة إضافية، بل هو ركيزة أساسية لتحقيق استقرار المدرسة وتطورها، فهو الوقود الذي يشحذ طاقات العاملين ويوجهها نحو تحقيق أهداف المدرسة، كما يعمل على تعزيز شعورهم بالانتماء والاعتزاز بمهنتهم ومكان عملهم، مما يساهم في رفع معنوياتهم وإلهامهم للإبداع والتميز والتفاني في العمل، ومن خلال هذا الانخراط الإيجابي، يتحسن مستوى أدائهم وإنجازاتهم بشكل واضح، ما ينعكس بدوره على جودة المخرجات التعليمية، وتحقيق التميز المؤسسي.

#### 2-1-2-أهمية الالتزام التنظيمي:

- وفقاً (عاشروي، 2017، 66)، تم تسليط الضوء على مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي للمعلمين، كالتالي:
1. التأثير الإيجابي على بيئة العمل، حيث ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى الحد من معدلات الغياب والتسرب الوظيفي والتأخر عن العمل، ويزيد من درجات الرضا عن العمل.
  2. يعمل كرابط بين المدرسة والمعلمين فيها، خاصة في الأوقات التي لا تتمكن المدرسة فيها من تقديم الحوافز المناسبة.
  3. يدفع المعلمين لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية حتى في ظل الظروف الصعبة.
  4. التزام المعلمين يعد مؤثراً أقوى من الرضا الوظيفي للتنبؤ ببقاءهم أو تركهم المدرسة، المعلمين الملزمين هم أكثر استمرارية في العمل وأكثر التزاماً نحو تحقيق أهداف المدرسة.
  5. الالتزام التنظيمي يعزز نجاح المدارس ويضمن استمرارها من خلال زيادة الإنتاجية، فهو يترجم رغبات وميول المعلمين إلى سلوكيات إيجابية تساهم في تقدم المدرسة.
  6. يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً مهماً للتنبؤ بمعدلات التسرب الوظيفي ودوران العمل.

استناداً إلى ما سبق، يرى الباحثان أن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في أنه يدفع المعلمين إلى إظهار أنماط سلوكية معينة تجاه المدرسة كالشعور بالاعتزاز والفخر لكونهم يعملون بالمدرسة والإصرار على البقاء والدفاع عنها، ويتسم المعلمين بمستويات عالية من السلوك المتميز الذي يتوجه نحو تحقيق الأداء بالشكل الأمثل، ويسهم في زيادة الثقة بين المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على الارتفاع بمعدلات الإنتاجية والأداء.

#### 2-1-3-خصائص الالتزام التنظيمي:

ذكر (عاشروي، 2017، 66)، مجموعة من الخصائص المتعلقة بالالتزام التنظيمي للمعلمين، منها:

1. الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال استعداد المعلمين لبذل أقصى جهد لصالح المدرسة وقبولهم وتأييدهم لأهدافها.
2. يشمل جوانب سلوكية ونفسية مرتبطة بتفاعل المعلم مع المدرسة.
3. يعكس طبيعة العلاقة بين المعلم والمدرسة، و يؤثر على قرار المعلم بالبقاء أو المغادرة.
4. كما أن للالتزام التنظيمي دوراً محورياً في قبول أهداف وقيم المدرسة والإيمان بها، والانخراط العالي فيها لفترة طويلة.
5. الالتزام التنظيمي حالة غير محسوسة يتجسد في ولاء المعلمين للمدرسة، ويظهر بدرجات ثابتة نسبياً وليس مطلقاً.

بناءً على ما سبق، يؤكد الباحثان أن الالتزام التنظيمي يتميز بعدة سمات مميزة، من أبرزها كونه غير محسوس، ولكنه يتجلّى في السلوكيات الإيجابية للمعلمين. كما أنه ليس فطريًا، بل يمكن اكتسابه وتعزيزه من خلال وضع خطط مدروسة واستراتيجيات إدارية تهدف إلى بناء هذا الالتزام، بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى الالتزام التنظيمي يتأثر بالزيادة أو النقصان نتيجة للحوافر المعنوية والمادية التي تقدمها المدرسة، وكذلك الخصائص الشخصية للمعلمين مثل معتقداتهم وقيمهم وخبراتهم. كما أنه يلعب دوراً جوهرياً في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها، حيث يعمل على رفع دافعية المعلمين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتفاء تجاه العملية التعليمية، وهذا ما جعل المؤسسات التعليمية وغيرها من القطاعات التي تبدي اهتماماً بالغاً لتعزيز وتطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، باعتباره مكوناً جوهرياً لتحقيق النجاح والاستدامة.

#### 1-2-4-مراحل الالتزام التنظيمي:

ذكر (أبو جياب، 2014) بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

1. مرحلة الإذعان والالتزام: يعتمد التزام العاملين والمعلمين على المميزات والمنافع والمكافآت التي يحصلون عليها من المدرسة، فيلتزم بسلطة الآخرين لتحقيق هذه الفوائد، وهو أدنى مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لأن التزام يعتمد على المنفعة المادية.
  2. مرحلة التطابق: يكون التزام المعلمين ناتجاً عن توافق مصالحهم الشخصية مع أهداف المدرسة، يشعر المعلم بالاعتزاز والفاخر تجاه عمله في المدرسة، مما يدفعه إلى السعي للاستمرار في العمل بها والانتفاء إليها.
  3. مرحلة التبني: يتبنى المعلم أهداف وقيم المدرسة كجزء من قيمه وأهدافه الشخصية، مما يجعل الالتزام التنظيمي أكثر رسوحاً وديومة، وفي هذا المستوى من الالتزام التنظيمي يصل التزام المعلمين إلى أعلى مستوياته.
- في ضوء ما سبق، يتضح للباحث أن عملية الالتزام التنظيمي عملية متدرجة، تبدأ بالنفعية المادية والمكافآت الشخصية، وهو أقل أشكال الالتزام وغير مستدام، لأنه يفتقر إلى البعد القيمي أو الانتفاء الحقيقي للمدرسة، ثم مرحلة تطابق قيم واهتمامات المعلم ومصالحه الشخصية مع قيم واهتمامات المدرسة، ويصاحب ذلك شعور بالفاخر والانتفاء الذي يشجع استمرارهم في العمل، ثم مرحلة التبني يعتنق المعلم من خلالها قيم المدرسة وأهدافها وتصبح جزءاً من هويته الشخصية، مما يعكس أعلى مستويات الالتزام والاندماج مع المدرسة.

#### 1-2-5-أبعاد الالتزام التنظيمي:

يشتمل الالتزام التنظيمي للمعلمين على ثلاثة أبعاد هي:

##### أولاً: الالتزام العاطفي: Commitment Affective

ويشير إلى الشعور الشخصي بالانتفاء والارتباط بالمدرسة، ويتطور هذا النوع حينما يشارك المعلم في اتخاذ القرار والمناقشات التي تخص استراتيجيات العمل والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية دوره وقيمة داخلي المدرسة، ويستمد هوبيته من خلال انتفاء إليه، مثلاً يدرك المعلم بالالتزام العاطفي حينما يشعر أن إدارة المدرسة تعامله بعدلة واحترام وبأنه محل تقدير وتواؤره وتسانده فإنه يصبح أكثر التزاماً عاطفياً تجاه المدرسة (حريم، 2013، 391).

ويرى الباحثان: أن الالتزام العاطفي يشير إلى قدرة المعلم على إدراك وإدارة عواطفه ومشاعره بدقة، والتعبير عنها بطريقة متوافقة ومتوافقة كأدلة لاتخاذ قرارات سلمية تسهم في تحسين المدرسة، كما يتضمن هذا النوع من الالتزام تنظيم الانفعالات وفهم المعلومات المتعلقة بالمشاعر، سواء كانت إيجابية (سلبية) للتعامل مع الإحباط والضغط النفسي الناتج عن العمل، مما يعزز شعور المعلم بالانتفاء والولاء للمدرسة التي يعمل بها، وهذا يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، حيث يشعر المعلم بأن بيته المهني تدعمه عاطفياً.

##### ثانياً: الالتزام المستمر: Continuance Commitment

هو الرغبة في البقاء كعضو في المدرسة بناءً على حسابات تتعلق بالربح والخسارة التي قد تترجم عن مغادرة المعلم للمدرسة، ويشير هذا المفهوم إلى الفائدة التي يحققها المعلمون نتيجة استمرارهم في العمل في نفس بيئته العمل، مقارنة بما قد يفقده إذا انتقل إلى بيئه عمل جديدة (جودة، 2008، 281).

ويرى الباحثان: أن الالتزام المستمر يشير إلى أن استمرار المعلم في العمل بمدرستهم يعتمد بشكل جوهري على العوائد الاجتماعية والاقتصادية التي يحصلون عليها من بقائهم في نفس بيئته العمل. هنا، يقوم المعلم بتقييم ما قد يفقده إذا قرر ترك المدرسة الحالية والانتقال إلى مدرسة جديدة.

##### ثالثاً: الالتزام المعياري: Normative Commitment

يشير الالتزام المعياري إلى إحساس المعلم بالواجب تجاه المدرسة والالتزام الأخلاقي بالبقاء فيها، هذا البعد من الالتزام ينبع من شعور المعلم بأنه مدين للمدرسة نتيجة لما قدمته له من دعم وفرص، مما يجعله يشعر بمسؤولية أخلاقية للاستمرار في العمل بها (أبو شقر وجبران، 2019، 714).

يرى الباحثان: أن الالتزام المستمر يشير إلى شعور المعلمين بالواجب الأخلاقي تجاه المدرسة، والذي يدفعهم إلى مواصلة العمل فيها. هذا النوع من الالتزام يعكس إحساس المعلم بأن عليه واجباً أخلاقياً للاستمرار في العمل، لأنه يعتبرون أن ترك المدرسة قد يكون غير أخلاقي أو غير مستساغ اجتماعياً، ويتأثر الالتزام المعياري بشكل كبير بالأعراف والتقاليد المتبعة داخل المدرسة وأساليب التنشئة الاجتماعية التي أسهمت في بناء شخصية المعلم وقيمته.

استناداً إلى ما سبق، يتين أن أبعاد الالتزام التنظيمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمكونات الشخصية الإنسانية؛ فإذا كان الالتزام قائماً على المشاعر مثل الحب أو الكراهية، فإنه يُعرف بالالتزام العاطفي. أما إذا كان متعلقاً بالمقاييس المادية أو المنافع الشخصية، فيُطلق عليه الالتزام المستمر، وإذا كان نابعاً من قيم الموظف وأخلاقياته، فيُسمى الالتزام المعياري. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الالتزام يشمل جميع جوانب الشخصية الإنسانية، ومن هذا المنطلق، يظهر جلياً أن الالتزام العاطفي يعتمد على الانتماء والعواطف الإيجابية والولاء الشخصي تجاه المدرسة وأهدافها، بالإضافة إلى قدرة المعلم على التكيف مع التغيرات، فهو استمرار طوعي بناءً على القيم والمبادئ المشتركة، ويعتمد الالتزام المستمر على الحسابات العقلانية والتكلفة الاقتصادية والاجتماعية التي قد يتحملها المعلم عند ترك العمل، فهو استمرار اضطراري بسبب غياب الخيارات المتاحة، ويعتمد الالتزام المعياري على الثقة التنظيمية وأساليب التنشئة الاجتماعية التي ترسخ لدى المعلم قيم الولاء والواجب، فهو استمرار بناءً على الواجب الأخلاقي.

## 2-بطاقة الأداء المتوازن : (Card (BSC Balanced Score

وصف (Solomon et al., 2021, 86) بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقديم رؤية واضحة للأهداف الاستراتيجية، وتعمل على تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، تمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات شاملة ومتكاملة، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

### 2-1-2-متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لا بد من توفر مجموعة من المقومات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛ من أبرزها (علي، 2021، 641):

1. تبني الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودعمها: يجب أن تكون الإدارة مؤمنة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربع، وأن تقدم الدعم لهذا النظام، مع نشر ثقافة استخدام البطاقة بين العاملين أمراً ضرورياً لضمان تقبلها وتطبيقها بكفاءة.
  2. تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: يجب وضع رؤية استراتيجية واضحة للمنظمة مع تحديد أهداف محددة لكل بُعد من أبعاد البطاقة، كما ينبغي أن تكون الأهداف مت Oscمة مع الرؤية العامة للمنظمة ومعبرة عن أولوياتها.
  3. إعداد مقاييس أداء دقيقة: يجب تحديد مقاييس أداء دقيقة لكل هدف من الأهداف الموضوعة، حيث تساعد على قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وتوفير معايير موضوعية لتقدير الأداء.
  4. وضع استراتيجيات وخطط عمل فعالة: ينبغي تصميم استراتيجيات مناسبة ووضع خطط عمل واضحة لتحقيق الأهداف المحددة؛ حيث تُعد هذه الخطط خارطة طريق توضح الطريقة التي ستبعها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
  5. تقديم الحوافز والمكافآت: من الضروري تقديم الدعم المعنوي والمادي للمشاركين في تعليم بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيقها، وتشجع الجميع على المشاركة الفعالة والالتزام بالتطبيق.
  6. تحليل نقاط القوة والضعف: يجب الاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة لتعزيز الأداء، مع تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية، ودراسة أي انحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين وضع المنظمة.
  7. تعزيز عملية الاتصال: يجب أن تكون هناك آلية فعالة للاتصال داخل المنظمة وبينها وبين الجهات الخارجية مع تبني نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى): وذلك لضمان إدراك التغييرات فور حدوثها والتعامل معها بسرعة.
- واستناداً إلى ما سبق، لضمان الوصول إلى نجاح بطاقة الأداء المتوازن، من الضروري أن تدعم الإدارة العليا التطبيق من خلال وضع أهداف استراتيجية واضحة، وإعداد مقاييس دقيقة، وضع خطط عمل فعالة، وتقديم الحوافز، وتحليل نقاط القوة والضعف، وتعزيز التواصل الداخلي، بتوفير هذه المقومات، يمكن للمدارس أن تضمن تطبيقاً ناجحاً لبطاقة الأداء المتوازن، مما يساعد على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

### 2-2-2-معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- يمكن تلخيص المعوقات التي قد تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المدارس في النقاط التالية: (علي، 2021: 624)
1. ضعف المعرفة بمدخل بطاقة الأداء المتوازن: نقص فهم المعلمين لمفهوم الأداء المتوازن وأهميته، مما يدفعهم إلى مقاومة التطبيق.

2. عدم وضوح الأهداف: إغفال توضيح فكرة بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها للمعلمين يؤثر سلباً على النتائج المستقبلية.
3. غياب الدعم الإداري: عدم توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة أو ضعف الالتزام بتطبيق البطاقة.
4. نقص الموارد: ضعف توفير الموارد البشرية والمادية والوقت اللازم لتصميم البطاقة وتحليل مؤشرات الأداء.
5. التقنيات التقليدية: عدم استخدام التقنيات الحديثة لدعم التطبيق والاعتماد على تقنيات تقليدية في جمع وتحليل البيانات.
6. التركيز غير المتوازن: التركيز على أبعاد محددة في البطاقة وإهمال أخرى ذات أهمية بالنسبة للمنظمة ومجال عملها.
7. ضعف الوزن والمقاييس: ضعف القدرة على إعطاء الوزن الملائم للأبعاد، وعدم القدرة على اختيار المقاييس الملائمة لكل منها.
8. قلة الكفاءات: نقص الكوادر الفنية والإدارية المؤهلة للتعامل مع بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها بشكل فعال.
9. غياب نظم المعلومات: ضعف البنية التحتية لنظم المعلومات في المنظمات، مما يعيق جمع وتحليل البيانات.
10. غموض الرسالة والأهداف: وجود شعارات فضفاضة عامة وغير قابلة للقياس كرسالة للمنظمات، مما يجعل من الصعب ترجمتها إلى أهداف محددة واضحة.
11. ثقافة العقاب الاعتقاد السائد بين المعلمين بالمدرسة بأن البطاقة ستُستخدم للمحاسبة والعقاب بدلاً من التطوير والتحسين.

## 2-3-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد، ترتبط كل منها مع الآخر من خلال علاقات السبب والنتيجة تُظهر التأثير المتبادل بينها، وهذه الأبعاد هي كالتالي:

### 1- البُعد المالي: (Financial Perspective)

يعتبر البُعد المالي النتيجة المائية التي تعكس أداء جميع الأبعاد الأخرى وأهدافها، حيث يعمل على تعزيز العائد المادي للمؤسسة، والمؤسسات التعليمية تختلف عن غيرها من المؤسسات في كونها لا تسعى لتحقيق الربحية بشكل مباشر، بل تهدف إلى تحقيق الرضا العام للمستفيدين وتقديم خدمات تعليمية مميزة، والبُعد المالي يظل حاضراً ضمنياً من خلال استخدام أمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، وبالتالي، يمكن اعتبار الهدف الأساسي للبعد المالي في المؤسسات التعليمية هو تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، بما يساهم في زيادة إنتاجية وكفاءة المؤسسة بأعلى مستوى من الفعالية؛ وذلك لضمان تقديم خدمات تعليمية مميزة تلبي تطلعات المجتمع وتحقق الرضا عن أدائها (عبدالعال، 2018: 38).

حدد (جادو، 2013، 1187-1188) أهم الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات المتعلقة بهذا البُعد فيما يلي:

- تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية: يركز هذا الهدف على تخفيض التكاليف والنفقات وضمان تغطية جميع التكاليف الازمة للعملية التعليمية، ويتم قياس ذلك باستخدام مؤشرات مثل نسبة التمويل المخصص للطلاب أو البرامج، ومتوسط تكلفة الطالب، نسبة مبالغ التمويل المخصص لدعم الطلبة أو البرامج، ومتوسط تكلفة الطالب، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، بالإضافة إلى معدل زيادة الرسوم.
- الاستخدام الكفء للموارد: وتتمثل مؤشرات هذا الهدف في: نفقات تطوير طرق التدريس والتعليم إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونسبة برامج التعليم التي يتم تمويلها كنسبة إلى التمويل الإجمالي اللازم.
- تعظيم الموارد الذاتية يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المالية من خلال تعزيز مصادر دخلها الذاتية، يتم قياس هذا الهدف من خلال عدة مؤشرات تشمل: نسبة الإيرادات التي يتم اكتسابها من المجتمع الإجمالي، نسبة الدخل من رسوم التعليم إلى إجمالي نفقات التشغيل، نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد.
- وفي ضوء ذلك، يرى الباحثان أن البُعد المالي يُعتبر من أبرز أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وقياس مستوى الإنجاز من خلال مقاييس مالية تشمل تقليل التكاليف، وزيادة الدخل التشغيلي، وإحراز عائد مستدام على رأس المال، وذلك لضمان توفير خدمات تعليمية مميزة تلبي تطلعات الأطراف ذات الصلة.

### 2- بُعد العملاء: (Customer Perspective)

يُشير بُعد العملاء إلى مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور عن الخدمات المقدمة، وفي هذا السياق، يهدف إلى ضمان أن المؤسسة التعليمية تلبي احتياجات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور (Camilleri, 2021, 38). وينبع هذا البُعد انعكاساً لقدرة المدرسة على تلبية احتياجات ومتطلبات الطلاب وأولياء الأمور، وسرعة التتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم وسلوكياتهم سعياً لإرضائهم ورفع درجات الولاء لهم (بلجاج، 2012, 10). ويضم هذا البُعد عدة مؤشرات منها رضا الطلاب، الاحتفاظ بالطلاب، جذب طلاب جدد إلى المدرسة من خلال توفير بيئة تعليمية جاذبة، زيادة التفاعل مع أولياء الأمور لضمان استمرار دعمهم ورضاهما (الجابري، 2020, 67).

وفي ضوء ذلك، يرى الباحثان أن بُعد العملاء يُعتبر ركيزة رئيسية لتحقيق رؤية المدرسة ويستند هذا البعد إلى فلسفة تحقيق الفائدة القصوى والتميز من وجهة نظر المستفيدين، حيث يتطلب تحديد الصورة المستقبلية المأمولة تجاههم والتركيز على احتياجاتهم، وفي ظل

التغيرات الحديثة، ازدادت أهمية التركيز على رغبات العمالء وتحقيق آمالهم لضمان ولائهم ورضاهم، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية والاستدامة المؤسسية.

### 3- بُعد العمليات الداخلية: (Internal Business Process Perspective)

يركز هذا البُعد على تحسين كفاءة العمليات الداخلية داخل المدرسة، ويهدف إلى تحسين عمليات الإبداع وتطوير الأداء والعمليات الداخلية داخل المدارس سعياً لإرضاء الطلبة (محمد: 2023، 250). ويشمل هذا البُعد مجموعة من المؤشرات منها: تطبيق معايير الجودة الشاملة، والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات والمتطلبات المختلفة، بالإضافة إلى تقليل الهدر في الموارد بما يسهم في تعزيز الإنتاجية. كما يتضمن ترشيد الإنفاق وتقليل تكاليف العمليات التشغيلية لتحقيق أعلى معايير الكفاءة (الهادي والشائع، 2017، 360).

وفي ضوء ذلك، يرى الباحثان أن بُعد هم بتحديد العمليات الداخلية التي يجب أن تميز بها المدرسة عن المدارس الأخرى المنافسة، بهدف الوصول إلى المستوى المنشود من الأداء اللازم لتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها وبلغ رؤيتها بتحويل المدخلات إلى نتائج مميزة بأعلى كفاءة وفعالية.

### 4- بُعد التعلم والنمو: (Learning and Growth Perspective)

يهدف هذا البُعد إلى قياس مدى قدرة المدرسة في بناء وتطوير بنيتها التحتية، بالإضافة إلى توفير بيئة محفزة تدعم عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي. كما يركز على تعزيز قدرة المدرسة لتحقيق النمو المستدام بعيد المدى، ويغطي هذا البُعد مجموعة من المؤشرات التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر وتعزيز قدرة المدرسة على النمو والتطور. ومن بين هذه المؤشرات: التحسين المستمر في جميع العمليات، التركيز على البحث والتطوير، تشجيع الإبداع والابتكار، بناء وتطوير قاعدة معرفية متقدمة. (الهادي والشائع، 2017، 361)

يُبرز هذا البُعد الأسس والمبادئ التي يجب على المدرسة اعتمادها لتحقيق التحسينات المطلوبة التي تدعم أهدافها البعيدة المدى، ويطلب ذلك الاستثمار في تأهيل وتنمية الموارد البشرية من خلال تقديم برامج تدريبية وتعلمية متقدمة تسهم في رفع كفاءتهم العملية والعلمية، كما يشمل تطوير تقنيات إنتاج المعلومات وتعزيز دورها في دعم العمليات التنظيمية، بالإضافة إلى تحديث الإجراءات الروتينية بما يتماشى مع متطلبات العصر الحديث، ويهدف ذلك إلى ترسیخ ثقافة متطرفة تعزز الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل (حسن وأحمد، 2011، 176).

وفي ضوء ذلك، يرى الباحثان أن بُعد التعلم والنمو يُعتبر أساساً لتعزيز الأبعاد الثلاثة السابقة، فهو يسعى إلى سد الفجوة بين القدرات والإمكانات الحالية للمؤسسة، وتلك المطلوبة لتحقيق استراتيجيتها المنشودة، يتم ذلك من خلال تطوير وتحسين القدرات الداخلية للمؤسسة، بما يعزز من مستوى جودة وكفاءة العمليات الداخلية ويعُزّز القيمة المقدمة للمستفيدين.

### 1-3-التميز المؤسسي: (Institutional Excellence)

الإدارة المدرسية الفعالة تعتبر البوابة المؤدية إلى التميز المؤسسي، لبناء مستقبل تعليمي مستدام كونه يمكن المدارس من توحيد الجبود والطاقات الداعمة للريادة والإنجاز الاستثنائي عبر إحراز معدلات سريعة للتغيير، وتعزيز القدرة التنافسية غير المحدودة وتحقيق النجاح والتطوير. ويعتمد التميز المؤسسي في المنظمات على تبني بعض القيم والمبادئ الثقافية التي تشجع على التحسين والتطوير والابتكار، فتسخدم المنظمات تقنيات وأنظمة متطرفة لتلبية احتياجات وطلعات أصحاب المصلحة، من خلال الميزة التنافسية للمنظمة (Suarez et al., 2016, 532). فهو التفوق المؤسسي والتفرد الذي تتحقق المنظمة في الجوانب التنظيمية والبشرية وال المؤسسية مما يمكنها من تبني أفضل الممارسات الإدارية التي تجعلها رائدة في المنافسة، وتيح لها تقديم خدمات مبتكرة، وزيادة القيمة المضافة، وتحقيق الاستدامة والتطوير المستمر (Jean et al., 2018, 613).

ويمكن القول: إنَّ من أبرز الأسلوب أو العوامل التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية: تفويض الصالحيات للمعلمين، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب المستمر، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات؛ من خلال إتاحة الفرصة لهم بإبداء آرائهم، بالإضافة إلى الاهتمام بالتواصل الفعال والإيجابي بين العاملين وإدارة المدرسة، بالإضافة إلى توفير البيئة المدرسية المناسبة لممارسة أساليب تحقيق التميز المؤسسي.

### 1-2-2-أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمدارس من خلال زيادة مستويات النمو والبقاء والتفوق التنافسي من خلال تعزيز مستويات الكفاءة والجودة والإبداع، وضمان سرعة الاستجابة للمستفيدين، واستخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق عوائد متوازنة، وتنمية العلاقات الاستراتيجية، والسعى نحو التطوير المستمر، والتركيز على القدرات الأساسية للمدرسة (جاد الرب، 2013، 116-117).

### 2-3-1-2- أهمية التميز المؤسسي:

تظهر أهمية التميز المؤسسي من خلال توجيه جهود وأنشطة المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة، لضمان الاستمرارية والنجاح، وتسهيل عمليات الاتصال الفعال بين المعلمين في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وتحقيق ولاء المعلمين ورضاهما الوظيفي ونشر الأحوجاء الإيجابية بينهم، وخلق بيئة تنافسية إيجابية لمواجهة التغيرات والتحديات المحيطة المتسرعة، وضمان توفير فريق عمل متميز والقيادة الكفاءة، وخلق بيئة عمل تتسم بثقافة تنظيمية متميزة؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل ويعزز قدرة المدرسة على التصدّي للتحديات والأزمات، وتوفير فرص التعلم المستمر للمعلمين مما يساهم في تحسين مستويات الجودة، وتبني نهج إعادة هندسة العمليات مع تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع لتحقيق التفوق التنظيمي (أبو بره، 2023، 9).

### 2-3-2- معوقات التميز المؤسسي:

يُقسم اللوكان (2011، 32) معوقات التميز المؤسسي إلى أربعة أنواع رئيسية، يمكن صياغتها كما يلي:

1. معوقات تنظيمية: مثل البيروقراطية، جمود وتعقيد العمليات، غياب الوضوح في الأهداف، وضعف ربط المدرسة ببيئة الخارجية.
2. معوقات بشرية: كالقيادة الاستبدادية، تأثير الجماعات غير الرسمية، وغياب بيئة عمل داعمة للإبداع.
3. معوقات مالية: تتجلى في نقص الدعم المالي الكافي، سوء إدارة الموارد، وعدم تعزيز الشركات المجتمعية.
4. معوقات تكنولوجية: تشمل نقص البيانات الدقيقة، غياب إدارة لنظم المعرفة، وعدم مواكبة التطورات التقنية.

### 2-3-3- أبعاد التميز المؤسسي: (Dimensions of Institutional Excellence)

تعددت أبعاد التميز المؤسسي التي تتبناها المؤسسات التربوية والتعليمية، إلا أن هناك إجماعاً بين الباحثين التربويين على عدد من الأبعاد الأساسية التي تُعد حجر الزاوية لتحقيق التميز، ومنها: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكة المجتمعية، وإدارة العمليات.

1. القيادة: ترتبط القيادة بشكل وثيق بالأساليب التي تتبعها المدارس لاستغلال الفرص التنظيمية وتحفيز المعلمين على المشاركة الفعالة والمنافسة الإيجابية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، كما تشمل إنشاء نظام حواجز فعّال يعزز اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الجودة، فالقائد المتميز يتميز بقدرته على استثمار الفرص التنظيمية وتبني الأعمال الإبداعية، مع توفير بيئة عمل متكاملة تُعزّز من قدرة المدرسة على مواجهة التحديات والتكيّف مع المتغيرات، وتُعد القيادة الركيزة الأساسية لتحقيق التميز وضمان استدامة النجاح حيث تلعب دور الموجه الرئيس للعمليات التنظيمية.
2. الموارد البشرية: تشمل الموارد البشرية على مجموعة من الأنشطة والعمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة المدرسة وهي: الاختيار، التنظيم، والتطوير، التحفيز، وغيرها من الأنشطة التي تسهم في رفع كفاءات المعلمين، وتنمية مهاراتهم لتحقيق الأهداف (حمادة، 2022، 48). ويتبين للباحثين أنَّ الموارد البشرية ليست مجرد إدارة للمعلمين، بل هي قدرة مدير المدرسة اختيار المعلمين المناسبين للمهام المحددة، ودعمهم من خلال برامج تدريبية وتحفيزهم، بالإضافة إلى التخطيط الأمثل لتحقيق أقصى استفادة من طاقاتهم لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز المؤسسي.
3. الشراكة المجتمعية: ويشير (الحية، 2015، 43) إلى أن الشراكة المجتمعية تساعده في خلق بيئة داعمة لتحقيق التعاون الفعال بين المدرسة والأسرة في تحقيق الرؤية، والأهداف والمنافع والتي تتطور بشكل مستمر بمدّور الوقت. وبذلك فهي تسهم في خلق بيئة من التقارب المعرفي والتربوي، وتحقيق التناغم الفكري والتعليلي بين المدرسة والأسرة وباقِ مؤسسات المجتمع مما يُعد سبباً رئيساً في تناقض المدارس للعمل على تقديم أفضل تميز مؤسسي (القرشي، 2011، 27). ويتبين من ذلك: أنَّ تعزيز الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي يُعد مؤشراً رئيسياً على التميز المؤسسي، يتم ذلك من خلال إشراك المجتمع المحلي في وضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد الفعاليات والأنشطة والمبادرات التي يمكنهم المشاركة فيها، كما يتم دراسة توجهات المدارس المنافسة وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، واستثمار مقومات المجتمع المحلي كموارد داعمة، ولضمان استدامة هذه المدرسة ونجاحها، يتم وضع قواعد وآليات واضحة للتواصل البناء بين المدرسة والمجتمع، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف تخدم جميع الأطراف.
4. السياسات والاستراتيجيات: تُعرف بأنّها مجموعة من القواعد والبرامج والأسس والإجراءات التي تُشكّل المرجعية الأساسية لتحديد المعايير والحدود اللازمة، وتوجه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (المليجي، 2012، 44). واستناداً إلى ذلك يرى الباحثان أنَّ السياسات والاستراتيجيات تُعد الدليل الذي تسير عليه المدارس في رحلتها لتحقيق مستقبلها المنشود. فهي تعمل على توجيه الأداء وتحديد المسارات، وتركز على المستفيددين عبر فهم احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيةها بشكل فعال، وبذلك، تتمكن المدارس من خلق قيمة مميزة ومستدامة تعزز من مكانتها بين المؤسسات التعليمية.
5. إدارة العمليات: يعرف (نجم، 2013، 17) إدارة العمليات بأنّها: مجموعة من الوظائف التي تتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بتصميم وتشغيل نظام العمليات الخدمية والإنتاجية مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة من أجل تحقيق أهداف المدرسة

بفعالية وكفاءة. وتُعد العمليات الإدارية العمود الفقري لفعالية المدرسة حيث تُعتبر القاعدة التي تدعم عمليات التطوير والتجديد لأنشطتها وبرامجها، وتميز هذه العمليات بأنها متداخلة ومترابطة وتنفذ من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، مثل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، المتابعة، التقويم، الاتصال، واتخاذ القرار (حنون، 2010، 39). استناداً إلى مما سبق، يرى الباحثان أن إدارة العمليات تشير إلى عملية التخطيط والرقابة المستمرة لجميع مراحل العمل التي يتم من خلالها استثمار الموارد وربط المدخلات بالخرجات وفق قواعد محددة وشفافة وقابلة للقياس، ويزور دورها في تنظيم وتنسيق العمليات اليومية التي تضمن سير العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، وتركز على تحسين الموارد المادية والبشرية، وضمان جودة الخدمات التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية بأقل تكلفة ممكنة.

## 2-الدراسات السابقة

### 2-1-دراسات تناولت أحد المتغيرات الأساسية منفرداً:

أظهرت الأدبيات الحديثة عدداً من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل منفرد، دون الربط بينها. فقد أجرت العتيبي (2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وخلصت إلى محدودية التوظيف الفعلي لها وغياب الرؤية التكاملية في استخدامها. كما تناولت البكري (2021) في دراستها مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، مشيرة إلى أن هذا الالتزام يمثل متغيراً حاسماً في تحقيق استقرار الأداء الإداري وتعزيز الانتماء الوظيفي. وفي السياق ذاته، بحثت السروري (2023) واقع التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية اليمنية من منظور النموذج الأوروبي، وأوضحت أن تحقيق التميز لا يتم إلا من خلال تبني ثقافة مؤسسية استراتيجية مدرومة بقيادات تحفيزية. وعلى الرغم من القيمة المعرفية لهذه الدراسات في تسلیط الضوء على كل متغير على حدة، إلا أنها لم تعالج العلاقة المتداخلة بين هذه المتغيرات ضمن نموذج تفسيري موحد.

### 2-2-دراسات تناولت العلاقة بين التميز المؤسسي والالتزام التنظيمي

تشير الأدبيات إلى وجود اهتمام متزايد بالعلاقة بين التميز المؤسسي والالتزام التنظيمي، حيث بينت الميلالي والعبادي (2021) في دراسة ميدانية بجامعة عراقية أن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال ترسیخ الالتزام التنظيمي، خاصة في بعده العاطفي والانتمازي. كما توصلت دراسة حسانين وسلیم (2023) في البيئة التعليمية المصرية إلى أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تحسين مؤشرات التميز المؤسسي من خلال تحفيز العاملين على الأداء فوق المتوقع، وتعزيز الولاء المؤسسي. وقد استخدمت كلتا الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي، وأوصتا بضرورة بناء ثقافة تنظيمية مستدامة تدعم التميز من خلال تعزيز الالتزام. إلا أن هذا النوع من الدراسات ظل محدوداً في عدم بحثه في المتغيرات المؤثرة أو الوسيطة التي قد تفسر أو تعمق هذا الارتباط.

### 2-3-دراسات تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي

أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة مباشرة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التميز المؤسسي. فقد توصلت علي (2021) إلى أن تبني بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية ساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي، لا سيما عند دمج أبعاد البطاقة في التخطيط الاستراتيجي. كما كشفت دراسة صدقى (2022) في بيئه إدارية حكومية أن استخدام بطاقة الأداء ساهم في تعزيز الأداء الشامل وتحقيق نتائج ملموسة على صعيد رضا المستفيدين وكفاءة العمليات الداخلية. وقد اتسمت هذه الدراسات بتأكيدها على فاعالية البطاقة كأدلة استراتيجية، غير أن تصميماً لها لم يتضمن اختبارات تحليلية لمسارات التأثير أو لمدى تدخل عوامل سلوكية مثل الالتزام التنظيمي في تعزيز هذا التأثير.

### 2-4-دراسة تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي

من بين الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي، تبرز دراسة شديد (2023) التي أجريت في البيئة المدرسية الأردنية، حيث أظهرت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعزز من التزام العاملين من خلال رفع مستوى الشفافية، وتوضيح التوقعات، وتعزيز التغذية الراجعة المستمرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين تُعد محفزاً لتطوير الأداء المؤسسي. إلا أن هذه الدراسة لم تتوسع في بحث أثر هذا التفاعل على التميز المؤسسي، ما يُعد ثغرة بحثية تستدعي الدراسة الحالية لسدّها.

### 2-5-التعليق النقدي والربط بالدراسة الحالية

بمراجعة الأدبيات السابقة، يتضح أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أدوات كمية كالمُسَبَّبَة دون تعزيزها بأدوات نوعية تُثْرِي الفهم العميق للدّوافع والسيّاقات المؤسسيّة. كما أن الغالبية العظمى من الدراسات تناولت العلاقات الثنائيّة بين المتغيرات، ولم تدمج المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج متكامل يوضح علاقتها السببية، مما يجعل الدراسة الحالية ذات إضافة نوعية، كونها تسعى إلى بناء نموذج تفسيري يدرس تأثير بطاقة الأداء المتوازن على التميز المؤسسي، عبر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

كما تنفرد الدراسة الحالية بسياقها الجغرافي والميداني، إذ تُطبق في قطاع غزة، وهو بيئة تتسم بخصوصيات تنظيمية ومؤسسية ناتجة عن التحديات السياسية والاقتصادية. وتسعى الدراسة إلى تقديم نموذج عملي يسهم في تحسين أداء المدارس الثانوية من خلال فهم أعمق للعلاقات المؤثرة بين مكونات النجاح المؤسسي، وبذلك تكون الدراسة قد جمعت بين الفجوة النظرية والتطبيقية التي كشفتها مراجعة الأدبيات السابقة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### 3-1-منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يقدم رؤى أعمق فيما يتعلق بكيفية تأثير المتغيرات على بعضها البعض، وكيف يمكن لهذه العلاقات أن تفسّر في سياقات مختلفة، حيث يُسهم في بناء فهم شامل للظواهر المدروسة وتقديم أساس قوي لاتخاذ القرارات أو وضع فرضيات مستقبلية، فهذا المنهج يمثل أداة قوية تجمع بين الوصف الدقيق والتحليل الارتباطي، بهدف استكشاف العلاقات والتآثيرات المتبادلة بين المتغيرات بصورة موضوعية وشاملة.

#### 3-2-مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي 2023-2024م، وباللغة تعدادهم (5093) معلمًا ومعلمة (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، 2024).

#### 3-3-عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، وبذلك تكونت العينة الفعلية من (358) من الكوادر التدريسية في المدارس الثانوية.

#### 3-4-أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استُخدمت الاستبانة في الدراسة الحالية كأداة فعالة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدّت وطُورت استناداً إلى الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثان في الأدبيات والدراسات السابقة، كما اتبعت مجموعة من الخطوات للوصول إلى الاستبانة بصورةها النهائية. تحديد الهدف من الأداة: الذي تمثل في الوقوف على دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظام بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على المدارس الثانوية. تحديد مجالات الأداة الرئيسية وصياغة عباراتها: تم الاعتماد في صياغة تلك العبارات على العديد من الدراسات السابقة والأدب النظري مع إجراء التعديلات اللازمة، مثل: دراسة (الجابري وإبراهيم، 2022)، دراسة (شديد، 2023)، دراسة (الدوسرى، 2021)، دراسة (الحيدري، 2024).

#### 3-4-1-صدق أداة الدراسة وثباتها:

طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (30) من الكوادر التدريسية في المدارس الثانوية من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي، وذلك لضمان تحقيق صدق وثبات أداة الدراسة، والتي سوف يتم استعراضها على النحو التالي:

#### 3-4-2-صدق أداة الدراسة:

أ. صدق المحكمين، تم عرض المقياس على عدد (10) من الخبراء والمختصين؛ وقد تمت الاستجابة لرأيهم، حتى ظهرت الأداة في صورتها النهائية على النحو التالي: لقد تكون مجال الالتزام التنظيمي (15) عبارة، أما مجال بطاقة الأداء المتوازن فقد تكون من (15) عبارة، وأخيراً مجال التميز المؤسسي (24) عبارة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: تم التأكيد من صدق الاتساق الداخلي، بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين درجات كل عبارة من عبارات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، والتي ظهرت نتائجه كما هي موضحة بالجدول (1):

جدول (1) معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات المجال والدرجة الكلية للمجال

التميز المؤسسي		بطاقة الأداء المتوازن		الالتزام التنظيمي	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.829	1	0.798	1	0.737	1
0.789	2	0.860	2	0.753	2
0.793	3	0.845	3	0.816	3

التميز المؤسسي		بطاقة الأداء المتوازن		الالتزام التنظيمي	
0.791	4	0.895	4	0.787	4
0.785	5	0.873	5	0.795	5
0.846	6	0.793	6	0.856	6
0.884	7	0.891	7	0.895	7
0.699	8	0.873	8	0.863	8
0.862	9	0.886	9	0.755	9
0.734	10	0.759	10	0.869	10
0.856	11	0.886	11	0.892	11
0.787	12	0.878	12	0.879	12
0.815	13	0.714	13	0.899	13
0.796	14	0.798	14	0.789	14
0.896	15	0.878	15	0.827	15
0.838	16				
0.795	17				
0.892	18				
0.781	19				
0.794	20				
0.870	21				
0.873	22				
0.847	23				
0.792	24				

توضّح النتائج في الجدول (1) أن عبارات المجال الأول "الالتزام التنظيمي" مرتبطة ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسها، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.737-0.899)، كما أن المجال الثاني "بطاقة الأداء المتوازن" مرتبطة ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسها، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.895-0.714)، بينما المجال الثالث "التميز المؤسسي" مرتبطة ارتباطاً طردياً مع جميع العبارات التي تقيسها، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.699-0.896)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى ( $p < 0.0001$ )، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق.

#### 3-4-3 ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التحقق من ثبات استيانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Gronbach Alpha) وتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمجال "الالتزام التنظيمي" حيث بلغت (0.942)، بينما بلغت (0.951) لمجال "بطاقة الأداء المتوازن"، وكذلك كانت مرتفعة لمجال "التميز المؤسسي" حيث بلغت (0.920)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (3): ثبات أداة الدراسة. معامل كرونباخ الفا

#	الأبعاد	عدد العبارات	معامل كرونباخ الفا
1	الالتزام التنظيمي	15	0.942
2	بطاقة الأداء المتوازن	15	0.951
3	التميز المؤسسي	24	0.920
	الثبات الكلي للأداة	54	0.888

#### 3-5-الوزن المعياري المحك لتحليل النتائج:

تم استخدام مقياس (ليكرت) الخمسي متدرج الأهمية لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً كما هو موضح في الجدول (4).

**الجدول (4) مديات المتوسطات والتقديرات اللفظية لكل منها**

المحك	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
طول الخلية	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5.00-4.21
الوزن النسي	%36 -%20	%52 - %36.2	%68 - %52.2	%84 - %68.2	%100 -%84.2

المصدر: (أبو صالح، 2001: 46)

**3-المعالجات الإحصائية المستخدمة:**

تمت الاستعانة بالرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تمت الاستعانة بالإضافة البرمجية ((Macro Process v2.15)). وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، معاملات ارتباط بيرسون، اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، Sobel test، الانحدار المتعدد والانحدار الخطي Amos 24، البسيط، تحليل المسار، وبرنامج.

**4- نتائج الدراسة ومناقشتها.**

**4-1-الإجابة عن السؤال الأول:** ما درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي:

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسي والترتيب لـإجابات العينة على عبارات وأبعاد مجال بطاقة الأداء المتوازن**

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسي (%)	الترتيب	درجة التطبيق	م
بعد التعلم والنمو	5	3.82	0.29	76.41	1	1	4
بعد العمليات الداخلية	4	3.82	0.36	76.34	2	2	3
بعد العملاء	3	3.76	0.34	75.23	3	3	2
البعد المالي	3	3.59	0.42	71.85	4	4	1
المتوسط الكلي للمجال	15	3.76	0.28	75.24			

يتضح من (4) أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المجال تراوحت بين (3.59 - 3.82)، بنسبة مئوية تراوحت بين 71.85% - 76.41% وفق مقاييس التدرج الخامس (ليكرت)، كما يتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بأبعاده المختلفة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (0.29 - 0.42)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين بشأن هذا المجال، كما يتبيّن أن الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.76)، وبنسبة مئوية بلغت (75.24%). ويعزو الباحثان ذلك إلى الظروف الاستثنائية والتحديات التي واجهتها المدارس، والتي دفعتها إلى تبني استراتيجيات لتحقيق التميز رغم شح الموارد فقد أظهرت هذه المدارس قدرة على استثمار الإمكانيات المتاحة، والتركيز على بناء قدرات الطلاب، وتعزيز الروح الإيجابية والإبداعية للمعلمين داخل المدارس، رغم الظروف الصعبة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحيدري، 2024) ولكنها اختلفت مع دراسة (الدوسري، 2021)، ودراسة (العامري، 2022). في أن واقع الأداء المؤسسي في مدارس التعليم جاء بمستوى متوسط بشكل عام

**4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني:** ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (5) التالي:

**جدول: (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسي والترتيب لـإجابات العينة على أبعاد مجال الالتزام التنظيمي**

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسي (%)	الترتيب	مستوى الالتزام	م
الالتزام العاطفي (الوجوداني)	5	3.79	0.27	75.89	1	1	1
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	5	3.73	0.26	74.68	2	2	2

الرتبة	مستوى الالتزام	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الأبعاد	م
مرتفع	3	70.44	0.40	3.52	5	الالتزام البقائي (الاستمراري)	3
مرتفع	-	73.63	0.26	3.68	15	المتوسط الكلي للمجال	

يتبيّن من الجدول (5)، أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المجال تراوحت بين (3.52 - 3.79)، بنسبة مئوية تراوحت بين (70.44% - 75.89%). وفق مقاييس التدرج الخماسي (ليكرت). كما يتضح أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بأبعاد المختلفة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (0.26 - 0.40)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين بشأن هذا المجال. كما يتبيّن مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.68)، وبنسبة مئوية بلغت (73.63%). ويعزو الباحثان ذلك إلى الجهود المبذولة في تعزيز ثقافة الاتباع والولاء بين المعلمين، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل داعمة تشجع على الإبداع، رغم الظروف الصعبة والتحديات المستمرة، كما ساهمت السياسات الإدارية وبرامج التدريب المستمرة في رفع مستوى الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي، مما انعكس إيجاباً على أداء المدارس بشكل عام، واتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجابري وإبراهيم، 2022)، دراسة (الميلي والعبادي، 2021).

4-3-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي، والناتج كما يبيّن الجدول (6).

جدول: (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لإجابات العينة على أبعاد مجال التميز المؤسسي

الرتبة	مستوى التميز	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الأبعاد	م
مرتفع	1	76.70	0.26	3.84	5	القيادة	1
مرتفع	2	75.99	0.31	3.79	4	الموارد البشرية	2
مرتفعة	3	74.75	0.32	3.73	5	السياسات والاستراتيجيات	5
مرتفع	4	73.71	0.29	3.69	5	إدارة العمليات	4
مرتفع	5	72.77	0.34	3.64	5	الشراكة المجتمعية	3
مرتفعة	-	74.76	0.27	3.74	24	المتوسط الكلي للمجال	

يتضح من الجدول (6)، أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المجال تراوحت بين (3.64 - 3.84)، بنسبة مئوية تراوحت بين (72.77% - 76.70%). وفق مقاييس التدرج الخماسي (ليكرت)، كما يتضح أيضًا التشتت المنخفض وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (0.26 - 0.34)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين بشأن هذا المجال. كما يتبيّن أن مستوى التميز المؤسسي بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.74)، وبنسبة مئوية بلغت (74.76%). ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص الوزارة على ترسير أسس الجودة العالية في التعليم من خلال تبني أساليب إدارية وتعلمية متميزة تواكب التغيرات والتطورات، كما يعزز ذلك سعي العديد من المدارس لتحقيق معايير نظام الجودة والاعتماد عبر التركيز على الوصول إلى التميز المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك ساهمت مشاركة مديرى المدارس الثانوية بالعديد من الدورات التدريبية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لديهم، مما انعكس إيجاباً على مستوى التميز ورفع كفاءة العمل المدرسي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العجمي، 2021)، ودراسة (صلاح الدين وبدوي، 2023).

#### 4-4-اختبار فرضيات الدراسة:

بهدف اختبار فرضيات الدراسة (1، 2، 3) تم إجراء تحليل الانحدار الخطى البسيط، وقد تم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على مقدرة النموذج ككل، على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعية، أما معامل الانحدار (Beta)، فتم استخدامه لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحالى في واحدة من المتغير المستقل.

4-3-اختبار الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام بطاقات الأداء المتوازن على التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية".

جدول (7) نتيجة اختبار معامل الانحدار (T-Test Beta) لفحص الفرضية الأولى؛ تأثير بطاقات الأداء المتوازن على التميز المؤسسي

المجال	معامل الانحدار(Beta)	T-Test	التميز المؤسسي	مستوى الدلالة (Sig.)
بطاقة الأداء المتوازن	0.751	23.863		0.000

المجال		
التمييز المؤسسي	T-Test	معامل الانحدار(Beta)
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد ( $R^2$ )
0.000	569.44	0.615
		0.784

توضح النتائج في الجدول (7) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت (569.44)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.615$ %)، مما يشير إلى أن (61.5%) من البناء للتمييز المؤسسي يعود سببه إلى تطبيق نظام بطاقة الأداء المترافق، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما بلغ معامل الارتباط للنموذج (0.784) مما يدل على وجود علاقة طردية، وبلغت قيمة معامل Beta (0.751)، كما بلغت قيمة Test-T (23.863) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام بطاقة الأداء المترافق على التمييز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية". ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المترافق لقياس الأداء عبر أبعاد متعددة، بما في ذلك المالية، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، يتيح هذا للمدارس الثانوية تتبع التقدم نحو أهدافها، وتحديد مجالات التحسين، والبقاء على المسار الصحيح واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، هذا التركيز على التحسين المستمر يعزز التمييز المستدام في جميع جوانب المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفقيه، 2024)، دراسة (Oliveira et al., 2021)، دراسة (Ruhviyanti, 2022).

**4-3-2-اختبار الفرضية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام بطاقة الأداء المترافق على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية".

جدول (8) نتيجة اختبار معامل الانحدار (T-Test Beta) لفحص الفرضية الثانية: تأثير بطاقة الأداء المترافق على الالتزام التنظيمي

المجال		
الالتزام التنظيمي	T-Test	معامل الانحدار(Beta)
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد ( $R^2$ )
0.000	16.632	0.627
0.000	276.65	0.437
		0.661

تكشف النتائج في الجدول (8) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت (276.65)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.437$ %)، مما يشير إلى أن (43.7%) من البناء لنظام بطاقة الأداء المترافق يعود سببه إلى وجود الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، وبلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج (0.661) مما يدل على وجود علاقة طردية، كما بلغت قيمة معامل Beta (0.627)، كما بلغت قيمة (-T) (16.632) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) لنظام بطاقة الأداء المترافق على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية".

ويعزز الباحثان، ذلك إلى أن استخدام بطاقة الأداء المترافق بذكاء ساعد المدارس على بناء شعور مشترك بالهدف، وعزز من مشاركة المعلمين، وعمل على ترسیخ ثقافة التحسين المستمر، باتباع أفضل الممارسات، الأمر الذي أثر إيجاباً على أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، مما عزز بدوره الالتزام التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شديد، 2023).

**4-3-3-اختبار الفرضية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي على التمييز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية".

جدول (9) نتيجة اختبار معامل الانحدار (T-Test Beta) لفحص الفرضية الثالثة: تأثير بطاقة الأداء المترافق على التمييز المؤسسي

المجال		
التمييز المؤسسي	T-Test	معامل الانحدار(Beta)
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد ( $R^2$ )
0.000	17.164	0.679
0.000	294.588	0.453
		0.673

لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة ( $F$ ) للنموذج الكامل بلغت (294.588)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية ( $P=0.000$ )، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.453$ %)، مما يشير إلى أن (45.3%) من البناء للتمييز المؤسسي يعود سببه إلى وجود الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج (0.6793) مما يدل على وجود علاقة طردية، كما بلغت قيمة معامل Beta (0.679)، كما بلغت قيمة (T-Test) (17.164) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (0.000). وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للالتزام التنظيمي على التمييز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية" ويعزو الباحثان، ذلك إلى أن المعلمين في المدارس يجسدون قيم المدرسة ويعززون روح الانتماء والهدف المشترك، ويدركون أهمية رضا الطلاب، ومستعدون لبذل قصارى جهدهم لتلبية احتياجاتهم، ومستعدون للمساهمة بأفكار وحلول جديدة لتحسين عمليات المدرسة ونتائجها مما يسهم في استدامتها ونجاحها على المدى الطويل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المالي والعابدي، 2021)، ودراسة (حسانين وسليم، 2023)، ودراسة (Thao et al, 2024).

**4-4-اختبار الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام بطاقة الأداء المتوازن على التميز المؤسسي بوجود الالتزام التنظيمي، كمتغير وسيط في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية". وللكشف عن الدور الوسيط، تم استخدام تحليل المسار Path Analysis، وهدف التتحقق من حقيقة توسط الالتزام التنظيمي للعلاقة بين نظام بطاقة الأداء المتوازن والتميز المؤسسي فإنه يجب إجراء اختبار Sobel) وكم يتبيّن من الجدول (10).

جدول (10) نتائج اختبار Sobel لتوسيط متغير الجدارات الرقمية

مستوى الدلالة	قيمة Z	المدخلات	المسار
0.000	6.105	0.627 =a	بطاقة الأداء المتوازن- الالتزام التنظيمي- التميز المؤسسي
		0.276 =b	
		0.038 =s <sub>a</sub>	
		0.042 =s <sub>b</sub>	

a: معامل الانحدار غير المعياري الذي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (IV) والوسيل.

b: معامل الانحدارغير المعياري الذي يمثل العلاقة بين الوسيط والمتغير التابع (DV).

sa: الخطأ المعياري لمعامل الانحدار.a //sb: الخطأ المعياري لمعامل الانحدار.b.

ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، فإذا كانت قيمة (Z-Value) أكبر من (1.96) فإن هذا يشير إلى أنَّ المتغير الالتزام التنظيمي هو متغير وسيط، أي أنَّ وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل. حيث تمت في البداية عملية التحقيق من بعض الشُّوٰط المسقنة لاختيار الدُّول، الوسيط للمتغير، ومن ثم كانت النتيجة كما هي، ممثلاً في الجدول (11).

جدول (11) نتيجة الفحصية الابعة: تأثير نظام طاقة الأداء المتوازن على التمهيم المحسّن بهمود الالتزام التنظيمي، كمتغير وسيط

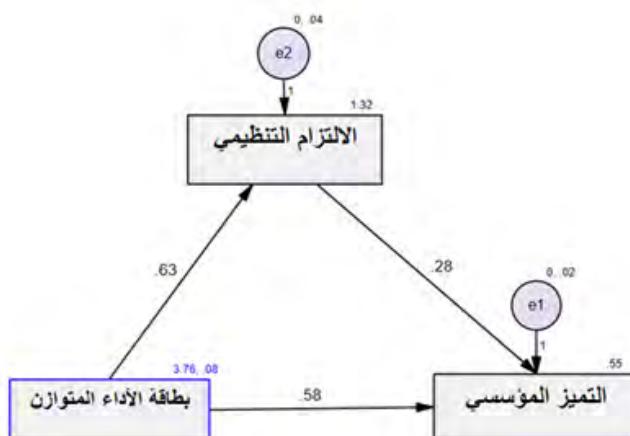
التميز المؤسسي			المجال	
مستوى الدلالة (Sig)	T-Test	معامل الانحدار (Beta)		
0.000	14.569	0.577	طاقة الأداء المتوازن	
0.000	6.618	0.276	الالتزام التنظيمي	
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0.000	340.849	0.658	0.811	
حساب حجم الأثر				
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار	نوع الاختبار	حجم الأثر	
0000.	23.863	T	0.751	التأثير الإجمالي
0000.	14.569	T	0.577	التأثير المباشر (C)
0000.	6.105	Sobel (z)	0.173	التأثير غير المباشر (ab)
%76.8			نسبة التأثير المباشر	
%23.2			نسبة التأثير غير المباشر	

يتبيّن من النتائج في الجدول (11) أن قيمة (F) للنموذج بلغت (340.849)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (0.000) وهي قيمة دلالة إحصائيًّا عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) مما يدل على معنوية النموذج ككل. وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير إجمالي مقداره (75.1%)، وهي دلالة إحصائيًّا عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ )، كما بلغت قيمة التأثير المباشر لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق التمييز المؤسسي (57.7%)، والذي يمثل (76.8%) من التأثير الإجمالي وهي قيمة دلالة عند ( $\alpha \geq 0.05$ )، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (17.3%)، والذي يمثل (23.2%) من التأثير الإجمالي، وهي دلالة إحصائيًّا عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي: 1- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي). 2- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (التمييز المؤسسي). 3- وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (التمييز المؤسسي) ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) كمتغير رقابي (Control Variable). فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير التابع. إذ أن الخطوة الأولى تعكس العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والالتزام التنظيمي أما الخطوة الثانية فإنها تعكس العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتمييز المؤسسي من جانب آخر. أما الخطوة الأخيرة 4- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما: أ- إذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### بـ إذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية.

من خلال النتائج المذكورة آنفًا أن المسار الإنحداري حق الشرط الأول والثاني والثالث وهو المسار من متغير بطاقة الأداء المتوازن إلى الالتزام التنظيمي إلى متغير التمييز المؤسسي. وعليه فإنَّ متغير الالتزام التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتمييز المؤسسي، لأن قيمة معامل "بيتا" في الخطوة الأولى لمتغير الالتزام التنظيمي انخفضت من 0.751 (جدول (7)) إلى 0.577 (جدول (11)) في الخطوة الثالثة. وما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر، يتضح للباحث أن الالتزام التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة ما بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التمييز المؤسسي، فضلاً إلى أن الالتزام التنظيمي تلعب في تشكيلها عدة عوامل، وبالتالي هذا التشكيل كما يخضع لتأثير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فإن العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتمييز المؤسسي تتأثر بحسب النتيجة السابقة بقيام مديرى المدارس الثانوية بتعزيز ودعم المعلمين في تطبيق ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي، فعندما يكون المعلمين ملتزمين وأكثر استعدادًا للمشاركة، يزداد احتمال تبنيهم للأهداف والمقاييس المحددة في بطاقة الأداء المتوازن، فالالتزام التنظيمي هو الذي يترجم هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النتائج.

وعليه يمكن تلخيص هذه العلاقة من خلال الشكل الذي أفرزته على النحو التالي:



Chi-square=.000

Df=0

GFI =1.000

CFI=1.000

NFI=1.000

IFI=1.000

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح: GFI:

مؤشر الملاءمة المقارن، ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح: CFI:

مؤشر الملاءمة الاسمي، ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح: NFI:

مؤشر الملاءمة التزادي، ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح: IFI:

شكل (3): الرسم التوضيحي لتحليل المسار

استنادًا إلى النتائج السابقة، يرى الباحثان أن الالتزام التنظيمي يُعد عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فهو يعزز العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتمييز المؤسسي، ومن خلال تعزيز ثقافة الالتزام يمكن للمدارس تعظيم فوائد بطاقة الأداء المتوازن

وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بدورها، توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لمواومة أنشطة المدرسة مع الأهداف الاستراتيجية، وتبعد التقدم، ودفع عجلة التحسين المستمر، وهي جميعها عوامل أساسية لتحقيق التميز التنظيمي، كما أن تعزيز الالتزام التنظيمي يساعد المدارس على تجاوز العقبات وإطلاق العنان لمكانته منهجية بطاقة الأداء المتوازن الكاملة، فالالتزام التنظيمي أحد الدوافع الرئيسية لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، حيث يولد لدى المعلمين دافعاً ذاتياً للمشاركة الفعالة في تطوير العمل وتحقيق أهداف المدرسة، كما أن المعلمين الملتمون تجاه مدارسهم يمثلون نموذجاً يُحتذى به ومصدر قوة تساعدها على الاستمرارية والتكيف مع التحديات، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المدرسة على المنافسة في بيئات العمل المتغيرة وبالتالي، فإن تعضيد الالتزام التنظيمي لا يساهم فقط في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، بل يُعد أيضاً عاملاً حاسماً في إنشاء بيئة عمل محفزة ومستقرة، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة، وهذه العناية المتزايدة بهذا الالتزام التنظيمي يعكس أهميته كأداة أساسية لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي المستدام.

ومن هذا المنطلق، يضيف الباحثان أيضاً أن تعزيز الاهتمام بالالتزام التنظيمي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية أهمية قصوى لتحقيق التميز المؤسسي، ويظهر ذلك جلياً في المدارس بشكل خاص، كون أن استيعاب حالة الالتزام التنظيمي في أي مؤسسة يمكن أن يساهم في الحفاظ على الكفاءات المميزة وضمان استمراريتها في العمل، وضمان استقرار المؤسسة التعليمية ونجاحها على المدى الطويل، مما يدعم مكانتها التنافسية من خلال تحسين جميع محاور بطاقة الأداء المتوازن، وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بشكل أكثر فعالية.

## 5- توصيات الدراسة ومقترناتها.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان على الجهات المختصة ومختلف الأطراف ذات العلاقة الآتي:

1. حصل الالتزام التنظيمي على أقل متوسط (3.68) وبنسبة (73.63%)، ويندلع يجب العمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال برامج تدريبية مستمرة تستهدف الكوادر التعليمية والإدارية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية، وتطوير سياسات تُعزز المسائلة والشفافية داخل المدارس، مع توفير حواجز للعاملين الذين يظهرون التراوحاً عالياً، وإعداد دليل إرشادي يوضح معايير الالتزام التنظيمي ويتم توزيعه على جميع المدارس، وإطلاق حملة توعية على مستوى المحافظات الجنوبية تسلط الضوء على أهمية الالتزام التنظيمي في تعزيز جودة التعليم. بحيث تكون الجهات المسؤولة: وزارة التربية والتعليم العالي - المنظمات المانحة (تمويل البرامج التدريبية).
2. يجب العمل على رفع مستوى التميز المؤسسي في المدارس الثانوية، حيث حصل على متوسط (3.74)، وبنسبة (74.76%)، من خلال تطوير برامج لتحفيز المدارس على تحقيق التميز المؤسسي من خلال مشاريع تعليمية مبتكرة، وتوفير موارد إضافية للمدارس لتحقيق التميز، مثل التكنولوجيا الحديثة، وإنشاء لجان متخصصة لمتابعة أداء المدارس في تحقيق التميز المؤسسي. بحيث تكون الجهات المسؤولة: المدارس الثانوية - وزارة التربية والتعليم العالي - المنظمات المانحة.
3. وحصلت بطاقة الأداء المتوازن على متوسط (3.76)، وبنسبة بلغت (75.24%)، لابد الاهتمام بتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء وتشديد القرارات لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المنافسة، من خلال تطوير أدوات قياس أكثر دقة لتقدير الأداء، وتوفير التدريب اللازم للمديرين والمعلمين حول كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال وتحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات الإدارية، وإنشاء نظام متابعة دوري لتقييم تقدم المدارس في تطبيق المنهجية وإجراء التعديلات اللازمة. بحيث تكون الجهات المسؤولة: الإدارة التعليمية في المحافظات الجنوبية - المنظمات الدولية الداعمة للتعليم.
4. لا يمكن تجاهل تأثير جرائم الإبادة المستمرة، مما يتطلب استراتيجيات استجابة عاجلة ومستدامة لتجاوز آثار هذه الجرائم على المجتمع التعليمي والمدارس، فيجب وضع خطط طارئة لاستئناف العملية التعليمية في ظل جرائم الإبادة المستمرة منذ 07/10/2023، من خلال تنسيق الجهود الدولية والوطنية لإعادة تأهيل المدارس المدمرة وتوفير البيئة التعليمية الآمنة للطلاب، وتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي للطلاب والمعلمين، بحيث تكون الجهات المسؤولة: الحكومة الفلسطينية-الأونروا- المنظمات الدولية (اليونسكو، اليونيسيف)- المجتمع المدني المحلي والدولي.
5. ترسیخ الالتزام التنظيمي كعنصر أساسي لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لقياس هذا الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع باللغة العربية:

- أبو العز، محمد، والقط، أحمد (2024). تحسين الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء أبعاد الاستقامة التنظيمية. مجلة كلية التربية، 21، (120)، 451-536.

- أبو برهم، محمد (2023). دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (40)، 1-27.
- أبو جياب، محمد (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شقر، روان، وجبران، علي (2019). واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستوى من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، 46 (1)، ملحق 1، 713-729.
- أبو صالح، محمد (2001). الطرق الإحصائية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الإدارة العامة للتخطيط والتطوير (2024). الكتاب الاحصائي السنوي للتعليم العام في محافظات غزة.  
[/https://www.mohe.ps/home/category/reports](https://www.mohe.ps/home/category/reports)
- البحيري، السيد (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة الملك خالد. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، المملكة العربية السعودية (23)، 37-63.
- بلحاج، مريم (2012). أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة: دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الجابري، عدنان (2020). النندجة الإحصائية الجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- الجابري، هلال، ووإبراهيم، حسام الدين (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، 2 (7)، 461-499.
- جاد الرب، الفت ابراهيم (2013). التميز الإداري في الإبداع دراسة ميدانية على البنوك في مصر، المجلة العلمية لقطاع التجارة، جامعة الأزهر، 10.
- جادو، سماسم (2013). مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2 (2)، 1228 - 1153.
- جوداد، شوقي، والخراشة، ياسين (2008). المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، دراسة تحليلية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي إدامة التميز التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان: المنظمة العربية.
- جودة، محفوظ (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبانيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية التطبيقية، 11 (2)، 273 - 292.
- حجازي، نهال (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسانين، جاد الرب، وسلام، احمد (2024). أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة البيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، 4 (6)، 1-51.
- حسن، علاء، وأحمد، ميسون (2011). قياس أداء جامعة الموصى وتقديره باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، 7 (28)، 159-199.
- حمادة، نادر (2022). درجة ممارسة مديرى مدارس المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الريادية، وعلاقتها بإدارة التميز المؤسسي في مدارسهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حنون، نادية (2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
- الحية، وليد (2015). درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحيدري، أمين (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجندي للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 39 (39)، 649-679.
- الدجاني، ياسمين (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- الدوسرى، مبارك (2021). تقويم أداء مدارس التعليم العام بدول الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية، جامعة الغردقة، 4 (1)، 77-120.
- ديباب، عبد الباسط، ومحمد، مهدي (2020) القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٢ (١)، ٩٦٠-٩٩٥.
- الرواس، أمينة (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 89 (1)، 41-63.
- السويد، محمد (2019). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجاً للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية، 17 (1)، 417-478.
- شديد، مصطفى (2023). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات العامة دراسة تطبيقية على المستشفى الحكومية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 3 (4)، 1909-1965.
- الشميري، سمير (2024) منهجية بناء الخطة الاستراتيجية استناداً إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن: جامعة إقليم ساً أنموذجاً، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 59 (17)، 83-119.
- الشنطي، محمود (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والرض التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (7).
- ال Shawabka, Rola (2019). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الشيخ، أبو القاسم، وشير، محمد (2024). تقرير رصد الانتماكات الإسرائيليّة بحق التعليم في قطاع غزة -الانتهاكات بحق التعليم في فلسطين. صدقى، عماد (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة"، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 4 (1)، 242-275.
- صلاح الدين، صلاح الدين، وبدوي، حسام الدين (2023). دور استراتيجية التحول الرقعي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37 (2)، 941-1029.
- عاشوري، ابتسام (2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. تاريخ العلوم، 3 (6)، 63-75.
- العامري، عبد العزيز (2022). تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الأهلية في مدينة الحديدة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 18 (1)، 21-38.
- عبد النعيم، بدر (2020). الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة دراسة تحليلية، مجلة التربية المقارنة والدولية، 13 (13)، 147-200.
- العبدلات، فاطمة (2009). تطوير معايير تميز مقتربة لعضو هيئة التدريس الجامعي في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عبد العال، نجلاء (2018). خريطة استراتيجية مقتربة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بنى سويف، مجلة كلية التربية، ج 1، 1-66.
- العمجي، منيرة (2021). درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديرى المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمى التعليم الحكومى فى دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45 (3).
- علي، هيا (2021). تطوير الأداء الأكاديمي لجامعة الإسكندرية؛ في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن رؤية مقتربة. مجلة كلية التربية، بها ، 32 (126)، ج 3، 615-682.
- فارس، محمد (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر- غزة مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 22 (2)، 165-195.
- الفقيه، محمد (2024). تحليل اتجاهات العاملين بالمستشفيات السعودية نحو دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 38 (3)، 1-51.
- القرشي، محسن (2011). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- الكندري، فيصل (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته التنبؤية بالالتزام التنظيمي وجودة الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريب بالبيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 90 (2)، 488-525.
- اللوكان، محمد بن فهد (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- محمد، سلوى (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف رؤية 2030م. بالجامعات السعودية. مجلة رماج

- للبحوث والدراسات، (79)، 59-91.
- المفزي، خولة (2016). تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية الدولية، 5 (7)، 304 – 332.
- المليجي، رضا (2012). إدارة التميز المؤسسة بين النظرية والتطبيق. ط.1. القاهرة: عالم الكتب.
- الميالي، حاكم، والعبادي، مصطفى (2021). الالتزام التنظيمي وتأثيره في تحقيق الأداء المتميز من خلال الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية، 2 (60)، 138 – 162.
- النجار، عمر (2019) أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- نجم، عبود نجم (2013). مدخل إلى إدارة العمليات، ط.1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الهايدي، شرف الدين، والشاعي، علي (2017). تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكademية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية، (12)، 333 – 440.
- وزارة التربية والتعليم (2023). تقرير انتهاكات الاحتلال بحق التعليم في الفترة 2023/10/7-2024/2/13، رام الله.

**ثانياً-المراجع بالإنجليزية:**

- Akanmu, Diekola (2021). The Role of Organizational Excellence and Environmental Regulation and Policy on the Relationship between TQM and Sustainable Performance in Malaysian Food and Beverage Companies, Ph.d Thesis, School of Technology Management and Logistic, University Utara Malaysia, UUM Sintok Kedah, Darul Aman, 1-382.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35 (1), 10-21. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Çayak, Semih. (2021). the Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachersi Organizational Commitment and Job Satisfaction, Discourse and Communication for Sustainable Education, 12 (1), 102-120.
- Chen Lo, Chongfeng Lu, Ya-Ping Chang & Shu-Fen, Wu. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators, Master of Business Administration, Graduate School, Chinese International College.
- Jean D. & Others (2018). Nurse- Managed Health Centers: Measures of Excellence, *The Journal for Nurse Practitioners*, 8 (14), 613- 619.
- Madeoglu, C, Uysal, S. & Sarier, Y (2014). Relationships of School principal's ethical leadership and teachers job satisfaction on teachers organizational commitment. *Educational Administration Theory & Practice*, 20 (1) ,47-69.
- Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021).Implementation of balanced scorecard: Case study of a portuguese higher education institution. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26 (1), 169-188.
- Rompho, N. (2020). The balanced scorecard for school management: case study of Thai public schools. *Measuring Business Excellence*, 24 (3), 285–300. <https://doi.org/10.1108/mbe-02-2019-0012>
- Ruhviyanti, N., Wasliman, I., Hanafiah, H., & Tejawiani, I. (2022). Implementation of the Balanced Scorecard in Improving the Performance of Private Universities. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3 (3), 1242-1246.
- Save the Children. (2024, February). Majority of Gaza's children now trapped in land areas less than a fifth of enclave's total land mass as Israel Military expands into Rafah.
- Solomon, Esi A., Adu, Isaac K., & Agyemang, Otuo S. (2021). Linking balanced scorecard to organizational performance in the telecommunication industry in Ghana. *Journal of Business and Retail Management Research*, 15 (3), 84-98.
- Suarez, Eva. Calvo-Mora, Arturo. & Roldan, Jose. (2016). the role of strategic planning in excellence management systems, *European Journal of Operational Research*, 248 (2), 532-542.
- Thao, P. K., Phuong, N. N. D., Phuc, V. T., & Huan, N. H. (2024).Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry: Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, 52,