



**واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم  
بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء  
المتوازن**

**إعداد**

**أ/ سعاد بنت فرحان بن سعد القرني**

**طالبة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود بالرياض**

**مشرفة تربوية في وزارة التعليم**

**أ. د/ حمدان بن أحمد الغامدي**

**أستاذ الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية،**

**جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية**

## واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن

سعداء بنت فرحان بن سعد القرني<sup>١</sup>، حمدان بن أحمد الغامدي

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

<sup>١</sup> البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: sfgarni@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٤٣٢) من القيادات التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي في جهاز وزارة التعليم، بالإضافة إلى القيادات التربوية في إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية، وأسفرت النتائج عما يلي: حصول بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " على درجة توافر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعد إدارة العمليات الداخلية على درجة توفر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعد إدارة العمليات الداخلية على درجة توفر متوسطة، حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعد الإدارة المالية على درجة توفر متوسطة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، القيادة التربوية، نموذج الأداء المتوازن، التقويم.

---

**The Status-quo of Job Performance of Educational Leaders  
in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia  
in Light of the to the Dimensions of the Balanced  
Performance Model**

**Saeed bint Farhan bin Saad Al-Qarni<sup>1</sup>, Hamdan bin Ahmad  
Al-Ghamdi**

Department of Educational Administration, College of  
Education, King Saud University, Saudi Arabia.

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: sfgarni@gmail.com

**ABSTRACT**

The study aimed to reveal the status-quo of educational leaders' performance in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the dimensions of the balanced performance model. To achieve such a goal, the descriptive approach was used in its survey form, and a questionnaire was used in collecting data. The study was administered to a sample consisting of (432) educational leaders in the general administration of educational supervision in the Ministry of Education, in addition to educational leaders in educational supervision departments in the general administrations of education in the regions of the Kingdom of Saudi Arabia. It was revealed that the dimensions of internal operations management was at a medium degree of availability. Furthermore, the status-quo of the educational leaders' performance with regard to the internal operations management dimension was at a medium degree of availability, and the status-quo of educational leaders' performance with regard to the financial management dimension was at a medium availability.

*Keywords:* Performance, Educational Leadership, Balanced Performance Model, Evaluation.

## المقدمة:

تتعاضم مسئوليات منظمات القرن الواحد والعشرين على اختلاف مجالاتها وتنوع أنشطتها لتحقيق الكفاءة والارتقاء بأدائها في ظل ما تواجهه من تحديات متسارعة من أبرزها التطور التقني وزيادة التكاليف وشدة المنافسة ومتطلبات مجتمعية خدماتية مختلفة ومتنامية من جهة وقصور الوسائل التقليدية لقياس الأداء عن إعطاء صورة متكاملة ومتوازنة لأبعاد الأداء المختلفة في هذه المنظمات من جهة أخرى، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن هذه المنظمات من قياس وتقويم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الاستراتيجية، مما فرض على هذه المنظمات البحث عن مداخل ونماذج إدارية حديثة لقياس الأداء تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال المتغيرة، ويمكن استخدامها في الوقوف على فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات الإدارية والتعرف على قدرات ومهارات واتجاهات وسلوكيات أفرادها وتعديل توجهاتهم وتحسين أدائهم وخططهم الإدارية تبعاً لذلك.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز المداخل الإدارية الحديثة لقياس الأداء وقد اعتمدت عليها العديد من المنظمات في قياس وتقويم الأداء، فقد أشار معهد بطاقة الأداء المتوازن إلى أنه في عام ٢٠٠٤ تعاملت حوالي ٧٥% من الشركات العالمية مع بطاقة الأداء المتوازن (جمعة وشعبان، ٢٠٠٨م). وقد أظهرت نتائج دراسة (العمرى، ٢٠٠٩م) أهمية استخدام مدخل الأداء المتوازن في تحسين مؤشرات الأداء للمؤسسات في المملكة العربية السعودية.

وفي مجال التعليم كشفت دراسة توحيدى (Tohidi et al, 2010) أهمية استخدام مدخل الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية، وذلك لمقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي، وكان من أبرز نتائجها أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تحسن الأداء الناتج من التطوير المستمر. كما أكدت دراسة (دودين، ٢٠١٢م) على أهمية التوسع في تطبيق مدخل الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة في المؤسسات التعليمية، في حين أوصت دراسات (حمودي ومحمد، ٢٠١١) و(أبو شرح، ٢٠١٢) بنشر مفاهيم مدخل الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية، وتطبيق هذا المدخل في التعليم قبل الجامعي لما سيكون له من مردود إيجابي على أدائه ووزارة التعليم السعودية ليست ببعيدة عن هذا الحراك الإداري، فقد حظيت مسألة قياس وتقويم الأداء باهتمام بالغ من الدولة باعتبارها تدعم استراتيجية المملكة العربية السعودية في العمل على الارتقاء بكفاءة أداء الأجهزة الحكومية الخدمية التي إن تحققت فهي تعكس كفاءة الاقتصاد وجودته بصفة عامة، حيث صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٣) بتاريخ ١٤٣٧/١/٦هـ بإنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة " أداء" بناء على توصية مجلس الشئون الاقتصادية والتنمية، كجهة ذات شخصية اعتبارية مستقلة. ويعمل المركز على قياس مؤشرات أداء الأجهزة العامة من خلال تطبيق نماذج وأدوات موحدة لدعم كفاءتها وفعاليتها، وإصدار تقارير دورية عن مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات الأداء (المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية، ١٤٤٠هـ).

ويمثل الأداء الفردي للعاملين وعلى رأسهم القيادات الإدارية فيها الأساس الذي تنطلق منه جودة الأداء في أي مؤسسة تعليمية، ولكن لا يمكن الحكم على مدى كفاءة هذا الأداء وفعاليتها إلا إذا خضع للتحليل والقياس والتقويم والنقد في بعض الأحيان، وتتم عملية التقويم من خلال مقارنة الواقع الفعلي (الأداء المحقق) وبين معايير ومقاييس ومؤشرات مستهدفة (الأداء المستهدف) بغرض التأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما هو مستهدف، وقد تقتصر عملية

التقويم على المقارنة بين الإنجاز الفعلي والمعايير وتسجيل الانحرافات وقد تتجاوز ذلك إلى تفسير أسباب الانحراف واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة أسباب الانحراف (مصطفى، ٢٠١٤م، ١٥).

وانطلاقاً من الدور الفاعل الذي تقوم به القيادات التربوية في وزارة التعليم متمثلاً في تنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية وفق السياسات والأنظمة، واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والإدارية (كنتاب، ٢٠١٥م، ٣). فإنه من المهم أن يقاس أداؤها لتعزيز أوجه التميز وتشخيص وتتبع الخلل وبعض نواحي القصور لتأثيره الكبير على فاعلية الأداء بشكل عام، فالتعليم منظومة مترابطة يؤثر ويتأثر بعضه البعض الآخر وبلا شك ان الأداء المنخفض في أي عنصر من عناصرها ينعكس سلباً على أداء النظام بأكمله، وحتى يتم الاستفادة من قياس أداء القيادات التربوية في مجالات عديدة من أهمها تطوير القيادات التربوية بالاعتماد على الأسلوب العلمي والمعلومات الدقيقة، فإنه لا بد من توافر معايير ومؤشرات محددة لقياس أدائهم تتناسب والمهام التي يقومون بها الأمر الذي يبرز الحاجة إلى بناء بطاقة لقياس أداء القيادات التربوية من خلال معايير ومؤشرات محددة. وتكمن أهمية هذه الخطوة كما يذكر المناور (٢٠١٥) في كونها تسمح بمراجعة درجات التقدم نحو تحقيق الأهداف وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وهو العامل الذي لا يتضح في حالة اعتماد الأجهزة الحكومية على تقارير الإنجاز السنوية لقياس الأداء، وفي هذا الجانب يوصي القحطاني (٢٠١١م) بضرورة الاعتماد على منجزات تربط بين مستويات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وإدارة الأفراد وتوظيف مخرجات القياس في تطوير أداء الأفراد.

### مشكلة الدراسة:

يمثل ضعف تهيئة بيئة النظم الإدارية التنظيمية والإجرائية والتنفيذية والثقافية في المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم خاصة عائقاً أمام نجاح تطبيقها لمنجزات أو مداخل إدارية جديدة بغرض التحسين وزيادة الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وذلك لعدم جاهزية هذه المنظمات للمتطلبات التنظيمية والهيكلية والبشرية والمادية اللازمة لتطبيقها، وغالباً يحدث ذلك لوجود فجوة بين الواقع الإداري الحالي لهذه المنظمات والواقع الإداري الذي ينبغي إن تكون عليه هذه المنظمات قبل البدء بتطبيق هذه المداخل، مما يحتم ضرورة مراجعة المنظمات لجاهزية نظمها الإدارية والتنظيمية والهيكلية والسياسات والتغييرات في الوظائف الإدارية وكفاءة الموارد البشرية للتخلص من هذه الفجوة وضمان التطبيق الناجح لهذه المداخل خاصة في ظل ما يواجهه العالم من أزمات مالية وتنافسية وندرة الكفاءات القيادية.

وفي هذا السياق يشير خليل (٢٠١٥م، ٣٤) إلى أن النجاح في تطبيق مداخل إدارية جديدة تستهدف التحسين المستمر في أي منظمة أياً كان نوعها فمن الأهمية تقييم الحقائق والممارسات الإدارية الحالية داخل المنظمة وتهيئة متطلبات البيئة التحتية بحيث تشكل دعماً لتطبيق المدخل الجديد، ومن ثم فإنه وقبل الشروع في تنفيذ هذا المدخل فإن الحاجة تدعو لنظرة تقييمية شاملة حول الممارسات الإدارية الحالية داخل المنظمة لتقييم مستوى جاهزيتها لتطبيقه، وتمثل عوامل الجاهزية الممكنات الأساسية التي ستزيد من احتمال نجاح المدخل الإداري الجديد، وفي نفس الإطار يؤكد ناجيم (Najem et al, 2013, 287) أن النجاح في تطبيق مداخل إدارية جديدة مثل سيجما ستة والجودة الشاملة وغيرها من المداخل التي تستهدف التطوير والتحسين الإداري يتطلب ضمان أن البيئة مجهزة والرؤية واضحة والثقافة المطلوبة متوافقة

وتدعم التنفيذ، مما يشير إلى ضرورة تقييم جاهزية المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لنجاح هذا المدخل. أما على المستوى المحلي فقد أكدت دراسة (العمري، ٢٠١١، ٥٦) "وجود تدني في نسبة تهيئة النظم الإدارية والتنظيمية في البيئة السعودية مما يؤثر على تطبيق المنهجيات والمفاهيم الجديدة لتطوير النظم الإدارية في مجتمع الأعمال الصناعية في المملكة العربية السعودية ويقلل من نجاح منظمات الأعمال في تحقيق التطوير المأمول من تطبيق المداخل والمنهجيات الجديدة في الإدارة".

كما توجهت دراسة (القحطاني، ٢٠١١، ٩) إلى التعرف على مدى جاهزية الأجهزة الحكومية لممارسة قياس الأداء والمنهجيات المستخدمة، وذلك للإسهام في تحديد المنهجية الأفضل والملائمة للتطبيق في المملكة لتبنيها مما يدل على أهمية قياس استعداد بيئة العمل الإداري لنجاح تطبيق مداخل أو نظريات جديدة في الإدارة.

وبذلك يتضح اتفاق الدراسات السابقة بالرغم من اختلافها سواء في مجال دراستها أو أهدافها أو الفترات الزمنية التي أجريت فيها على أهمية استعداد المنظمات وجاهزية بيئاتها التنظيمية والهيكلية والإدارية والثقافية قبل الشروع في تطبيق مداخل جديدة في المنظمة، وان عكس ذلك قد تسبب في إهدار الموارد المادية والبشرية وحدوث مقاومة من المسؤولين عن عملية التطبيق ثم يكون مصيرها الفشل ومحاولة تطبيق مداخل إدارية جديدة (الرشودي، ٢٠٠٧).

وبذلك يمكن القول أنه لكي تضمن وزارة التعليم التطبيق الناجح لهذا النموذج في ظل كبر حجم وزارة التعليم وأدوارها المعقدة وأنشطتها المتنوعة وتشابك عملياتها وتعدد عوائق تطويرها، وما تواجهه من تحديات في هذه المرحلة الانتقالية الضخمة التي تمر بها المملكة العربية السعودية لتنفيذ برامج التحول الوطني وصولاً إلى تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية، فإن ذلك يستوجب من وزارة التعليم تهيئة عوامل نجاح تطبيقها، والمتمثلة في مراجعة البنية التحتية لوزارة التعليم من حيث الكفاءات البشرية والموارد المادية والتقنية والمعلوماتية وغيرها حتى لا يتعرض تطبيقها للفشل وهو ما يترتب عليه الهدر المالي والبشري والمادي، ولعل في مقدمة هذه العوامل وجود قيادات تربوية قادرة ومؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إداراتهم، فهم الذين سيتولون تطبيق هذا النموذج في الوكالات وإدارات العموم في التعليم العام بوزارة التعليم التي استهدفتها وزارة التعليم كمرحلة أولى، فقد أكدت الدراسات أن (٧٠%) من عدم نجاح القيادات التربوية في إدارة مؤسساتهم لم يكن بسبب الاستراتيجية الضعيفة، لكن بسبب التنفيذ الضعيف للاستراتيجية حيث برزت أربعة معوقات رئيسية تحول دون تنفيذ الاستراتيجية وهي: عائق متعلق بالرؤية (حيث يفهم الاستراتيجية ٦٥% فقط من العاملين، وعائق متعلق بالأفراد (حيث إن الأفراد الذين لديهم حوافز لتنفيذ الاستراتيجية يمثلون ٢٥% فقط من العاملين، وعائق متعلق بالموارد (حيث إن ٦٠% من المؤسسات لا تقوم بربط الجانب المالي للاستراتيجية (قرني، ٢٠١١، ٤٧) (الثويني، ٢٠١٤، م، ٥١).

ومما يدعم مشكلة الدراسة ما كشفت عنه نتائج الدراسات العلمية التي تناولت واقع أداء القيادات التربوية مثل دراستي (المطيري، ٢٠٠٩م) (كتاب، ٢٠١٥م) وتقرير الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في عرضها لتشخيص واقع التعليم في المملكة العربية السعودية أظهرت ضعفاً في أداء قياداتها في عدة جوانب منها ضعف في توثيق العمل وعدم الاهتمام بالمؤشرات والتي تعكس مدى تحقيق الأهداف وضعف في الممارسات التي تتعلق بالأداء القيادي وكذلك ضعف برضا المستفيد وفي كفاءة تفعيل الشراكات الداخلية والخارجية والتي تحقق مصلحة

العمل، وتوصلت دراسة (العوفي، ٢٠١٧) إلى أن من معوقات قيادة المعرفة في وزارة التعليم ضعف القيادات المؤهلة في وزارة التعليم، ضعف تكامل التخطيط والتنسيق بين الجهود داخل الإدارات المختلفة في المنظمة، غياب العمل المؤسسي وارتباط ثقافة التطوير بالأشخاص، كما توصلت دراسة الصالح (٢٠١٣م) إلى أن من أهم معوقات التطوير في وزارة التعليم ضعف توافق قدرات مواردها البشرية مع أهداف وسياسات واستراتيجيات الوزارة، وأوصت بإجراء مزيد من الدراسات للحد من ذلك، وبينت دراسة الضبيعي (٢٠١٢م) ودراسة الغامدي (٢٠١٣م) ودراسة العمري (٢٠١٧م) الحاجة إلى تنمية القيادات والأفراد العاملين في وزارة التعليم والميدان التعليمي بالمملكة.

بناء على ما سبق ولأن فاعلية وكفاءة المؤسسات بشكل عام والتربوية منها بشكل خاص تتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة أداء قيادتها، وحيث إن التطبيق الناجح، للنماذج والأساليب الإدارية الجديدة بشكل عام ونموذج أداء المتوازن بشكل خاص يرتبط بشكل مباشر بدرجة كفاءة وفاعلية القيادات التربوية في وزارة التعليم في التعامل مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو المهني - بعد العمليات الداخلية - بعد المستفيدين - البعد المالي) لذلك لا بد من تشخيص واقع أداء القيادات التربوية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لتقديم تغذية راجعة عن أوجه القوة ونقاط الضعف في الأداء وفقاً لأبعاد الأداء المتوازن وبالتالي يمكن وزارة التعليم من الشروع في الإجراءات التصحيحية من برامج تدريبية وتطويرية، مما يمهد التطبيق الناجح لنموذج الأداء المتوازن ويقلل المقاومة المتوقعة للنماذج والأساليب الإدارية الجديدة بشكل عام والتي تختص بقياس الأداء بشكل خاص، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في قلة الدراسات العلمية التي تكشف عن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو المهني - بعد العمليات الداخلية - بعد المستفيدين - البعد المالي)، مما يبرز الحاجة لتشخيص واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو المهني - بعد العمليات الداخلية - بعد المستفيدين - البعد المالي) وبذلك فإن موضوع هذه الدراسة هو واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو المهني - بعد العمليات الداخلية - بعد المستفيدين - البعد المالي)

### أسئلة الدراسة:

١. ما واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لبعد إدارة التعلم والنمو المهني؟
٢. ما واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لبعد العمليات الداخلية؟
٣. ما واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لبعد المستفيدين؟
٤. ما واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً للبعد المالي؟

**أهداف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي الآتي: تشخيص واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في التعليم العام بوزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن "بعد التعلم والنمو المهني، بعد العمليات الداخلية، بعد المستفيدين، البعد المالي) ومنه تشتق الأهداف الفرعية الآتية:

١. تشخيص واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لبعدها التعليم والنمو المهني.
  ٢. تشخيص واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لبعدها العمليات الداخلية.
  ٣. تشخيص واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لبعدها المستفيدين.
  ٤. تشخيص واقع الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً للبعد المالي.
- أهمية الدراسة:**

### أولاً/ الأهمية النظرية

- ١- أهمية موضوع تشخيص الأداء كمظهر فعال من مظاهر الإدارة الحديثة، لأنه يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية لقياس الأداء تدعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري
  - ٢- الدور الكبير للقيادات التربوية من مشرفي ومشرفات العموم في وكالات التعليم وإدارات العموم في التعليم العام بوزارة التعليم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم مما يؤثر إيجاباً على جودة المنتج التعليمي.
  - ٣- استجابة لتوجه المملكة العربية السعودية نحو الارتقاء بمستوى الأداء في التعليم وتطويره والمتمثلة في الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم ومشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم وبرنامج التحول الوطني
- ثانياً / الأهمية العملية:**

- ١- تحديد أوجه القوة ونقاط الضعف في الأبعاد التي تضمنتها بطاقة الأداء المتوازن لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية بما يدعم نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التعليم
- ٢- تحديث الوصف الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة وبما يتناسب مع متطلبات تطبيق نماذج إدارية حديثة مثل الأداء المتوازن
- ٣- تحديد الكفايات القيادية اللازمة للقيادات التربوية في التعليم العام للقيام بأدوارهم في ضوء نموذج الأداء المتوازن
- ٤- تحديث الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم من مشرفي ومشرفات وكالات التعليم وإدارات العموم للتعليم العام بوزارة التعليم.
- ٥- تزويد جهات متعددة في وزارة التعليم بمعلومات دقيقة عن واقع الأداء للقيادات التربوية بما يساعدها في اتخاذ القرارات فيما يخص اختيار البرامج التدريبية والتطوير المهني للقيادات في وزارة التعليم وتحديث معايير اختيارهم وتعيينهم والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم وتبني أساليب لتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل.



## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر هذه الدراسة على: تشخيص واقع أداء القيادات التربوية في التعليم العام وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، (بعد التعلم والنمو- بعد العمليات الداخلية- بعد المستفيدين-البعد المالي).

**الحدود المكانية:** سوف يقتصر تطبيق هذه الدراسة على الإدارة العامة للإشراف التربوي في جهاز وزارة التعليم بالرياض والإدارات العامة للتعليم في جميع مناطق المملكة.

**الحدود البشرية:** القيادات التربوية من البنين والبنات بالإدارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التعليم بالرياض وإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في كل من (الرياض - جدة - المدينة المنورة - الطائف- نجران - الجوف - حائل - الباحة - عسير - مكة المكرمة - القصيم - الأحساء - المنطقة الشرقية - تبوك - جازان - الحدود الشمالية) وعددهم (٢٠٦) مفردة

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٢هـ/١٤٤٣هـ

## مصطلحات الدراسة:

**القيادات:** الأشخاص الذين يمارسون التأثير في المجموعة لتحقيق أهداف محددة بوسيلة الإقناع أو باستخدام السلطة الرسمية حسب مقتضيات المواقف (أل ناجي، ٢٠١٤، ٢٢٣).

**القيادات التربوية:** هم الذين يديرون القطاعات والإدارات التعليمية والبرامج والمعاهد والمؤسسات التربوية بمراحلها المختلفة حيث يشرفون على سير التعليم وأدائه (شودة، ٢٠٠٧، م، ٥٣٥).

**القيادات التربوية في هذه الدراسة إجرائياً** هم مشرفو ومشرفات العموم في الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم.

## بطاقة الأداء المتوازن:

عرف كابلان ونورتون (Kaplan and Norton , 1992 ,7) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية أي منظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة"

يقصد بها في هذه الدراسة إجرائياً: تصميم نظام لتشخيص أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وذلك في ضوء ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية وزارة التعليم لتطوير التعليم العام إلى أهداف محددة ومعايير ومؤشرات دقيقة بحيث تتضمن أبعاد الأداء في بطاقة الأداء المتوازن وهي بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية وبعد المستفيدين والبعد المالي

## الإطار النظري:

### المبحث الأول / القيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

#### مفهوم القيادة التربوية:

يعرفها العجبي من الناحية النفسية بأنها تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المطلوب (العجبي، ٢٠١٥ م: ٦٠)، وذكر عطوي (٢٠١٧م) أن القيادة هي فن المعاملة للطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، بينما يراها (آل ناجي، ٢٠١٦) بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف، كما أن القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم (غلام، جهان: ٢٠١٩: ٧) وبذلك يتضح أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن القيادة تدور حول قوة التأثير في الأفراد ليحققوا أهداف الجماعة، وأهدافهم بتوافق وانسجام وتعبير عن مكانة وظيفية ودور اجتماعي يؤديه القائد أثناء تفاعله مع أعضاء جماعته.

وترى الباحثة أن القيادة هي مجموعة من القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم بعملية القيادة والتي من خلالها يستطيع التأثير على سلوك أفراد الجماعة، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات والأهداف المنشودة للمنظمة.

#### عناصر القيادة التربوية:

في ضوء المفاهيم السابقة للقيادة، يتبين أنها تتكون من أربع عناصر أساسية ويمكن تلخيصها كالآتي (الحديثي والمطيري، ٢٠١٩: ٢٨-٢٩)

- القائد: يمثل أهم عنصر في القيادة فهو يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ويتمتع بصفات وخصائص معينة ويتمتع بمهارات لبلوغ هدف أو أهداف محددة وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليتمكن من القيام بمسئوليته بكفاءة يتوجب عليه التمكن من عدد من القدرات والمهارات القيادية منها مهارات إنسانية ومهارات فكرية
- التأثير: يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم القائد نحو التابعين بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة والقدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة (القحطاني، ٢٠١١م: ١٣).
- الجماعة: الذين لديهم قدرات وأفكار لازمة لبلوغ الهدف وبالتالي تمثل صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم واحتياجاتهم محورا رئيسياً لتحقيق ذلك الهدف، ولا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما وإن كان محدودا، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي في الواقع الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة (القحطاني، ٢٠١١م: ١٠).
- تحقيق الأهداف فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم (السكرانة، ٢٠١٤م: ١٠٤)

وترى الباحثة أن القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد التربوي قد صقلتها الخبرة العملية والمعرفية تمثل عنصراً رئيسياً في نجاح القيادات في القيام بأدوارهم والتعامل مع التحديات الحاضرة والمستقبلية بكفاءة واقتدار ولعل الشاهد على ذلك تسارع المنظمات على اختلاف أنشطتها إلى تحديد المهارات والقدرات اللازمة لنجاح القيادات وصياغتها في شكل معايير للقيادة.

### أهمية القيادة التربوية:

تتجلى أهمية القيادة في كونها تؤدي دوراً رئيسياً في إقرار وتشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المؤسسات وتحقيق أهدافها المختلفة بما يكسبها الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات المماثلة لها في الأنشطة التي تمارسها.

وإذا كانت القيادة الإدارية ضرورية وهامة لجميع المؤسسات العامة والخاصة والعسكرية والمدنية والإنتاجية والخدمية ومختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية... من أجل التطور والتقدم والنمو، وتحقيق التنمية الشاملة، فإنها في المجال التربوي والتعليمي أكثر أهمية، لأنها تهتم ببناء وإعداد الإنسان الذي هو الهدف والغاية والوسيلة لهذه التنمية، وتوضح أهمية ودور القيادة التربوية الكفؤة في مؤسساتنا التربوية من خلال ما يلي (عشبية، فتحي: ٢٠١٦، ١٤٣):

- إن المتغيرات والمستجدات السريعة والتحديات الكبيرة، التي يعيشها العالم اليوم في جميع شئون الحياة تؤثر إيجاباً وسلباً في حياة الأفراد والجماعات خاصة في تربيتهم وتعليمهم وثقافتهم وقيمهم، مما يستوجب القيادة التربوية التي تضع السياسات القادرة على الاستفادة من الإيجابيات وتفعيل النماذج والتجارب الجديدة في الارتقاء بمستوى وكفاءة منسوبي التعليم طلاباً ومعلمين وقيادات تربوية على كافة المستويات الإدارية ومناهج وغيرها من مدخلات العمل التربوي.
- أهمية مراجعة ودراسة وتقييم وتطوير الأهداف والوسائل والأنظمة والسياسات التربوية والتعليمية، ورسم الخطط والاستراتيجيات لتفعيل عوامل تحقيق الأهداف التربوية الأمر الذي يبرز أهمية وجود القيادة التربوية التي تتميز بالرؤية الموضوعية والمستقبلية والقدرة الفنية الإدارية والتربوية لمراجعة وتطوير المحاور السابقة، كما أنها أصبحت من أهم المعايير التي يُقاس في ضوءها نجاح أي تنظيم إداري، إذ تؤدي القيادة التعليمية دوراً هاماً في قيام الأفراد بكافة واجباتهم الوظيفية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (العنزي، ٢٠١٥، ٣٢) وبالتالي فإن لها دوراً محورياً في تحسّن مخرجات التعليم.

### المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفتها فاطمة إبراهيم (٢٠١٥، ص ٢٣) بأنها "مدخل أو نموذج إداري يهتم بإدارة وتقويم الأداء في مختلف المؤسسات، وذلك بترجمة رؤية واستراتيجية هذه المؤسسات إلى مجموعة شاملة من المقاييس المترابطة المالية وغير المالية، والتي تتنوع لتشمل كل جوانب الأداء المؤسسي من حيث الجانب المالي وجانب العملاء وجانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والتطوير وتعتمد هذه الجوانب وتؤثر في بعضها البعض من خلال علاقات السبب والآخر"

كما وصفت نيفين (٢٠١٦، ص ٣١) بطاقة الأداء المتوازن بأنها " مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية المنظمة وتمثل المقاييس المختارة لبطاقة الأداء المتوازن أداة يستخدمها القادة في التواصل مع الموظفين داخل المؤسسة وأصحاب المصلحة خارجها لإعلامهم بالنواتج وبمحركات الأداء والتي ستعمل المؤسسة من خلالها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية".

أما في المؤسسات التعليمية فقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها " مدخل إداري يسعى لترجمة استراتيجية المنظمة (وزارة التعليم) (التعليم العام) إلى مؤشرات أداء وتهيئتها للتنفيذ من قبل إدارات التعليم ومتابعة التنفيذ وفق هذا المدخل (الحقاني، ٢٠١٧: ١١)

ويعرفها (الرفاعي، ٢٠١٥م: ٨) " هي أداة لقياس الإداري داخل المؤسسة، و تحقيق التوازن بين أبعاده المختلفة (المالي، رضا الطلاب، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وتشخيص واقع الأداء لتحسينه وتطويره.

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن الهدف الأساسي من تطبيق نموذج الأداء المتوازن لدى كابلان ونورتون ليس فقط الوصول إلى مجموعة جديدة من المؤشرات ومقاييس الأداء، إنما هو خلق نظام جديد للتطوير والإدارة.

وترى الباحثة أن هذا النظام الجديد في الإدارة والذي يعتمد بشكل رئيسي على التوازن في الأداء وبنظرة مستقبلية بين الأركان الرئيسية لأي منظمة والمتمثلة في (بعد التعلم والنمو والعمليات الداخلية والمستفيدين والعملاء) يستوجب قيادات جديدة فكراً وإعداداً وتأهيلاً، يمكنها من مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات في القرن الحادي والعشرين بما فيها المنظمات التعليمية وربما تكون في مقدمتها.

### أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تسعى بطاقة أداء المتوازن لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تمكن المنظمات من تميز أداؤها في مختلف مستوياته وفي مقدمة هذه الأهداف ما يلي (بلاسكة، ٢٠١٢م، ٢٧):

- إيصال الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنب التهديدات،
- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

قياس الأداء: تحت مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظاماً للتقييم، وكذلك منهج عمل لتطوير الأداء.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

وإزدادت أهمية بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء بسبب الانتقادات الموجهة للرقابة الإدارية التقليدية، والتي ذكرها المغربي (٢٠٠٩م، ب، ٢٧٦-٢٧٧) على النحو التالي:

- تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار: حيث تمت الرقابة الإدارية بالمعلومات المتعلقة بالماضي دون اهتمامها بالمعلومات المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية المستقبلية.
  - عدم الاهتمام بمتطلبات المؤسسات وإستراتيجياتها: فالرقابة الإدارية لا تهتم بجودة المخرجات، ورضا العملاء، وتحقيق النمو والتعلم للعاملين.
  - الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل: مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام بالبحوث والتطوير، وعدم الاهتمام بالتدريب أو برامج الحوافز؛ مما يمنع تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل.
  - عدم القدرة على توفير صورة واضحة دقيقة عن سير أداء المؤسسة.
  - ضعف الاهتمام ببيئة العمل: تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس، فهي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغييرات الحادثة في مجال عمل المؤسسة، فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية، وغالباً ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة، وليس مع المنافسين، وهي بالطبع أكثر صعوبة.
  - التركيز على المنظور قصيرة المدى: حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع سنوية، وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصيرة المدى، ومن هنا تكون المقاييس مفتقدة للمصداقية غير أخذه في الاعتبار المدى الزمني الطويل. أما في مجال التعليم فإن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية يمكن إبرازها كالاتي (العبيدي، والجنابي، ٢٠١٧ م: ٨٦):
  - أنها تساعد في توكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي، مع وجوب النظر إليها كمتمة وليس كبديل للمقاييس المالية.
  - إن تطبيقها يوفر فهماً أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية.
  - إنها تجبر مخططي المنظمات التعليمية على تحديد تقييمهم واقتصره على مقاييس محددة، فهي بذلك تساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء، فضلاً عن ذلك هناك منافع إضافية للمنافع السابقة، لعل منها تحقيق التطور المستمر للمناهج والأدوات والوسائل التي تستعملها الجامعات لتحقيق أهدافها، وتطوير هذه الأهداف بحيث تلي حاجات المجتمع المتطورة وضرورات نموه وتقدمه.
- وترى الباحثة أن مدخل الأداء المتوازن يستمد أهميته من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير مالية، لتقييم الأداءين القصير والطويل الأجل في تقرير موحد، ومن ثم يقلل مدخل الأداء المتوازن من تركيز القيادة التربوية على الأداء قصير الأجل فقط، مثل النتائج السنوية، ويهتم بتطوير المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية إيجاد قيمة اقتصادية في المستقبل، كما يوجد المدخل التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى العملاء، ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية، والابتكار والقدرة على التعلم. كما أنها تساعد في إجراء مراجعات دورية للأداء، وبيان الرؤية والاستراتيجية، والتأكيد على التغذية الراجعة على أسس كمية ورقمية، وترتبط بين مقاييس الأداء والنجاح الاستراتيجي، وتقديم رؤية تقييمية شاملة (الأبعاد الأربعة) للمسؤولين ومتخذي القرار عن الجوانب المختلفة للأداء الإداري داخل المنظمة التعليمية،

وتكشف عن مواطن القوة، ومواطن الضعف بهذه المؤسسات، حتى يمكن اتخاذ القرارات بشأن تطوير الأداء بها، ومن خلال التغذية الراجعة للمدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

حيث إن وزارة التعليم مؤسسة خدمية حكومية فسنتناول الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن حسب أهميتها كالآتي:

### أولاً/ بعد التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective):

يمثل هذا البعد البنية الأساسية والمهمة لنجاح المنظمة، وهو مرتبط بالبعد السابق (بعد العمليات الداخلية)، حيث إنه يعمل على تهيئة المناخ، ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمنظمة؛ حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية؛ بما يؤدي إلى رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة لتحقيق رضا العملاء، ويصعب تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن للأداء داخل المنظمة بدون تهيئة المناخ المناسب للتعامل مع هذا النظام، وتعريف العاملين بمهام العمل، والاستراتيجية، وجوانب الأداء التي سيتم التركيز عليها من خلال مؤشرات قياس هذا الأداء وفق الأداء المتوازن، وكيفية تحقيق المشاركة الجماعية في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية (حسن، ٢٠١٥: ٢٣٩) ويسعى هذا البعد للإجابة عن سؤالين أساسيين هما (عبيد، ١٤٣٥هـ: ٢٩):

- هل للمؤسسة القدرة على التعلم والتميز؟
- كيف تقوي المؤسسة القدرة على التغيير والتحسين المستمر؟

وبالإجابة على هذين السؤالين، يؤدي إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، والقياس المتوازن للأداء يبرز الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاث مجالات رئيسية وهي (أبو مسامح، ٢٠١٦: ٢١):

- الأفراد: (رأس المال البشري) إن قدرات ومهارات العاملين في المنظمة من حيث إمكانياتهم الإدارية، ومهارات التعامل مع الغير، ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي، ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون، وبرامج الحاسبات الآلية المتاحة وكيفية استيعابها.
- نظم المعلومات المتاحة بالمنظمة (رأس المال المعلوماتي): تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المنظمة، وكيفية تطبيقها بشكل يتفق وظروف الحال المتاحة عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المنظمة.
- الإجراءات التنظيمية (رأس المال التنظيمي): إن خلق الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المنظمة يعد أيضاً عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل النمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المنظمة.

## ثانياً / بعد العمليات الداخلية

ويقصد بالعمليات الداخلية في نموذج الأداء المتوازن جميع الأنشطة والعمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة التعليمية لتنفيذ إستراتيجيتها، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العميل، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كما أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، وتعد العمليات الداخلية الركيزة الأساسية والحيوية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية (أبو مسامح ٢٠١٦م، ص ٢٠). من الهام الفوزان ومن ثم يطلب من القيادات التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين ويسعى هذا البعد إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المؤسسة؟
- ما الذي يجب عمله داخلياً لتحقيق احتياجات المستفيدين؟

## ثالثاً / بعد المستفيدين (المشرفين والمشرفات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي):

يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة في نظر عملائها، ويشمل تلك القضايا المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضاهم كتحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، ودرجة الاستجابة لاحتياجاتهم أو شكاواهم، ومستوى تحسين الخدمة وأساليب التسويق وزيادة معرفة العملاء بالمنتجات وبهذا فإنها تغطي تلك القضايا التي تتعلق بإبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، من خلال استطلاعات الرأي التي تهدف للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء، ويعكسه فإن المنظمة تفقد عملائها تدريجياً ويتحولون إلى منافسين آخرين. (الكرخي، ٢٠١٥: ١٢٩) كما يهتم هذا البعد بالإجراءات التشغيلية الداخلية التي تحقق للمؤسسة الريادة في التطوير والابتكارات وإدخال خدمات جديدة متميزة بمختلف أشكالها لغرض تطوير الأداء والعمليات الداخلية وبالتالي رضا العاملين والمستفيدين (العاني، ٢٠١١: ٢٧٥)

لذلك يجب على المؤسسات التعليمية في العصر الحاضر 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 ksel Ali Coskum, 2013) إلى أن منظور أصحاب المصالح يشتمل على المعايير التالية (رؤية المدرسة، رضا أولياء الأمور، تحصيل الطلاب، جودة الخدمات التعليمية والشراكة المجتمعية) ويسعى هذا البعد إلى جعل العملاء والطلبة والمجتمع محور الإستراتيجية في توفير الخدمات التعليمية، والميزة الجديدة للطلاب والتي تمكنهم من كسب مهارات التعلم الذاتي (Ibrahim, 2015)

## رابعاً / البعد المالي:

تعتبر الأهداف المالية عن المحصلة النهائية للعناصر الثلاثة الأخرى للنظام والتي تضمن عملية التعلم والنمو، التشغيل الداخلي والعملاء، وينصب المجهود في كافة هذه العناصر على تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لإستراتيجية المنظمة، ومن ثم فإن أي مقياس يتم اختياره أو تحديده لقياس الأداء المالي للمنظمات يجب أن يكون مرتبطاً بعلاقة وثيقة بالاستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة مع العناصر الأخرى للنظام (حسن، ٢٠١٥: ٢٤٠)

ويرتبط البعد المالي بكيفية إدارة الميزانية المتاحة بالمؤسسة، وما يبذل من جهد لطلب مزيد من التمويل الذاتي، لذلك يختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، فإذا كانت المؤسسات الربحية تهدف إلى تعظيم أرباحها فإن الأهداف المالية للمؤسسات غير الربحية- كالمؤسسات التعليمية- يتم قياسها من خلال تحديد مدى فعالية وكفاءة هذه المنظمات في تلبية احتياجات عملائها ورغباتهم بأقل تكلفة ممكنة وفق إطار زمني محدد سلفاً، ومن أكثر المقاييس المتبعة في ضبط الأداء المالي للمؤسسات المختلفة: قيمة الموجودات، والمستخدمون والعائدات، والمستخدمون والسيطرة على التكاليف، ومجموع التكاليف، والعائد من الاستثمار (الهلاكي وآخرون، ٢٠١٠م، ص٤٦).

وبالتالي فالمنظمات غير الهادفة للربح- كالمؤسسات التعليمية- لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، أي أن الأهداف المالية في هذه المنظمات تقاس بمدى فاعلية وكفاءة أدائها بأقل كلفة ممكنة، وفي أقرب وقت ممكن، مثل ترشيد الاستهلاك للموارد، أو خفض التكاليف (الحقباني، ٢٠١٧م، ص٢١). وتعكس مقاييس الأداء المالي مدى نجاح وتفوق المؤسسات التعليمية العام منها والخاص على تحقيق إستراتيجيتها من خلال تحقيق العديد من الأهداف طويلة الأجل، كما تعكس التحسن المستمر في أداء المؤسسات التعليمية، بما تقدمه من قيمة اقتصادية مضافة لكل المساهمين (عبد العزيز، ٢٠١٤م، ص١٦٦).

ومما سبق، فإن أبعاد المدخل الأربعة تتكامل فيما بينها وتترابط، فُبعد العمليات الداخلية تُعزز كلاً من بعد العملاء (الطلاب)، بصنع قيمة لهم والتأثير فيهم. وتعزز البعد المالي بزيادة إيرادات المدرسة، وتقليل الكلفة والاستثمار الجيد للموارد. ويُعد بُعد التعلم والنمو البعد الآخر الذي يجمع بين بقية الأبعاد، فتدريب العاملين على المهارات اللازمة لمهامهم، والتعامل مع العملاء لتحقيق رضاهم في بيئة تنظيمية مناسبة، سيوفر إجراءات عمل وأنشطة ملائمة لتطوير العمليات الداخلية، بترشيد الموارد المالية واستثمارها، مما يحقق رضا المستفيدين والتأثير فيهم، بما يضمن تميزهم وتحقيق أهداف المؤسسة، والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء. وتدعم الأبعاد الأربعة بعضها بعضاً. فالتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية، ويؤثر في رضا العملاء، والعمليات الداخلية، بدورها تؤثر في رضا العملاء، وكل هذا يؤثر المؤشرات المالية.

### الدراسات السابقة:

- دراسة مؤسسة (DDI) بوتمان وويليز (Boatman & Wellins) (١٤٣١/ ٢٠١١). هدفت الدراسة الاستقصائية إلى استطلاع آراء المشاركين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم، وابتكرت مؤسسة DDI استطلاع موزع لكل من المختصين في إدارة الموارد البشرية والقادة، وأجريت مقارنة بين آرائهم، وتم إجراء المقابلات، وقد استجاب للاستطلاع نحو (١,٨٩٧) من خبراء الموارد البشرية و(١٢,٤٢٣) من القادة من (٧٤) دولة وتم تطبيق الدراسة في مجموعة من البلدان من دول العالم، ومن أهم نتائج الدراسة أن حوالي ثلث المختصين في الموارد البشرية والقادة فقط صنفوا جهودهم بالمؤسسة في مجال تنمية القيادة على أنها مؤثرة وحقيقية، وأفادت مؤسسة واحدة من كل ثلاث مؤسسات بأن القادة لديهم خطط جيدة جدا للتنمية الفعالة، وأن ما يقل عن ثلث المختصين في الموارد البشرية والقادة صنفوا جهودهم بالمؤسسة في مجال اختيار القيادات بأنها فعالة، وأن عملية الاختيار هي النظام الأقل فعالية.
- دراسة القحطاني، ناصر (٢٠١٥م) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر كفايات التخطيط للمشرفين التربويين بإدارات العموم في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية والى تقديم مقترحات لتفعيل كفايات التخطيط عند المشرفين، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون



مجتمع الدراسة من جميع مشرفي العموم بوكالة التخطيط والتطوير ووكالة التعليم " بنين " ووكالة الشؤون المدرسية في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (١٩٠) مشرفاً، معتمداً على الاستبانة في جمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن كفايات التخطيط للمشرفين التربويين في مرحلة التشخيص ومرحلة إعداد الخطة ومرحلة التقويم والمتابعة جاءت بدرجة عالية وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للمشرفين التربويين في مجال التخطيط التربوي وتنمية كفاياته وخصوصاً كفايات القدرة على بناء مؤشرات الأداء وقراءتها، والقدرة على استخدام الآليات التقنية الحديثة في إعداد ومتابعة وتقويم الخطة التشغيلية.

دراسة هيلمرام (Hailemeram,2016): هدفت إلى تقويم وتصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في مكاتب التعليم في مدينة غوليل، وتحديد معايير التقويم مثل معيار وضوح الرؤية، ووضوح إجراءات تصميم بطاقة الأداء المتوازن، ومدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن، ونجاح التنفيذ وتحديد التحديات الرئيسية التي تواجهها في أثناء التصميم، والتنفيذ. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة مسحاً وصفيّاً، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية أدوات للبحث، وطبقت على عينة قوامها (١١٤) شخصاً من رؤساء وموظفي المكاتب التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستعداد لتصميم بطاقة الأداء المتوازن والتنفيذ الذي قامت به المكاتب التعليمية كان جيداً، والافتقار إلى المعرفة الكافية بطاقة الأداء المتوازن، وعدم كفاية المشاركة، ووجود العديد من الثغرات في وضع القياس، وفي وضع الأهداف، وفي عملية التنفيذ، وغياب فلسفة التدريب المستمر، وعدم فهم الأداة وتصميمها وخطوات تنفيذها من أجل تقويم الأداء المؤسسي في مكاتب التعليم.

أجرى Huggins, klar & Buskey (2017) دراسة هدفت التعرف على القدرات الشخصية لستة قياديين من مديري المدارس الذين طوروا القدرات القيادية للقادة الآخرين في مدارسهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واختبرت عينة الدراسة من المشاركين من فريقين من الباحثين في ولايتين اثنتين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمتلكون التزاماً قوياً بالتطوير والقدرة على القيادة، وذلك من خلال تنمية القدرات القيادية كعملية لزيادة قدرة القيادة التنظيمية.

دراسة الخرعان، عبد الله (٢٠١٨م) " وقد هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ودرجة اتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد طبقت الدراسة على مديري الإدارات العامة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية (التعليم العام)، ومديري التعليم في جميع إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، ومساعدتهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، معتمداً على أداتين لجمع بيانات ومعلومات الدراسة وهما الاستبانة وأسلوب دلّفاي ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة التفكير استراتيجي لدى القيادات العليا في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة عالية، حيث يأتي التفكير التشخيصي بالمرتبة الأولى، بينما يأتي التفكير التجريدي كأقل أبعاد التفكير الاستراتيجي توفراً لدى القيادات العليا في وزارة التعليم من وجهة نظر المديرين، بناء برنامج تدريبي في التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات والعلاقة بينهما لتطوير قدرات القيادات العليا في ممارسة التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات لتحسين بيئة العمل وتعزيز القدرة التنافسية.

دراسة شقيرات، لنا زهير (٢٠١٩م) "هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للدور القيادي وفق معايير وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) مشرفاً ومشرفة، معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى: درجة ممارسة المشرفين التربويين للدور القيادي تبعاً لمعايير القيادة المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم جاء

بدرجة كبيرة، حيث احتل مجال الاتصال والتواصل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٢) من ٥) وبدرجة كبيرة وجاء مجال " القيادة والقيم والرؤية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبدرجة كبيرة وجاء مجال " القيادة المتمركزة حول التعلم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وبدرجة كبيرة بينما جاء مجال " التنمية الذاتية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وبدرجة كبيرة ثم جاء مجال " التخطيط والتقييم في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠٢) ودرجة كبيرة وأخيراً مجال " إدارة الموارد " الذي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبدرجة ممارسة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة.

■ دراسة اليعقوبية، سوسن بنت سعود (٢٠٢٠م)، استهدفت الدراسة التخطيط لدعم الأداء المتوازن بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف سعت الدراسة إلى، إعداد أنموذج مقترح لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن). واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتحليل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان للوقوف على نقاط القوة والضعف بها وبالتالي تحديد كيفية دعم الأداء المتوازن بها. وتم تصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن للأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية (تمثل بطاقة قياس الأداء المتوازن نظاماً متكاملًا لتقويم الأداء الشامل للمؤسسات، إذ تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس نتائج تنفيذ أنشطة المؤسسة، تعد تقنية بطاقة الأداء المتوازن أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء والمؤشرات، إذ لا تعتمد على الحكم الشخصي مثلما تعتمد نظم التقويم المستعملة حالياً، إن استخدام تقنية الأداء المتوازن في قياس وتقويم أداء المدارس يقدم لهم الفرصة، لتشكيل سلسلة منتظمة للمقاييس التي تترجم رسالة المدرسة لخلق المعرفة والمشاركة والاستفادة منها في إطار عمل حركي شامل متماسك، وقابل للاتصال مع الجهات الخارجية).

بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص المعطيات الآتية:

#### محور الاهتمام:

- بالنسبة للدراسات التي تناولت أداء القيادات التربوية من حيث الكفايات والقدرات القيادية فنجد أن معظم الدراسات اهتمت بدراسة الكفايات والقدرات القيادية لدى القيادات التربوية باختلاف مسمياتهم الوظيفية من جوانب مختلفة فبعضها هدف إلى تشخيص واقع أداء القيادات التربوية بشكل عام وبعضها الآخر عمدت لبناء قائمة بالكفايات اللازمة للقيادات التربوية وبعضها استهدفت واقع الممارسات الإدارية لدى العينة المختارة من القيادات التربوية

- بالنسبة للدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العام واهم تطبيقاتها، ركزت معظم الدراسات على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (بعد التعلم والنمو - بعد العمليات الداخلية - بعد المستفيدين - البعد المالي) إلا أن بعض الدراسات استهدفت تطوير الأداء الاستراتيجي للمنظمة مثل دراسة الحقباني (هند، ٢٠١٨) وبعضها اهتمت بدراسة تقييم الأداء الإداري مثل دراسة (الرفاعي، عقيل، ٢٠١٥م) وبعضها عمدت

إلى دراسة الأهداف الاستراتيجية لبطاقة أداء المتوازن، وبعضها اهتمت بدراسة التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة (الثويني، يوسف: ٢٠١٤م) المنهج المستخدم: اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها.

أوجه التشابه: هناك اتفاق على ضرورة استخدام مقاييس أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء خارجياً على المدى البعيد، وتركز على مسببات ومحركات الأداء وان هذه المقاييس لا بد أن تشمل على جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة، وعلى أن الدراسات السابقة اتفقت على ضرورة تطوير الأساليب التقليدية في عملية تقييم الأداء سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد من خلال تبني أدوات وأساليب جديدة في عملية قياس وتقييم الأداء كما اتفقت معظم الدراسات على الدور المهم للموارد البشرية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أوجه الاختلاف: يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من جانبين الأول اختلاف مجال التطبيق فبينما تناولت معظم الدراسات السابقة بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات والمؤسسات التعليمية والغير تعليمية هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع القيادات في المؤسسات التربوية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لأبعادها الأربعة (بعد التعلم والنمو المهني، بعد العمليات الداخلية، بعد المستفيدين، البعد المالي).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك بإجراء مسح عام على مجتمع الدراسة وهم مديري ومديرات الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم – مساعدي مدير ومساعدات مديرة الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم – مدير ومديرات إدارات الإشراف التربوي ومساعديهم في الإدارات العامة للتعليم بمناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية -المشرفون والمشرفات التربويات في إدارات الإشراف التربوي في الإدارات العامة للإشراف التربوي في كل من (الرياض – مكة المكرمة – الأحساء – عسير - حائل) باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع معلوماتها وبياناتها.

مجتمع الدراسة وعينة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من القيادات التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي في جهاز وزارة التعليم والبالغ عددهم (٨) أفراد بالإضافة إلى القيادات التربوية في إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في مناطق المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٦١) فرداً، مما يعني أن المجموع الكلي لمجتمع الدراسة الحالية يبلغ (٤٦٩) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٤٣٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد (٩٢%) من إجمالي أفراد المجتمع الأصلي للدراسة منهم (٨) فرداً من القيادات التربوية في الإدارة العامة للإشراف التربوي بنسبة (١,٧%) من أفراد المجتمع الأصلي و(٤٢٤) فرداً من القيادات التربوية في إدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في كل (الرياض – جدة – المدينة المنورة – الطائف- نجران – الجوف – حائل – الباحة – عسير – مكة المكرمة – القصيم – الأحساء - المنطقة الشرقية – تبوك – جازان – الحدود الشمالية) بنسبة (٩٠,٤) من أفراد المجتمع الأصلي للدراسة.

أداة الدراسة: صُممت هذه الاستبانة لتشخيص واقع أداء القيادات التربوية في التعليم العام بوزارة التعليم وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو – بعد العمليات الداخلية –

بعد المستفيدين – البعد المالي): وهي موجهة للقيادات التربوية في كل من الإدارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التعليم ممثلة في مدير ومديرة الإدارة العامة للإشراف التربوي ومساعدتهم وإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم في كل من (الرياض – جدة – المدينة المنورة – الطائف- نجران – الجوف – حائل – الباحة – عسير – مكة المكرمة – القصيم – الأحساء - المنطقة الشرقية – تبوك – جازان – الحدود الشمالية)، ممثلة في مديري ومديرات إدارات الإشراف التربوي ومساعدتهم ورؤساء الأقسام من المشرفين التربويين بهذه الإدارات

### صدق الاستبانة

#### أولاً/ صدق المحكمين (الصدق الظاهري) Face Validity:

للتأكد من الصدق الظاهرة للاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (٢٥) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص ممثلة في أساتذة أكاديميين في الجامعات السعودية وخبراء في الأداء المتوازن خبراء في التعليم العام وإدارة الموارد البشرية، لإبداء رأيهم في مدى وضوح العبارات – مدى مناسبتها لأبعاد محاور الأداء المتوازن – إضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة ومن ثم الحكم على مدى قدرة الاستبانة على قياس ما أعدت لقياسه، وقد حرصت الباحثة على الاستفادة من آراء وتوجيهات السادة محكمي الاستبانة والمشرف العلمي، وإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين سواء باستبعاد العبارات المكررة أو المتداخلة، أو دمج بعض العبارات وتعديلها أو إعادة صياغة بعض العبارات لتكون الاستبانة ملائمة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثانياً / صدق الاتساق الداخلي Construct Validity تحققت الباحثة من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد التأكد من الصدق الظاهري لها، بتطبيقها على عين استطلاعية قوامها (٤٠) مفردة من القيادات التربوية في وزارة التعليم والإدارات العامة للتعليم في كل من (الرياض – جدة – المدينة المنورة – الطائف- نجران – الجوف – حائل – الباحة – عسير – مكة المكرمة – القصيم – الأحساء - المنطقة الشرقية – تبوك – جازان – الحدود الشمالية) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، ثم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك على النحو الآتي:

أولاً/ صدق الاتساق الداخلي لمحور الاستبانة " تشخيص واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن " إدارة التعلم والنمو المهني، إدارة العمليات الداخلية، إدارة المستفيدين، الإدارة المالية" حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد من ناحية ودرجة ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه من ناحية أخرى وأخيراً درجة الارتباط بين مجالات كل بعد وعلاقتها بالدرجة الكلية للبعد، وذلك على النحو التالي:

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين بنود استبانة واقع أداء القيادات التربوية بوزارة التعليم وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن بالدرجة الكلية للمجال المنتمى إليه، ويمكن توضيح نتائجها في الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

معاملات ارتباط بنود معاملات ارتباط بنود استبانة واقع أداء القيادات التربوية بوزارة التعليم وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
استقطاب واختيار الكفاءات الإشرافية	١	**.,٨٩٣٠	٣	**.,٧٩١٦	٥	**.,٩١٩٥
	٢	**.,٨٩٠٨	٤	**.,٨٨٣٨		
إدارة التعلم والنمو المهني	١	**.,٨٠٤٩	٣	**.,٧٧٩٣	٥	**.,٨٥٤٦
	٢	**.,٧٢٨٣	٤	**.,٨٤٤٥		
التنمية المهنية للمستفيدين الداخليين	١	**.,٨٧٧٤	٣	**.,٨٩٢٢	٥	**.,٩١٣٨
	٢	**.,٩٠٧٦	٤	**.,٩٢٢٨	٦	**.,٨٧٢٦
الابتكار والإبداع	١	**.,٨٧٣٧	٣	**.,٩٠٨٠	٥	**.,٨٤٩٠
	٢	**.,٨٤٦٩	٤	**.,٩١٠٥	٦	**.,٨٨٥٢
الأداء الإستراتيجي	١	**.,٩٤١٨	٣	**.,٨٩٤٢	٥	**.,٩٠٩٨
	٢	**.,٩٤٤٥	٤	**.,٩٣٩٨	٦	**.,٩١٣٩
قيادة التغيير	١	**.,٩٤٠٧	٣	**.,٩٢٧٧	٥	**.,٩٣٤٢
	٢	**.,٩٥٠٨	٤	**.,٩٥٥١	٦	**.,٨٩٩٣
قياس وتقويم الأداء	١	**.,٩٠٠٣	٤	**.,٩٤٧٦	٧	**.,٩٥٨٣
	٢	**.,٩٣٧٢	٥	**.,٩٤١٩		
	٣	**.,٩٠٧٤	٦	**.,٩٤٣٨		
إدارة العمليات الداخلية	١	**.,٨٩٠٢	٣	**.,٨٩٦٤	٥	**.,٩٢٨٠
	٢	**.,٨٩٨٦	٤	**.,٨٩٣٤		
القيمة المضافة	١	**.,٩٥٧٨	٣	**.,٩٣٩١	٥	**.,٨٦١٨
	٢	**.,٩٣٤٦	٤	**.,٩٤٢٥	٦	**.,٨٩٢٥
المناهج الدراسية	١	**.,٨٧٦٠	٣	**.,٩١١٦	٥	**.,٩٣٠٢
	٢	**.,٨٠٨٤	٤	**.,٨٥٩٥	٦	**.,٩٠٤٩
الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم	١	**.,٩٢٩٣	٣	**.,٩٢٤٠	٥	**.,٩٢٢٠
	٢	**.,٩٢٠٤	٤	**.,٩٧٠٤		
إدارة المستفيدين الداخليين	١	**.,٨٧٨٧	٣	**.,٩٥٥٣	٥	**.,٩١٠٧

المجال	المعامل	م	م	م	م	معامل الارتباط
المستفيدين	ن	٢	٤	**٠,٩٥٩١	٤	**٠,٩٤٤٠
		١	٣	**٠,٨٨٥١	٥	**٠,٨٤٩٠
المستفيدون الخارجيون من أولياء الأمور والمجتمع المحلي	٢	٤	**٠,٨٩٠٣	٤	**٠,٩٤٨٥	
		١	٣	**٠,٨٤٠١	٥	**٠,٨٩٢٠
الإدارة المالية	مهارات الأداء المالي	٢	٤	**٠,٧١٥٠	٤	**٠,٨٩٩٢
		١	٣	**٠,٨٨١١	٥	**٠,٨٩٩٠
		٢	٤	**٠,٩٥٩٧	٤	**٠,٩٤١٢

يتضح من الجدول السابق رقم (١) أن معاملات ارتباط عبارات محور الاستبانة " واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو المهني - بعد العمليات الداخلية - بعد المستفيدين - البعد المالي) جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت جميع قيم الارتباط عالية، حيث تراوحت بين (٠,٧١٥٠) و(٠,٩٦١٤)، مما يشير إلى أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين مجالات وأبعاد استبانة واقع أداء القيادات التربوية بوزارة التعليم وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن، بالدرجة الكلية للاستبانة ويمكن توضيح نتائجه في الجدول (٢)

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط مجالات وأبعاد استبانة واقع أداء القيادات التربوية بوزارة التعليم وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن بالدرجة الكلية للاستبانة (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

المجال/البعد	معامل الارتباط
استقطاب واختيار الكفاءات الإشرافية	**٠,٨١٣٤
التنمية المهنية الذاتية	**٠,٧٦٠٧
التنمية المهنية للمستفيدين الداخليين	**٠,٨٦٤٧
الابتكار والإبداع	**٠,٩١٠٩
البعد الأول: إدارة التعلم والنمو المهني	**٠,٩١٥٣
الأداء الاستراتيجي	**٠,٩٢٧٦
قيادة التغيير	**٠,٩٤٢٣
قياس وتقويم الأداء	**٠,٩٠١١
التحصيل الدراسي ونواتج التعلم	**٠,٨٧٥٦

معامل الارتباط	المجال/البعد
**،٨٨٧٠	القيمة المضافة
**،٩٠٩٦	المناهج الدراسيّة
**،٩٣١٥	الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامّة للتعليم
**،٩٨٤١	البعد الثاني: إدارة العمليات الداخلية
**،٨٨١٧	المستفيدون الداخليون
**،٩١٤٢	المستفيدون الخارجيون من أولياء الأمور والمجتمع المحلي
**،٩٢١٤	البعد الثالث: إدارة المستفيدين
**،٨٤٥٣	كفاءة تنفيذ العمليات الإداريّة
**،٨٦٠٩	مهارات الأداء المالي
**،٨٨٢٨	البعد الرابع: الإدارة المالية

يتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن معاملات ارتباط مجالات وأبعاد استبانة واقع أداء القيادات التربوية بوزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو المهني - بعد العمليات الداخلية - بعد المستفيدين - البعد المالي) بالدرجة الكلية للاستبانة، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت بالنسبة للمجالات بين (٠,٧٦٠٧) و(٠,٩٤٢٣) وبالنسبة للأبعاد تراوحت بين (٠,٨٨٢٨) و(٠,٩٨٤١) وهي جميعها معاملات ارتباط ذات قيم عالية مما يشير إلى أن أبعاد ومجالات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يؤكد تمتع الأبعاد والمجالات المكونة للاستبانة بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): تم التحقق من ثبات الأداة الأولى للدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ (Cronbach s alpha) لمعرفة مدى اختلاف التباينات بين محاور الاستبانة والتباين الكلي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجالات وأبعاد الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=٤٠)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المجال/البعد
٠,٩٢	٥	استقطاب واختيار الكفاءات الإشرافية
٠,٨٦	٥	التنمية المهنية الذاتية
٠,٩٥	٦	التنمية المهنية للمستفيدين الداخليين

المجال/البعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الابتكار والإبداع	٦	٠,٩٤
<b>البعد الأول: إدارة التعلم والنمو المهني</b>	٢٢	٠,٩٧
الأداء الإستراتيجي	٦	٠,٩٧
قيادة التغيير	٦	٠,٩٧
قياس وتقويم الأداء	٧	٠,٩٨
التحصيل الدراسي ونواتج التعلم	٥	٠,٩٤
القيمة المضافة	٦	٠,٩٦
المناهج الدراسية	٦	٠,٩٤
الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم	٥	٠,٩٦
<b>البعد الثاني: إدارة العمليات الداخلية</b>	٤١	٠,٩٩
المستفيدون الداخليون	٥	٠,٩٦
المستفيدون الخارجيون من أولياء الأمور والمجتمع المحلي	٥	٠,٩٥
<b>البعد الثالث: إدارة المستفيدين</b>	١٠	٠,٩٧
كفاءة تنفيذ العمليات الإدارية	٥	٠,٩١
مهارات الأداء المالي	٥	٠,٩٦
<b>البعد الرابع: الإدارة المالية</b>	١٠	٠,٩٦
<b>الثبات الكلي للاستبانة</b>	٨٣	٠,٩٩

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) أن معاملات الثبات لأبعاد ومجالات الاستبانة عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد ومجالات استبانة تشخيص واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لإبعاد بطاقة الأداء المتوازن بين (٠,٩٧) و(٠,٩٩)، وبلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٩) وهذا يدل على أن الاستبانة تمتع بدرجة ثبات مرتفعة، مما يشير إلى العبارات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حالة إعادة تطبيقها ويمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها وبذلك انتهت مراحل بناء الاستبانة بصورتها النهائية وبالتالي فهي صالحة للتطبيق الميداني.



## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما واقع أداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد إدارة التعلم والنمو المهني؟

للتعرف على واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم فيما يتعلق ببعد إدارة التعلم والنمو المهني، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة حول مجالات بعد إدارة التعلم والنمو المهني، ومن ثم ترتيب مجالات البعد حسب المتوسط الحسابي لكل مجال وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لواقع قياس أداء القيادات التربوية في التعليم العام بوزارة التعليم في مجالات البعد الأول: إدارة التعلم والنمو المهني

المجالات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
التنمية المهنية الذاتية	٣,٠٣	٠,٧٤	١	متوسطة
الابتكار والإبداع	٢,٩٩	٠,٧٨	٢	متوسطة
استقطاب واختيار الكفاءات الإشرافية	٢,٩٧	٠,٧٤	٣	متوسطة
التنمية المهنية للمستفيدين الداخليين	٢,٩١	٠,٨٠	٤	متوسطة
الدرجة الكلية لتوافر البعد الأول: إدارة التعلم والنمو المهني	٢,٩٧	٠,٧٠		متوسطة

يتبين من خلال قراءة النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤) ما يلي:

- يتكون بعد إدارة التعلم والنمو المهني والذي جاء في المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد توفراً من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى القيادات التربوية من مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي بمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٩٧) من أربع مجالات هي: (التنمية المهنية الذاتية، الابتكار والإبداع، استقطاب واختيار الكفاءات الإشرافية، التنمية المهنية للمستفيدين الداخليين).
- أن بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٩٧) من أصل (٤) درجات وانحراف معياري بلغ (٠,٧٠) وهذا يدل على توافر بعد إدارة التعلم والنمو المهني لدى القيادات التربوية من مشرفي ومشرفات العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي بدرجة متوسطة.
- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات بعد "إدارة التعلم والنمو المهني" بين (٣,٠٣) و(٢,٩٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى درجة توافر متوسطة وهذا يدل على أن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً

لبطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بمجالات بعد إدارة التعلم والنمو المهني جاء بدرجة توفر متوسطة لدى القيادات التربوية من مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وبلغ المدى بين أعلى متوسط حسابي وأقل متوسط حسابي (٠,٠٦)، مما يدل على تقارب استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجالات بعد " إدارة التعلم والنمو المهني.

- تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لمجالات بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " بين (٠,٧٤) و(٠,٨٠) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجالات بعد " إدارة التعلم والنمو المهني".

في ضوء نتائج الجدول (٤)، فإن حصول بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " على درجة توافر متوسطة، تشير إلى أن مجالات ممارسات بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " لا تسير بالشكل المأمول منها قياساً إلى أهمية الأدوار المناطة بالقيادات التربوية من مشرفي العموم في وزارة التعليم، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى قلة وجود نهج شامل وواضح للاهتمام بمجالات الابتكار والإبداع واستقطاب واختيار القيادات الإشرافية والتنمية المهنية للمستفيدين بوزارة التعليم، وربما يرجع السبب في ذلك إلى ضعف ارتباط الوصف الوظيفي للقيادات التربوية من مشرفي ومشرفات العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التعليم، بمتطلبات بعد إدارة التعلم والنمو المهني، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتيجة دراسة (الحقباتي، ٢٠١٧م) والتي توصلت إلى أن عمليات التعلم والنمو المهني في الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية لا تسير بالشكل المأمول وإجماع أفراد الدراسة بموافقة عالية على الحاجة لوجود مؤشرات لقياس الأداء الإداري في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية كما تتفق مع دراسة كل من (الغامدي، فتحية، ٢٠١٦م) (عبد العزيز، ٢٠١٤م) والتي جاء فيها بعد التعلم والنمو المهني بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وترى الباحثة من خلال عملها في الإشراف التربوي الحاجة إلى التخطيط الجيد لجميع مراحل الإعداد للبرنامج التدريبي مدعماً بمؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف والى رفع الكفاءات المهنية للمدربين من خلال الارتباط بين تخصص المدرب ومحتوى البرنامج التدريبي ووضع بنود لقياس اثر البرنامج التدريبي على المتدربين من خلال تفعيل بطاقات الملاحظة المصاحبة للبرنامج التدريبي.

ومما يجدر ذكره في هذا المجال أن حصول بعد " إدارة التعلم والنمو المهني " على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٩٧) من أصل (٤) كأعلى المجالات توفراً لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم مقارنة بالأبعاد الأخرى لنموذج الأداء المتوازن (بعد العمليات الداخلية، بعد المستفيدين، البعد المالي)، يشير إلى إدراك المسؤولين في وزارة التعليم لأهمية بعد التعلم والنمو المهني للقيادات التربوية في الوزارة.

### إجابة السؤال الثاني: ما واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد إدارة العمليات الداخلية؟

للتعرف على واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم فيما يتعلق ببعد إدارة العمليات الداخلية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة حول مجالات بعد " إدارة العمليات الداخلية"، ومن ثم ترتيب مجالات البعد حسب المتوسط الحسابي لكل مجال وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لواقع قياس أداء القيادات التربوية في التعليم العام بوزارة التعليم في مجالات البعد الثاني: إدارة العمليات الداخلية

المجالات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
المناهج الدراسية	٣,٠٥	٠,٨٠	١	متوسطة
قياس وتقويم الأداء	٣,٠٠	٠,٨١	٢	متوسطة
التحصيل الدراسي ونواتج التعلم	٢,٩٧	٠,٨٤	٣	متوسطة
الأداء الإستراتيجي	٢,٩٤	٠,٨١	٤	متوسطة
الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم	٢,٩٤	٠,٨٦	٤	متوسطة
قيادة التغيير	٢,٩١	٠,٨٥	٦	متوسطة
القيمة المضافة	٢,٨٤	٠,٨٨	٧	متوسطة
الدرجة الكلية لتوافر البعد الثاني: إدارة العمليات الداخلية	٢,٩٥	٠,٧٧		متوسطة

يتبين من خلال قراءة النتائج الموضحة في الجدول رقم (٥) ما يلي:

- يتكون بعد إدارة العمليات الداخلية والذي جاء في المرتبة الثانية كأكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن توفراً لدى القيادات التربوية من مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي من سبع مجالات هي: (المناهج الدراسية - القياس وتقويم الأداء - التحصيل الدراسي ونواتج التعلم - الأداء الاستراتيجي - الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم - قيادة التغيير - القيمة المضافة).
- إن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم فيما يتعلق ببعد إدارة العمليات الداخلية من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة توفر متوسطة لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٩٥) من أصل (٤) وانحراف معياري (٠,٧٧).
- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات بعد "إدارة العمليات الداخلية" بين (٢,٨٤) و(٣,٠٥) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى درجة توافر متوسطة لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- عند حساب الفرق بين أعلى متوسط (٣,٠٥) وأدنى متوسط (٢,٨٤) يتبين أن المدى يساوي (٠,٢١) وهذا على أن هناك تقارباً في استجابات مجتمع لدراسة حول واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لإبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد إدارة العمليات الداخلية.

• تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لمجالات بعد إدارة العمليات الداخلية بين (٠,٨٠) و (٠,٨٨)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات بعد إدارة العمليات الداخلية.

• في ترتيب مجالات البعد الثاني " واقع أداء إدارة العمليات الداخلية " لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم حسب المتوسطات الحسابية جاءت جميعها بدرجة توافر متوسطة على النحو الآتي: مجال " المناهج الدراسية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٠)، يليه مجال " قياس وتقويم الأداء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠) وانحراف معياري (٠,٨١) ثم مجال " التحصيل الدراسي ونواتج التعلم " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٤) ثم مجال " الأداء الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨١) ومجال " الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوي بالإدارات العامة للتعليم " بنفس المتوسط الحسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري أعلى (٠,٨٦) في المرتبة الرابعة لكليهما، ويليهما مجال " قيادة التغيير " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٥) وأخيراً يأتي مجال " القيمة المضافة " في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧٧).

في ضوء نتائج الجدول رقم (٥)؛ فإن حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعد إدارة العمليات الداخلية على درجة توفر متوسطة يشير إلى أن مجالات ممارسات أداء بعد إدارة العمليات الداخلية لدى القيادات التربوية من مشرفي ومشرفات العموم في وزارة التعليم لا تسير بالشكل المأمول منها، قياساً إلى أهمية الأدوار المهم المناطة بها، وقد يرجع ذلك إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بشكل عام، فقد توصلت دراسة (الشهري، ٢٠١٢) إلى ضرورة تحديد دليل خاص لمشرفي الإدارة المدرسية يحدد أدوارهم المهنية بوضوح.

### إجابة السؤال الثالث: ما واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد إدارة المستفيدين؟

للتعرف على واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم فيما يتعلق ببعد إدارة المستفيدين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة حول مجالات بعد " إدارة المستفيدين"، ومن ثم ترتيب مجالات البعد حسب المتوسط الحسابي لكل مجال وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لواقع قياس أداء القيادات التربوية في التعليم العام بوزارة التعليم في مجالات البعد الثالث: إدارة المستفيدين

المجالات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
المستفيدون الداخليون	٢,٨٤	٠,٨٧	١	متوسطة
المستفيدون الخارجيون من أولياء الأمور والمجتمع المحلي	٢,٦٤	٠,٩٢	٢	متوسطة
الدرجة الكلية لتوافر البعد الثالث: إدارة المستفيدين	٢,٧٤	٠,٨٦		متوسطة

يتبين من خلال قراءة النتائج الموضحة في الجدول رقم (٦) ما يلي:

- يتكون بعد إدارة المستفيدين والذي جاء في المرتب الرابعة والأخيرة كأقل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن توافراً لد القيادات التربوية في وزارة التعليم من مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي من مجالين هما (المستفيدون الداخليون - المستفيدون الخارجيون من أولياء الأمور والمجتمع المحلي)
- إن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم فيما يتعلق ببعدها "إدارة المستفيدين" من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة توفر متوسطة لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٧٤) من أصل (٤) وانحراف معياري (٠,٨٦)
- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات بعد "إدارة المستفيدين" بين (٢,٨٤) و(٢,٦٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى درجة توافر متوسطة لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم من وجهة نظر مجتمع الدراسة
- عند حساب الفرق بين أعلى متوسط (٢,٨٤) وأدنى متوسط (٢,٦٤) يتبين أن المدى يساوي (٠,٢٠) وهذا يدل على أن هناك تقارباً في استجابات أفراد الدراسة حول واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لإبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعدها إدارة المستفيدين
- تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لمجالات بعد إدارة المستفيدين بين (٠,٨٧) و (٠,٩٢)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات بعد إدارة المستفيدين
- إن ترتيب مجالات البعد الرابع "إدارة المستفيدين" لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم حسب المتوسطات الحسابية جاءت جميعها بدرجة توافر متوسطة على النحو الآتي: مجال "المستفيدون الداخليون" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٨٧)، يليه مجال "المستفيدون الخارجيون من أولياء الأمور والمجتمع المحلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٩٢)

في ضوء نتائج الجدول السابق (٦)؛ فإن حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعدها إدارة المستفيدين على درجة توفر متوسطة يشير إلى أن مجالات أداء بعد إدارة المستفيدين لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم لا تسير بالشكل المأمول، قياساً إلى أهمية بعد المستفيدين في نموذج الأداء المتوازن، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (الغامدي، فتحي: ٢٠١٦) و(العمرى، ٢٠١٧) من حصول بعد المستفيدين على درجة توافر متوسطة لدى العينات المستهدفة من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود أدوات لقياس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم من وزارة التعليم أو لعدم معرفتهم بقنوات التواصل وإبراز مقترحاتهم والإيجابيات والسلبيات فيما يتعلق بالأداء التعليمي لا بناءهم وبناتهم، أو لعدم وجود آليات واضحة لرفع الشكاوى بالرغم من قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم أصبح اليوم مشروعاً وطنياً ترعاه وتشرف عليه المملكة العربية السعودية فأنشأت له مركزاً مستقلاً باسم (أداء) لقياس أداء الأجهزة الحكومية خاصة أن قياس رضا المستفيد يمثل قلب التوجهات الحديثة في الإدارة بشكل عام وفي متطلبات نجاح تطبيق الأداء المتوازن بشكل خاص.

## إجابة السؤال الرابع: ما واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعدها "الإدارة المالية"

للتعرف على واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم فيما يتعلق ببعدها "الإدارة المالية" تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة حول مجالات بعد "الإدارة المالية"، ومن ثم ترتيب مجالات البعد حسب المتوسط الحسابي لكل مجال وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لواقع قياس أداء القيادات التربوية في التعليم العام بوزارة التعليم في مجالات البعد الرابع: الإدارة المالية

المجالات	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
كفاءة تنفيذ العمليات الإدارية	٢,٩٠	٠,٨٦	١	متوسطة
مهارات الأداء المالي	٢,٨٠	٠,٩١	٢	متوسطة
الدرجة الكلية لتوافر البعد الرابع: الإدارة المالية	٢,٨٥	٠,٨٦		متوسطة

من خلال استعراض النتائج الموضحة في الجدول رقم (٧) يتبين ما يلي:

- يتكون بعد الإدارة المالية والذي جاء في الترتيب الثالث كأكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن توافراً لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم من مشرفي العموم بالإدارة العامة للإشراف التربوي من مجالين هما (كفاءة تنفيذ العمليات الإدارية - مهارات الأداء المالي)
- إن واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم فيما يتعلق ببعدها "الإدارة المالية" من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة توفر متوسطة لدى القيادات التربوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٨٥) من أصل (٤) وانحراف معياري (٠,٨٦).
- تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات بعد "الإدارة المالية" بين (٢,٩٠) و(٢,٨٠) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الرباعي، والتي تشير إلى درجة توافر متوسطة لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- عند حساب الفرق بين أعلى متوسط (٢,٩٠) وأدنى متوسط (٢,٨٠) يتبين أن المدى يساوي (٠,١٠) وهذا على أن هناك تجانساً واضحاً في استجابات مجتمع الدراسة حول واقع أداء القيادات التربوية في وزارة التعليم وفقاً لإبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعدها "الإدارة المالية".
- تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لمجالات بعد الإدارة المالية بين (٠,٨٦) و(٠,٩١)، وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجالات بعد الإدارة المالية.

- إن ترتيب مجالات البعد الثالث " واقع أداء الإدارة المالية " لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم حسب المتوسطات الحسابية جاءت جميعها بدرجة توافر متوسطة على النحو الآتي: مجال " كفاءة تنفيذ العمليات الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (٠,٨٦)، يليه مجال " مهارات الأداء المالي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩١).

في ضوء نتائج الجدول السابق (٧)؛ فإن حصول واقع أداء القيادات التربوية فيما يتعلق ببعد الإدارة المالية على درجة توفر متوسطة يشير إلى أن مجالات أداء بعد الإدارة المالية لدى القيادات التربوية في وزارة التعليم لا تسير بالشكل المأمول، وربما يرجع ذلك إلى أن وجود ضعف في توظيف الموارد البشرية والمالية في تطوير العملية التعليمية، كما قد تكون أحد الأسباب لهذه النتيجة هو قصور أداء القيادات في التخطيط المالي حيث توصلت دراسة (العمرى، مها: ٢٠٢٠) أن هناك حاجة لتطوير أداء القيادات التربوية في مجال بناء الخطط المالية، وقد يرجع إلى خلو المتطلبات الوظيفية للقيادات بشكل عام من مؤهلات على الأقل في المبادئ الأساسية للإدارة المالية.

### توصيات الدراسة:

- تطوير أداء المشرفين التربويين من خلال رفع مستوى كفاءتهم وقدراتهم على التعلم والتحسين المستمر، والنمو بعيد المدى، وخلق بيئة تتسم بالإبداع والابتكار، والتدريب على الأصول الملموسة أو غير الملموسة، كالتيكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية المختلفة، وبالتالي سيجعل المكاتب أكثر قدرة على تقديم خدمة تعليمية أفضل.
- توفير أنظمة محوسبة ومعلنة للشكاوى والمقترحات لجميع المستفيدين من الخدمات التعليمية في المناطق والمحافظات التعليمية.
- توجيه القيادات التربوية لضرورة العمل على توفير منظمات التعلم بما يساهم في توفير فرص أكثر للتطوير والنمو المهني.
- نشر ثقافة قياس رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين عن مستوى الأداء في وزارة التعليم وإدارات ومكاتب التعليم كمدخل لتطوير الجوانب الأدائية وتصحيح الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، فاطمة. (٢٠١٥م). بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات - نماذج عالمية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- أبو شرح، جمال. (٢٠١٢م). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
- أبو مسامح، حامد عبد الكريم (٢٠١٦م). درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة
- آل ناجي، محمد عبد الله. (٢٠١٤م). الإدارة التعليمية والمدرسية. ط٥. أهيا: رقد للاستشارات الإدارية والتربوية.
- بلاسكة، صالح (٢٠١٢م). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- الثويني، يوسف محمد. (٢٠١٤). متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعوقاته. مصر: المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٣ (١)، ٦٤-٤٧.
- جمعة، احمد حلبي وشعبان، أسامة سميج. (٢٠٠٨). تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة. مصر: مجلة البحوث المالية، مج ١، ص ١٩-٣٨
- جيهان، محمد غلام (٢٠١٩) الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دار الحكمة برنامج القيادة التربوية الحديثي، هدى والمطيري، ابتسام (٢٠١٩/١٤٤٠)، قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات
- حسن، محمد قدرى (٢٠١٥)، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء -تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسساً فردياً، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر
- الحقباتي، هند عبد الله. (٢٠١٧م) " تطوير الأداء الاستراتيجي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الأداء المتوازن ". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الإدارة والتخطيط التربوي: الرياض.
- حمودي، جنان ومحمد، إيمان (٢٠١١). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، ٦(١٤)، ص ١٠-١٣٤.
- الخرعان، عبد الله (١٤٣٩هـ/٢٠١٩م)، التفكير الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرارات لدى القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- خليل، نبيل سعد (٢٠١٥م) مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع



- دودين، أحمد. (٢٠١٢). درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. الأردن: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (١٢)، العدد (١)، ص ص ١٣٤-١٥٢.
- رجب، عبد الحميد. (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الرشودي، محمد علي. (٢٠٠٧). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرفاعي، عقيل محمود (٢٠١٥م). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بجمهورية مصر العربية، جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، مج ٣٤، ع ١٦٢، ص ص ٣٧٩-٤٤٦.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٤)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- شقيات، لنا زهير (١٤٤٠هـ/٢٠١٩ م)، درجة ممارسة المشرفين التربويين للدور القيادي وفق معايير وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج (٤٦)، ص ٢٤، ص ص ٤١٩-٤٠٤.
- شنودة، إميل فهمي حنا. (٢٠٠٧). تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل العالم الافتراضي. المؤتمر السنوي الخامس عشر. المجلد الثاني، ٢٧-٢٨ يناير ٢٠١٢ (ص ص ٥٧٧-٥٣٢)
- الصالح، نوف. (٢٠١٣). دور تقنيات المعلومات والاتصالات في إعادة هندسة العمليات الإدارية في وكالة التخطيط والتطوير في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
- الضيبي، سارة. (٢٠١٢). واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية تري. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
- العاني، حارس كريم (٢٠١١ م): سلوكية التغيير في أسلوب تقييم أداء مؤسسات الأعمال باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٣٥، ع ٣ عبد العزيز، أحمد بن محمد (٢٠١٤). توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام، دار المنظومة، ١٦٩-٢٣٧، متوفر على <http://search.mandumah.com> وتم استرجاعه بتاريخ ٢٩ / ٨ / ١٤٤٢هـ.
- عبيد، وليد (١٤٣٥هـ). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العبيدي، فائق والجنابي، كفاح. (٢٠١٧). " قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة على وفق منظور الخارطة الاستراتيجية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ٧، ع ٢٤، ص ص ٧٨-٩٨، العراق.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عشبية، فتحي درويش (٢٠١٦)، الإشراف التربوي والقيادة التربوية، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- عطوي، جودت. (٢٠١٧م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- العمرى، أحمد. (٢٠١٧). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر مديري المدارس وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. مكة المكرمة.
- العمرى، هاني. (٢٠٠٩). منهجية قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد في قاعة الملك فيصل. الرياض. ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩.
- العززي، معيوف (٢٠١٥م) تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية / المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٤(١٠)، ١٧٣-١٩٨
- العوفي، شيرين. (٢٠١٧). قيادة المعرفة في جهاز وزارة التعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- الغامدي، على. (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التربوية، مج ٤٠ (٣)، ١٠٦٨-١٠٩٦
- القحطاني، سالم (٢٠١١م)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: مرام للطباعة والتغليف
- القحطاني، ناصر محمد (١٤٣٦هـ/٢٠١٥م)، كفايات التخطيط للمشرفين التربويين بإدارات العموم في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.
- قرني، أسامة محمود. (٢٠١١). تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية. مجلة التربية، مج ١٤ (٣٢)، ص ١١-٩٣.
- الكرخي، مجيد (٢٠١٥). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع
- كتاب، محمد. (٢٠١٥). تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبدأ المحاسبية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية. تم استرجاعه بتاريخ ٢٨/٢/١٤٤٠هـ من <https://www.adaa.gov.sa>
- مصطفى، محمد. (٢٠١٤). تحليل قياس تقويم الأداء البشري. مصر: مركز الخبرات المهنية المطيري، خالد. (٢٠٠٩). واقع تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٩م): بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر.
- المناور، فيصل حمد. (٢٠١٥). تقييم جاهزية الجهات الحكومية للتخطيط الاستراتيجي بدولة الكويت. دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، مج ٣٣ (٢).
- نيفين، بول ار. (٢٠١٦). بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية. (ترجمة: أحمد عبد الله الزهراني). الرياض: معهد الإدارة العامة.

الهلالى، الشربيني وغبور، أماني ومحمود أحمد. (٢٠١٠). "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الاستثمار الفكري في مؤسسات التعليم تصور مقترح. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي العربي الخامس – الدولي الثاني: الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي جامعة المنصورة، المنصورة، ١٤-١٥ أبريل ٢٠١٠م.

اليعقوبية، سوسن بنت سعود (١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م)، " التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.

ثانيا: المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Hilali, Sherbini, Ghabbour, Amani and Mahmoud Ahmed. (2010). "The Balanced Scorecard as an Entrance to Measure the Return on Intellectual Investment in Educational Institutions, a Suggested Perception. A Paper Presented to the Fifth Annual Arab - Second International Conference: Recent Trends in Developing Institutional and Academic Performance in Institutions of Qualitative Higher Education, Mansoura University, Mansoura, 14-15 April 2010".
- Al-Yaqoubia, Sawsan bint Saud (1441 AH / 2020 AD), "Planning for the Application of the Balanced Scorecard to Support Administrative Performance in Post-Basic Education Schools in the Sultanate of Oman", an unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Damietta University, Egypt.
- Al-Mutairi, Khaled. (2009). The reality of the implementation of the plan of directors of educational supervision in the departments of Education. A magister message that is not published. Makkah Al-Mukarramah: Umm Al-Qura University, College of Education.
- Al-Maghraby, Abdel Hamid Abdel Fattah (2009): The Balanced Scorecard: The Contemporary Entrance to Measuring Strategic Performance, Al-Asriya Library, Egypt.
- Al-Manawer, Faisal Hamad. (2015). Assessing the readiness of government agencies for strategic planning in the State of Kuwait. Empirical Study. Journal of Administrative Research, Vol. 33 (2).
- Nevin, Paul R. (2016). Balanced scorecard step by step for government and non-profit organizations. (Translated by: Ahmed Abdullah Al-Zahrani). Riyadh: Institute of Public Administration.
- Al-Qahtani, Salem (2011 AD), Administrative Leadership: Shifting Toward a Global Leadership Model. Riyadh: Maram for printing and packaging
- Al-Qahtani, Nasser Muhammad (1436AH/2015AD), Planning Competencies for Educational Supervisors in Public

---

Administrations in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, Riyadh.

- Qarni, Osama Mahmoud. (2011). A proposed vision for applying the balanced performance approach in the management of Egyptian universities. *Journal of Education*, Vol. 14 (32), pp. 11-93.
- Al-Karkhi, Majid (2015). *Key Performance Indicators*. Amman. Curriculum House for Publishing and Distribution
- Kentab, Muhammad. (2015). *Developing the performance of leaders in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the principle of accountability*. An unpublished doctoral thesis. Riyadh: King Saud University, College of Education, Department of Educational Administration.
- Omari, Hani. (2009). *Balanced Performance Measurement Methodology in Saudi Institutions*. A study presented to the International Conference on Administrative Development entitled *Towards Distinguished Performance in the Governmental Sector*, held in King Faisal Hall. Riyadh. 1-4 November 2009.
- Al-Anazi, Mayouf (2015 AD) *Development of Criteria for Selecting Educational Supervisors in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia / Specialized International Educational Journal*, 4(10), 173-198
- Al-Oufi, Sherine. (2017). *Knowledge leadership in the Ministry of Education*. An unpublished doctoral thesis. Riyadh: King Saud University, College of Education, Department of Educational Administration.
- Al-Obaidi, Faiq and Al-Janabi, Kifah. (2017). "Measuring the performance of educational organizations using the balanced scorecard according to the perspective of the strategic map", *Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences*, Vol. 7, p. 2, pp. 78-98, Iraq.
- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein. (2015). *Modern trends in administrative leadership and human development*, Amman, Jordan: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Ashiba, Fathi Darwish (2016), *Educational Supervision and Educational Leadership*, Egypt: The Modern Academy of University Books.
- Atwi, Jawdat. (2017 AD). *Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications*. Amman, Jordan: House of Culture for Publishing and Distribution
- Al-Ani, Haris Karim (2011): *Behavioral change in the method of evaluating the performance of business enterprises using the*

---

Balanced Scorecard, The Egyptian Journal of Business Studies, Vol. 35, p.3

- Abdulaziz, Ahmed bin Mohammed (2014). Employing the BSC Balanced Score Card in building a four-track model to improve the strategic performance of public secondary education institutions, Dar Al-Mandumah, 169-237, available at <http://search.mandumah.com> and retrieved on 8/29/1442 AH.
- Obaid, Walid (1435 AH). The extent to which the Balanced Scorecard can be applied as a tool for evaluating the performance of the Gaza Governorates Electricity Distribution Company (a field study). Unpublished Master's Thesis, The Islamic University, Gaza.
- Al-Sakarneh, Bilal Khalaf (2014), Effective Administrative Leadership, Amman: Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution
- Shuqairat, Lana Zuhair (1440 AH / 2019 AD), the degree to which educational supervisors practice the leadership role according to the standards of the Ministry of Education in Jordan from their point of view, Educational Sciences Studies, Deanship of Scientific Research, University of Jordan, Vol. (46), p. 2, p. 419-404.
- Shenouda, Emile Fahmy Hanna. (2007). Qualifying educational leaders in Egypt and the Arab world in the shadow of the virtual world. Fifteenth Annual Conference. Volume Two, January 27-28, 2012 (pp. 577-532)
- Al-Saleh, Nouf. (2013). The role of information and communication technologies in re-engineering administrative processes in the Agency for Planning and Development in the Ministry of Education. A magister message that is not published. Riyadh: Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences.
- Al-Khar'an, Abdullah (1439 AH / 2019 AD), strategic thinking and its relationship to decision-making among senior leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, an unpublished PhD thesis, College of Education, King Saud University, Riyadh.
- Khalil, Nabil Saad (2015 AD) Modern Entries in the Administration of Educational Institutions, Jordan: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution
- Dudin, Ahmed. (2012). The degree of practicing the balanced scorecard as a tool for strategic planning in private Jordanian universities. Jordan: Zarqa Journal for Research and Human Studies, Volume 12, Issue 1, pp. 134-152.
- Ragab, Abdel Hamid. (2006 AD). Human Resource Management. Cairo: Arab Thought House.

- Al-Hadithi, Huda and Al-Mutairi, Ibtisam (1440/2019), Change Leadership Availability of Change Leadership Capabilities for Managers in Saudi Government Organizations, Institute of Public Administration, Research and Studies Center
- Hassan, Mohamed Kadry (2015), Outstanding Performance Management, Performance Measurement - Performance Evaluation - Improving Individual Institutional Performance, New University House, Alexandria, Egypt
- Al-Haqbani, Hind Abdullah. (2017 AD) “Developing the strategic performance of education administrations in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the balanced performance approach.” Unpublished PhD thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, College of Social Sciences, Administration and Educational Planning: Riyadh.
- Hammoudi, Janan & Muhammad, Iman (2011). A proposed framework for the balanced scorecard indicators in educational institutions. Journal of Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, 6(14), p. 10-134.
- Balaska, Saleh (2012 AD). The applicability of the balanced scorecard as a tool for evaluating the strategy in the Algerian economic institution, unpublished master's thesis, Farhat Abbas University, Setif.
- Al-Thuwaini, Youssef Mohamed. (2014). Balanced performance measurement requirements in pre-university education institutions in the Hail region and its obstacles. Egypt: Specialized International Educational Journal, 3 (1), 64-47.
- Gomaa, Ahmed Helmy and Shaaban, Osama Samih. (2008). Activating the application of the balanced scorecard in small companies. Egypt: Journal of Financial Research, Vol. 1, pp. 19-38
- Jihan, Muhammad Ghulam (2019) Leadership styles of educational leaders in schools participating in change initiatives. Unpublished Master's Thesis, Dar Al-Hekma University, Educational Leadership Program
- Ibrahim, Fatima. (2015 AD). Balanced scorecard in universities - global models. Mansoura: Modern Library for Publishing and Distribution.
- Abu Sharekh, Jamal. (2012 AD). The extent to which the performance of the Islamic University of Gaza can be evaluated using the Balanced Scorecard. A magister message that is not published. Gaza: The Islamic University, Faculty of Commerce.
- Abu Msameh, Hamed Abdel Karim (2016 AD). The degree of Palestinian universities' application of the dimensions of the balanced scorecard and its relationship to improving

---

administrative decision-making, unpublished master's thesis,  
College of Education, Islamic University, Gaza

Al Naji, Mohammed Abdullah. (2014 AD). Educational and school  
administration. I 5. Abha: Rafd for Administrative and  
Educational Consultations.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- AL-Najem, Mohamad, Dhakal, Home, Labib, Ashraf and Bennett,  
Nick (2013) , "Lean readiness level within Kuwaiti  
manufacturing industries " International Journal of lean Six  
SigmaVol,4NO. 3,PP. 280-320.
- Boatman, j, &Wellins, R.S. (2011). Time for a Leadership Revolution  
Global Leadership Forecast 2011. Pittsburgh, PA: Development  
Dimensions International (DDI).
- Harun. ksel and Ali Coskum (2013) strategic focused schools an  
implementation of the balance score card in prevention  
education services, Social and Behavioral Sciences 106 (2013)  
2450- 2459
- Huggins, klar & Buskey, (2017) " Developing Leadership Capacity in  
Others: An Examination of high School Principals Personal  
Capacities for Fostering Leadership International Journal of  
Education Policy &Leadership ,12(1),1-15.
- Ibrahim. (2015). Balanced Scorecard in Universities, International  
Models, Mansoura, Al-Maktaba Al-Asriyyah.
- Kaplan, Norton, D. (1992). The Balanced –Measures that drive  
Performance. Harvard Business Review. January. p;71-79.
- Tohidi, Jafari A, Azimi A., (2010). "Using the balanced scorecard in  
educational organizations ". Procedia – Social and Behavioral  
Sciences, Volume 2, Issue2.