

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

د. نوف علي فخري الرشيدى - وزارة التربية - الكويت

د. عيسى فلاح ذياب العازمي - وزارة التربية - الكويت

د. بدر عوض لزام الرشيدى - وزارة الدفاع - الكويت

مستخلص:

هدفت الدراسة تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت (40) عبارة موزعة على أربعة أبعاد طبقت على عينة تكونت من (374) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية. وأظهرت النتائج أن أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ككل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، وجاءت أبعاد بطاقة الأداء بالترتيب التالي: رضا الطلبة، يليه بُعد العمليات الداخلية، ثم بعد التعلم والنمو، وأخيراً البعد المالي، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق حول الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيري المؤهل وسنوات الخبرة لصالح دراسات عليا وذوي الخبرة (1-5 سنوات).

الكلمات الافتتاحية: المرحلة الثانوية، بطاقة الأداء المتوازن، الكويت.

Evaluating the Performance of Secondary School Principals in the State of Kuwait in light of Balanced Scorecard Dimensions

Dr. Nouf Ali Fakhry Al-Rashidi- Ministry of Education - Kuwait

Dr. Essa Falah Dhiab Al-Azmi- Ministry of Education - Kuwait

Dr. Bader Awad Lazam Al-Rashidi- Ministry of Defense - Kuwait

Abstract:

The study aimed to evaluate the performance of secondary school principals in the State of Kuwait in light of Balanced Scorecard dimensions from the teachers' point of view, and the effect of variables (gender, years of experience, academic qualification) on that, the study used the descriptive approach, the data were collected through a questionnaire included (40) statement distributed on four dimensions applied to a sample of (374) teachers in the secondary stage. The results showed that the performance of secondary school principals in the State of Kuwait as a whole in light of the Balanced Scorecard dimensions came in the following order: student satisfaction, followed by internal operations, then after learning and growth, and finally, the financial dimension, all of which came to a large extent. The results indicated that there are statistically significant differences at a level of significance (0.05) between the averages of the study sample about the financial dimension due to gender variable in favor of females, while there are no differences about the other dimensions of the scorecard. The results also showed that there are differences in all dimensions of the Balanced Scorecard due to the two qualification and years of experience variables in favor of postgraduate studies and (1-5 years).

Key words: Secondary School, Balanced Scorecard, Kuwait.

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية ضغوطاً وتحديات كثيرة نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة والإنفجار المعرفي الكبير، وتحتاج هذه المؤسسات بكل مراحلها واختلاف مستوياتها إلى إدارة واعية وقادرة على تحمل المسؤولية من أجل تحقيق أهدافها.

ويرجع نجاح الكثير من البرامج التي تحققها المدرسة من قدرة مدير المدرسة على قيادة المصادر البشرية والمادية، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، ويعتبر مدير المدرسة هو قائد العملية التعليمية في مدرسته، وهو المسؤول الأول عن كل ما تتطلبه هذه القيادة من أنشطة في مختلف المجالات (الجرادة والمنوري، 2014، 58).

وهناك العديد من الواجبات والمسؤوليات لمدير المدرسة، منها الفنية والإدارية، وتشمل المسؤوليات الفنية تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة، والإشراف على كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به والإشراف على برنامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة، تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات التعليمية... الخ (الخطيب، 2005، 56). وتشمل المسؤوليات الإدارية توزيع أعمال المدرسة على المعلمين، وحصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ومراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر، وتوزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية.. الخ (القرعان وحراشنة، 2004، 94).

وتمثل المرحلة الثانوية بدولة الكويت مرحلة متميزة من مراحل نمو الطلاب، وتحمل موقفاً مهماً في السلم التعليمي، وتقوم المدرسة الثانوية بالعديد من الوظائف منها: بلورة إحساس الطالب بهويته من خلال تنمية سماته الشخصية وقدراته ومعارفه ومهاراته، وتعزيز النمو المتكامل لشخصية الطالب روحياً وعقلياً ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً وجسماً، وإعداد الطالب للحياة الإيجابية الفعالة المبنية على إدراكه السليم لأهمية الأسرة في حياة الفرد والمجتمع وقيمة العلم ودوره في الحياة الإنسانية... الخ (المهنا، وبهبهاني، 2000، 160).

وتتعدد مهام مدير المدرسة في المرحلة الثانوية بدولة الكويت، فهو المسئول الأول عن جميع النواحي الإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية، وتشمل مهامه ومسؤولياته جوانب متعددة منها: مهام تجاه الأهداف التربوية، ومهام تجاه الطلبة، ومهام

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

تجاه المعلمين، ومهام تجاه المناهج، ومهام تجاه الإشراف الفني وتوجيه المواد الدراسية، ومهام تجاه المجتمع المحلي، ومهام تجاه المهنة... الخ (وزارة التربية، 2007، 23).

وهناك حاجة مستمرة إلى قياس وتقويم أداء مديري المدارس بحاجة مستمرة للوقوف على مدى تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات التي يمكن التعرض لها وتصحيحها. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من نماذج قياس الأداء المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في قطاع التعليم من أجل توفير أساس للمسئولية والمحاسبية (المفيز، 2016، 305).

وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس متعددة الجوانب، وبذلك تقدم للإدارة صورة واضحة، وشاملة، وسريعة للأداء الإدارى بالمؤسسة، لمساعدة المؤسسات على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بها، ورسالتها إلى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة، والقياس الاستراتيجي (العمرى، 2009، 15).

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة استراتيجية لكونها تعتمد على أربعة مناظير لتقييم أداء المؤسسة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط رغم أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة (Horngren, 2005, 448). وبذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها (درغام، 2013، 112).

ويمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالسبب الواضح وعلاقة الأثر مع بعضها بواسطة المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، المستفيدين، العمليات، التعلم والنمو) (غلاب وقنطاس، 2017، 171).

وأشار حمودي ومحمد (2011) إلى أن قياس الأداء من العوامل المهمة في فاعلية المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق التوازن بين العوامل القابلة للقياس الكمي، وقد تكون مالية أو غير مالية، وبالتالي فهي تعكس العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات التعليمية ومنها المدرسة، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب

والتقنيات الحديثة التي تساعد في تطوير العمل الإداري، وضبط الأداء وتحقيق القياس الشامل عن كيفية الأداء.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتمثلة في الإنفاق الكبير على العملية التعليمية، والاهتمام بالبنية التحتية للمدارس وبيعداد المعلمين وتأهيلهم، إلا أن معظم هذه الجهود لا تأتي بنتائج إيجابية تتعلق بمخرجات العملية التعليمية، لأنها لا تكون وفق خطط إستراتيجية ونابعة من دراسات مقننة (الملا، 2014، 49).

وقد أوصت بعض الدراسات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات التعليمية، مثل دراسة كل من: السويد (2019)، الشوابكة (2019)، البحيري (2014). وفي حدود علم الباحثين لم تجرى دراسة على البيئة الكويتية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؟

1. ما الأسس الفكرية لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
2. ما واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن-على مستوى الوثائق والتقارير الرسمية؟
3. ما الوضع الراهن لتقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن-على المستوى الميدان؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات (النوع-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة)؟
5. ما الإجراءات المقترحة لتطوير تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على الأسس الفكرية لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
2. التعرف على واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
3. الكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
4. تقديم بعض الإجراءات لتطوير تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو بطاقة الأداء المتوازن، ودورها في تحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات عامةً والمؤسسات التربوية خاصةً.
2. قد تفيد نتائج الدراسة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساهم في تحسين أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
3. إفادة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمتطلبات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، رضا الطلبة، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
- الحدود البشرية: تضمنت عينة الدراسة الميدانية من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على منطقة الفروانية التعليمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة إلكترونياً في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، نظراً لمناسبتها لطبيعته الدراسة، ويمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مصطلحات الدراسة، وتشمل مايلي:

• الأداء: Performance

يعرف الأداء بأنه ما ينجز من مهام ومسؤوليات بكفاية ومهارة (زويلف، 2003، 53) ويعرف بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (Chidiebere, 2017, 27). ويعرف الأداء الوظيفي بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (السالم وصالح، 2002، 117). ويعرف الباحثون الأداء إجرائياً بأنه درجة درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية المهام المنوطة بهم، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

• بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard

تعرف بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (القرني، 2010، 2). ويعرف الباحثون بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً بأنها نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجيات المؤسسات التعليمية إلى أهداف محددة أو مؤشرات ومقاييس ومبادرات للتحسين المستمر، وتعمل على مزج هذه المؤشرات والمقاييس التي تستخدمها هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها. ويقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها على بطاقة الأداء المتوازن.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم:

أجرى السويد (2019) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي للجامعات المنشأة حديثاً في المملكة العربية السعودية، من خلال تقديم جامعة المجمعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي للجامعات المنشأة حديثاً، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة التأسيس دون مراعاة الصعوبات أو التردد في مدى ملاءمتها.

وأقام الشوابكة (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على الدرجة التي يمكن بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل مديري المدارس الثانوية من حيث درجة مساءلتهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات النوع والتخصص والعلمي والمؤهل وسنوات الخبرة على ذلك. واستخدم الباحث أسلوب البحث الوصفي، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة لقياس درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأخرى لقياس درجة المساءلة الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستخدام بطاقة الأداء لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة، وأن مستوى المساءلة الإدارية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأنه يمكن استخدام بطاقة موازنة الأداء ودرجة مساءلة الإدارة، وأنه توجد علاقة إيجابية بين جميع أبعاد الأدوات. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة 5 سنوات فأقل. وأوصت الدراسة بالعمل على تعميق وزيادة الوعي بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المدارس الثانوية.

وهدفت دراسة الهادي والشايع (2017) إلى التعرف على الطريقة المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي ستسهم في تحديد أساليب وآليات تطوير الأداء الاستراتيجي التطبيقي، وتحقيق أهداف الجامعة

واستراتيجياتها. ولتحقيق هذا الهدف أعد الباحثان استبانة تم توزيعها على القيادات الأكاديمية المسؤولة عن الأداء الاستراتيجي والبالغ عددهم (61) عميداً ووكلاء ورؤساء أقسام سعوديين، وتم استخدام المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بلغت درجة متوسطة في البعد المالي المتعلق باستغلال الموارد وترشيد الإنفاق وتنفيذ الاستراتيجية المالية، ورضا الطلاب عن بُعد الأداء الأكاديمي المتعلق بسياسة القبول والخدمات التعليمية وتطوير لوائح الطلاب، وبُعد العمليات الداخلية المتعلقة بمشاركة موظفي الجامعة في التطوير والتحديث، وتشخيص احتياجات المجتمع، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال، وزيادة معدلات الاستفادة من عوائد الاستثمار. والبعد التعليمي والتنموي المتعلق بترسيخ ثقافة المعرفة الفنية، وتفعيل برنامج التدريب الميداني للطلاب، وتلبية احتياجات سوق العمل والمشاركة في التنمية المستدامة.

واستهدفت دراسة عبود (2017) إلى تقييم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (العملاء، المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، ولتحقيق غرض الدراسة طورت استبانة تتكون من أربعة أبعاد تتناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للعاملين في جامعة الملك فيصل، وطبقت على عينة بلغت (270) موظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعد العملاء. وكانت هناك فروق بين الذكور والإناث حول مدى تأثير مقومات أبعاد قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل لصالح الذكور، وكذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي التخصصات العلمية ما عدا بعد العملاء؛ وبينت النتائج أن هناك فروق لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على وجهه نظر المفحوصين نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وسعت دراسة أمين (2017) إلى تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات، والتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة، وتحديد مبررات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، ووضع تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة تألفت من

(43) عضو هيئة تدريس من المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية واقتصاديات التربية بكليات التربية. وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، وحددت الدراسة متطلبات تطبيق التصور المقترح، ومنها: نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تقبل التغيير وتدعم الاتجاه نحو المستقبل عن طريق إعادة هيكلة البرامج والخطط الدراسية وتطوير برامج التدريب وتنمية العاملين وأعضاء هيئة التدريس. تحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمؤثرات الرئيسية في كل أبعاد البطاقة، وتوفير البيانات الكافية الضرورية لتعطي مؤشرا دقيقا للأداء، وضمان ارتباط المؤشرات المالية بجودة الأداء، بالإضافة إلى ربط مقاييس الأداء برؤية ورسالة الجامعة.

وهدفت دراسة الحامد (2017) إلى اقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري للجامعات الحكومية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتكونت عينة الدراسة من (1282) من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام) من الجامعات الحكومية السعودية في المنطقة الغربية وعددها (6) جامعات، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام) جاء بدرجة متوسطة على جميع فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتبني التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وهدفت دراسة الشمري (2017) بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي والاستنباطي وأسلوب التحليل الهرمي لترتيب أبعادها ومؤشراتها وفقا لأهميتها النسبية. وجاءت أبرز نتائج الدراسة بتحديد أبعادها وترتيب مؤشراتها حسب الأهمية النسبية لكل بعد، حيث جاء بعد الإدارة الجامعية في مقدمة هذه الأبعاد، يليه بعد التدريس الجامعي، ثم بعد البحث العلمي، ثم بعد الإرشاد الأكاديمي والطلابي، وأخيرا بعد خدمة المجتمع، وأوضحت الدراسة إمكانية التغلب على مشكلة التحيز الشخصي في بناء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وترتيب

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

مؤشراتها من خلال تطبيق أسلوب التحليل الهرمي المبني على استخدام أساليب رياضية موضوعية، والعمل على تفعيل سبل تطوير الخدمات التعليمية التي حصلت على موافقة أفراد العينة.

واستهدفت دراسة المفيز (2016) التعرف على مستوى أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، والتركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقيود تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم استخدام النهج الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة. وتتكون الاستبانة من جزأين؛ يتكون الجزء الأول من 45 فقرة موزعة على أربعة أبعاد (العميل، المالية، النمو المهني والتعلم، وعملية الأعمال الداخلية)، ويتكون الجزء الثاني من 12 فقرة لتحديد العقبات. وبلغ عدد المشاركين في الدراسة (122) عضو هيئة تدريس في كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. وأوضحت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس أشاروا إلى أن مستوى أداء الكلية بشكل عام متوسط، وأن أهم معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عدم وضوح الخطة الاستراتيجية للكلية.

وسعت دراسة البحيري (2014) إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، ومحاولة تطبيقها في تقييم أداء كلية التربية جامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى إعداد رؤية مقترحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية جامعة الملك خالد، ومررت إعدادها بعدد من المراحل المرحلة الأولى: مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن. وتكونت هذه المرحلة من عدة خطوات هي: التخطيط وتقييم أوضاع المؤسسة (الكلية)، وتحديد رؤية المؤسسة، وترجمة الرؤية ورسالة الكلية إلى مجموعة من الأهداف، وخطوة تحديد الموضوعات الاستراتيجية، وخطوة رسم الخريطة، وخطوة تصميم بطاقة الأداء المتوازن. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التنفيذ والتي اشتملت على تنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: بعد المستفيدين، وبعده العمليات الداخلية، وبعده التعلم والنمو بالإضافة إلى البعد المالي. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة المتابعة والتقييم. وفي نهاية الرؤية تم وضع عدد المعوقات التي من المحتمل أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي لكلية التربية جامعة الملك خالد ومقومات لصاحبها، والجهات المسؤولة عن لصاح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

تقييم الأداء بكلية التربية جامعة الملك خالد. وأوصت الدراسة بأهمية تقييم الأداء المؤسسي للجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وسعت دراسة صلاح الدين (2012) إلى التوصل لاستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية، باعتماد تقنية حديثة هي "بطاقة الأداء المتوازن" من خلال دراسة وتشخيص معالم النظام القائم، وقد استخدمت الدراسة منهجية التحليل الاستراتيجي SWOT Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات المصرية، وما يحيط بها من فرص وتهديدات في البيئة الخارجية. ومن ثم التوصل إلى البدائل الاستراتيجية المقترحة لتقويم الأداء الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Wu, et al., 2011) إلى تطوير مجموعة من المؤشرات الملائمة لتقييم الأداء اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن لمراكز التعليم في الجامعات لاتخاذ القرارات عند وجود معايير متعددة من خلال التطبيق على مراكز التعليم في ثلاث جامعات بتايلند، وذلك بالاستفادة من آراء الخبراء والمتخصصين، حول الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في الجامعات محل الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها الوصول إلى أوزان نسبية للمؤشرات المستخدمة في التقييم وقد تبين أن المؤشرات المتعلقة بالنمو والتعليم ذات تأثير معنوي مقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى، وأن البعد الداخلي والمالي لهما دور هام في تقييم الأداء بالنسبة لمراكز التعليم.

واستهدفت دراسة (Nayeri, et al., 2008) توضيح مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات والكشف عن نقاط القوة والضعف بها، وتحليل موقفها الإستراتيجي وذلك من خلال نموذج محدد لبطاقة الأداء المتوازن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت النتائج إلى دور بطاقة الأداء المتوازن الفاعل في دعم المنظور الإستراتيجي في عملية التقويم المؤسسي، وأشارت إلى أن قدرة المؤسسات الجامعية على التحليل البيئي الاستراتيجي لموقفها يتوقف على عدد المستفيدين التي تجتذبهم ومستوى رضاهم عن الخدمة التي تقدمها، وكذلك على برامج التدريب والتنمية المهنية للعاملين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي نظراً لمناسبة لطبيعتها وأهدافها.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد تناولت بعض الدراسات تقييم أداء المؤسسات في ضوء بطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة كل من: عبود (2017)، الهادي والشايع (2017)، البحيري (2014)، Nayeri, et al. (2008). وسعت دراسة السويد (2019) لتقديم نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي، واستهدفت دراسة الشوابكة (2019) التعرف على الدرجة التي يمكن بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل مديري المدارس الثانوية، وتناولت دراسة الشمري (2017) بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن.
- توصلت الدراسات السابقة إلى أن تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة كل من: الشوابكة (2019)، الهادي والشايع (2017)، عبود (2017)، الحامد (2017)، المفيز (2016).
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتختلف الدراسة الحالية عنها في البيئة والعينة. وقد استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، وفي مناقشة النتائج التي توصلت إليها.

إجراءات الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للدراسة من حيث تحديد المشكلة والأسئلة، وصياغة الأهداف والأهمية، ووضع حدود الدراسة، وتحديد المنهج، وتحديد خطوات الدراسة، والمصطلحات، وحصر الدراسات السابقة وعرضها والتعليق عليها، وتم عرضها في الجزء السابق.

- الخطوة الثانية: تحديد الأسس الفكرية لتقييم أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- الخطوة الثالثة: تحديد واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن-على مستوى الوثائق والتقارير الرسمية.

- الخطوة الرابعة: تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن-على المستوى الميدان.

- الخطوة الخامسة: تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتطوير تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الخطوة الثانية: تقييم أداء مديري المدارس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - إطار نظري

يعد الأداء عنصراً أساسياً لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وفي ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة تسعى هذه المؤسسات باستمرار لتحقيق معدلات أداء عالية، وأصبح يقع على عاتق المدراء والقادة فيها الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم من خلال النظر إلى المؤسسة ككيان واحد يتأثر أداؤها ونجاحها بعدة عوامل داخل وخارج المؤسسة (موسى وشين، 2016، 16).

وقد أدى التنافس في عصر المعرفة والمعلوماتية وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى ظهور الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهداف استراتيجية للمؤسسة، ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي تعد أحد المقاييس المركبة للأداء والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة، وهذا النموذج على عكس نماذج قياس الأداء التقليدية التي تركز في عملية القياس على الأصول المالية والمادية وتتجاهل الأخرى. ويعد هذا المقياس الإطار للإدارة الاستراتيجية عن طريق تحويل الأهداف

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

الاستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، ويتم جمع هذه المؤشرات بأربعة منظورات تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن أداء المؤسسة (حسين، 2006، 280).

1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن: المفهوم والنشأة

يرجع ظهور لبطاقة الأداء المتوازن إلى كابلان "Kaplan" ونورتون "Norton" عام (1990) في أمريكا الشمالية، وذلك بعد دراسة استمرت عاماً كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وقد سمح ذلك بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة (يحياوي ولدرع، 2011، 78).

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات، حين قام سيمون "Simon" ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات التالية:

- أ. التقنية حول العمليات.
- ب. مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).
- ج. الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة.
- د. المرجعية.

وظلت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها واستحداثها عام (1990) على يد كابلان "Kaplan" ونورتون "Norton" في صورة بطاقة الأداء المتوازن (يحياوي ولدرع، 2011، 78).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن، فعرفها (Kaplan, Nolan, 1992, 72) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد مهمة يتم إعدادها، وهي:

- نظرة المستفيدين للمؤسسة (بعد العميل).
- جوانب التفوق في المؤسسة (بعد العمليات الداخلية).
- إمكانية مواصلة التحسن وخلق الثروة (بعد التعلم والنمو).
- نظر المؤسسة إلى حملة الأسهم (المنظور المالي).

كما عرفها (Nolan, Kaplan, 1992, 72) بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

وتعرف بأنها تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي أشتقت من استراتيجية المؤسسة، تساعد الإدارة العليا في ربط الإتصال بين مستخدمي المؤسسة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم)، والعمل على ربط إنجازات المؤسسة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل (Niven, 2002, 12).

كما تعرف بأنها نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعقب أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو (Chuck, 2007, 10).

وعرفها المغربي (2010، 144) بأنها عمل نظامى لتصميم نظام تقييم الأداء، ويهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

وتعرف بأنها أداة تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها، واستراتيجيتها، وترجمتها إلى عمل، وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل الأعمال الداخلية، والنتائج الخارجية،

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

وتحقيق التطوير الشامل للمؤسسة والوفاء بالتزامها تجاه العاملين والمستفيدين من الخدمة (دودين، 2009، 15).

وهناك من عرفها بأنها قياس كفاءة أداء إدارة المؤسسة وقدرتها على الأداء بالشكل الجيد الذي يحقق مصالح واهتمامات الأطراف ذات المصالح المشاركة (خالد، 2013، 169).

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أنها تمد الإدارة بصورة شاملة من عمليات المؤسسة وكذلك تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وتعمل على تسهيل وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة، كذلك تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير مالية والأكثر نوعية، وأيضا تساعد على الأداء الفعال للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء، بالإضافة إلى ذلك تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة (المغربي، 2010، 243).

ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري وبما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر التوازن بين القياس والتقييم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها تأثيرا كبيرا في استمرارية المؤسسة أو فشلها (Charles, 2009).

وأشار غلاب وقنطاس (2017) إلى أن بطاقات الأداء المتوازن تعمل على تحقيق الربط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين مؤسسات متعددة، وحدد الغالبي وإداريس (2009، 153-154) أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- تحديد المقاييس فيها يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال.
- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

- تمكين من مراقبة نتائج المالية والغير المالية.
- تترجم الرؤية والاستراتيجية.
- كما تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي (Christinian & Beiman, 2007 & يحيوي ولدرع، 2011، 83 & الداور، 2013، 48 & 112):(Lialian, 2003,
- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح في المستقبل للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستفيدين والمؤسسة، ورفع أي حواجز تقف أمام تطور المؤسسة.
- تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، وتوازن بين:
 - المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات).
 - مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.
 - المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.
- تقوم على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومؤشرات تاريخية واستراتيجية من جهة أخرى.
- تشجع على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومه وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع، أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الاستراتيجية.
- تؤكد على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.

- تعتمد إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية.
 - تتضمن عدة توازنات، منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.
 - تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتماسكة من مقاييس الأداء.
 - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز العاملين على أساس هذا الأداء.
 - تمد الإدارة بشكل شامل وواضح عن عمليات المؤسسة.
 - تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).
 - تربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل والإستراتيجيات طويلة الأجل.
3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وهي كالتالي:

أ. البعد المالي:

1) يعد البعد المالي هو محصلة عمل جميع مؤشرات وأهداف الأبعاد الأخرى، بما يساهم في زيادة عائدات المؤسسة، والمؤسسات التعليمية لا تهدف إلى الربحية وإنما تريد الوصول إلى الرضا العام والبعد المالي موجود ضمناً في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وبالتالي يتمثل هدف البعد المالي في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لزيادة إنتاجيتها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتحقيق الرضا العام عن أداء المؤسسات التعليمية (عبد العال، 2018، 38).

وحدد جادو أهم الأهداف الاستراتيجية أو المؤشرات بالنسبة لهذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي: (جادو، 2013، 1180)

2) تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف للعملية التعليمية المطلوبة، ومن مؤشرات هذا الهدف: نسبة مبالغ التمويل الموجهة لدعم الطلاب إلى الإجمالي، ونسبة مبالغ التمويل للبرامج إلى الإجمالي، نسبة تكلفة الطالب إلى نصيب الطالب من إجمالي الدخل، ومتوسط تكلفة الطالب (إجمالي الإنفاق على مراحل الدراسة إلى إجمالي عدد الطلاب المقيدين)، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، بالإضافة إلى معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلاب.

3) الاستخدام الكفء للموارد: وتتمثل مؤشرات في نفقات تطوير هيئة التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونفقات تطوير التعليم وطرق التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، بالإضافة إلى نسبة برامج التعليم التي يتم تمويلها كنسبة إلى إجمالي التمويل المطلوب.

4) تعظيم الموارد الذاتية: وتتمثل مؤشرات هذا الهدف في نسبة الإيرادات التي يتم اكتسابها من المجتمع الإجمالي، ونسبة الدخل من رسوم التعليم إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونسبة الأموال التي يتم الحصول عليها من الصناديق الخاصة إلى الإجمالي، ونسبة التبرعات إلى الخريجين، ونسبة المنح السنوية إلى إجمالي الموارد، بالإضافة إلى نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد

ب. بعد المستفيدين:

تركز المؤسسات التعليمية رسالتها على إيجاد القيمة للمستفيد، وتحدد كل مؤسسة قطاعات المستفيدين التي تقع في دائرة عملها، وتبحث عن معايير الأداء التي تجعلها تحصل على رضا المستفيدين، ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين، وسرعة التتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم وسلوكياتهم سعياً لإرضائهم ورفع درجات الولاء لديهم (عبدالعال، 2018، 39).

وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- 1) عدد الطلاب المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.
- 2) توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب.
- 3) رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي (جادو، 2013، 1181).

ج. بُعد العمليات الداخلية:

لكي تحقق المؤسسات التعليمية رضا المستفيدين وأصحاب المصالح عليها أن تركز على تحسين عملياتها الداخلية والتفوق فيها، ويركز هذا البعد في المؤسسات التعليمية على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تساهم في وصولها إلى درجة من التميز في كافة المجالات المالية والأكاديمية والخدمية، والإسهام في قياس الأداء المستقبلي للمؤسسات التعليمية لتحقيق الغايات المنشودة (حسن وأحمد، 2011، 175).

وبذلك فإن هذا البعد يحقق زيادة لإيرادات المؤسسات التعليمية، ويركز على تحديد الحلقات التي تحقق الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الطلبة، ويمكن تحديد عناصر هذا البعد في النقاط التالية: (الهادي والشايع، 2017، 360)

1) تطبيق معايير الجودة الشاملة.

2) القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.

3) التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.

4) ترشيد الإنفاق وخفض كلفة العمليات التشغيلية.

د. بعد التعلم والنمو:

يعبر هذا البعد عن الأسس التي تتبناها المؤسسة لإيجاد التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، وذلك بالاعتماد على الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر (حسن وأحمد، 2011، 176). وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي (الهادي والشايع، 2017، 361):

- التحسين المستمر في كل العمليات.

- التركيز على البحث والتطوير.

- تعزيز قيم الإبداع والابتكار.

- تكوين مخزون معرفي عالي المستوى.

4. متطلبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الالتزام بالتالي (الحاكم، 2006، 253):

أ. دعم ومساندة الإدارة العليا: يعتبر اقتناع الإدارة العليا بالبطاقة والمزايا

والفوائد التي تترتب على تطبيقها تعتبر جانب أساسي لضمان نجاحها وبعدهم توفير هذا الدعم ستكون كل الجهود المرتبطة بها عرضة للفشل. ب. تحديد محاور النجاح الرئيسية ذات التأثير المباشر على نجاح الرؤيا، وعلى النتائج المرغوبة إلى جانب تحديد العوامل المؤثرة في كل محور وترتيبها وفقا لأسبقيتها وأهميتها النسبية، وبالتالي ربط كل من هذه العوامل بمقاييس معينة تتناسب مع طبيعة كل عامل بجانب تحديد أهداف لكل مقياس.

ج. إعداد خطة عمل توضح ما يجب إتباعه من خطوات في طريق تحقيق الأهداف على أن يشمل التطبيق مختلف الوحدات والبرامج مع ضرورة تحديد القواعد التي يتطلبها حفظ التوازن وتصميم النظام باستمرار حتى يتم تطبيق البطاقة بطريقة منهجية.

ويواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يتطلب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي (يحياوي ولدراع، 2011، 89 & الحاكم، 2006، 253):

أ. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.

ب. ثقافة المؤسسة: صعوبة توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.

ج. السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.

د. كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها من قبل العاملين وبالتالي التأثير على معنوياتهم.

هـ. قلة دقة المعلومات: يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية الخارجية، وبالتالي فإن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.

و. ضعف التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء.

الخطوة الثالثة: واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن-على مستوى الوثائق والتقارير الرسمية تواجه الإدارة المدرسية مشكلة سيطرة أساليب تقليدية من التفكير والسلوك الإداري والقيادي، وقصور نظام الإشراف التربوي وندرة وجود خطة تعليمية بالمفهوم العلمي للخطة والتخطيط (اليسون، 2004، 24)، وقد انعكس ذلك سلباً على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.

والسمة الغالبة للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في دولة الكويت هي الطابع الإداري العام الذي يستهدف ضمان تطبيق المناهج الموضوعه وفقاً للخطة المعتمده (وزارة التربية، 2005، 2). ويرأس الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية مدير المدرسة، ويعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير الشؤون التعليمية بالمنطقة التعليمية، ويشرف على جميع العاملين في المدرسة من خلال التنظيمات القائمة (وزارة التربية، 2011، 21).

وقد لاحظ الباحثون ندرة الوثائق والتقارير الرسمية التي تناولت تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لذا سوف يتناول هذا الجزء بإيجاز بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس بدولة الكويت وتقييم أدائهم في ضوء الدراسات والبحوث. فقد لوحظ أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مديري المدارس، ومنها: انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وعدم توافر الإمكانيات المادية، وتجاوز الكثافات المقررة للفصول والقاعات الدراسية (الجبر، 2002، 112).

وهناك عدداً من المعوقات التي تقف أمام عملية التمكين الإداري للمديرين في أي مؤسسة تعليمية والتي إذا لم يتم معالجتها من قبل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم في العالم العربي سوف تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين ومنها: السلطة والمسؤولية المركزية التي يتمسك بها المديرون - بكل قوة- بما يتمتعون به من صلاحيات كبيرة يخشون فقدانها، ليكونوا أكثر ظهوراً ويمكن التغلب على هذا

الفقدان بتوضيح وإفهام المديرين أن السلطة لا تتأثر بمنح حرية التصرف بل تأتي من مقومات أخرى كالخبرة والمركز الوظيفي الذي يتمتع به المديرون والقدرة الشخصية على التعزيز والعقاب، وأن هدفهم الحقيقي إدارة التغيير والتخطيط الاستراتيجي الناجح ودورهم في تطوير الأهداف والتنسيق بين جهود المديرين الجماعية، وخوف المديرين من الإنجاز الذي سوف يحققه المديرون نتيجة ممارستهم للتمكين الإداري للمديرين ولذا فإن الرؤساء والمديرين الذين لا يتمتعون بمهارات وقدرات إبداعية سوف يؤثر على موقفهم من التمكين الإداري للمديرين ومن ثم لابد للسلطة المركزية من التخطيط الإستراتيجي المسبق للأهداف التربوية المستقبلية وتدريب المديرين وتحقيق التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة للعملية التربوية والحصول على الموارد اللازمة لإتمام أعمال المديرين الممكنين إدارياً (المسيليم, 2010, 87-90).

وهناك ضعف في قدرات مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للقيام بالأداء الوظيفي لهم على الوجه الأكمل، أي أن أداء مديري المدارس بحاجة إلى تطوير أدائهم (الهدهود, 2014, 37). وبينت دراسة العتيبي (2015) أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين درجة التمكين الإداري لمديري المدارس ومستوى تحقيق الجودة التربوية الشاملة.

وتتمثل الأسباب الرئيسية للمشكلات التي تعاني منها إدارات مدارس التعليم العام بدولة الكويت في عدم وجود خطط استراتيجية واضحة للعمل للتغيير من الأنماط الإدارية التقليدية إلى الأنماط الحديثة، مما يؤثر سلباً على سير العمل ونواتج العملية التعليمية، وأن هناك ضعف في قدرات مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت على القيام بالممارسات الإدارية والأداء الوظيفي على الوجه الأكمل (الهباد, 2014, 95).

وأوصت دراسة المسيليم (2010) بإعادة هيكلة مستويات الإدارة التربوية في نظام التعليم العام بدولة الكويت بحيث تحظى المدرسة بسلطة أكبر تمكن مديري المدارس من لعب دور أكبر في العملية التعليمية التربوية، وتبني مشروع لدعم صلاحيات مديري المدارس في جميع ما يخص الشأن المدرسي كاختيار نوعية المعلمين والطلبة ووضع أدوات التقويم والامتحانات والتصريف بميزانية المدرسة وتنمية مواردها المالية وتمكينهم من اتخاذ كافة القرارات لتسيير وتطوير مدارسهم.

الخطوة الرابعة: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

1. أهداف الدراسة الميدانية:

- تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- تقديم بعض الإجراءات لتطوير تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في منطقة الفروانية التعليمية والبالغ عددهم (2608) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائية وزارة التربية للعام الدراسي 2019/2018، وتكونت عينة الدراسة من (374) معلماً ومعلمة من مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الفروانية التعليمية وتمثل (14.3%) من مجتمع الدراسة، بحيث تناول مستويات مختلفة من حيث النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع	نكر	143	38.20%
	أنثى	231	61.80%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	352	94.10%
	دراسات عليا	22	5.90%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	55	14.70%
	6-10 سنوات	143	38.20%
	أكثر من 10 سنوات	176	47.10%

3. أداة الدراسة الميدانية:

اتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت في صورتها المبدئية من (40) عبارة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي: (1) - البعد المالي، ويضم (9) عبارات، (2) - بعد رضا

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

الطلبة، ويضم (10 عبارات، 3) - بُعد العمليات الداخلية، ويضم (11 عبارة، 4) - بُعد التعلم والنمو، ويضم (10 عبارة. ولكل عبارة أربعة مستويات للإجابة كالتالي: كبيرة (4 درجات)، متوسطة (3 درجات)، ضعيفة (درجتان)، غير متوفرة (درجة واحدة).

• صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كلٍ من:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية بكلية التربية- جامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (40) عبارة، ويعتبر اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، حيث تم تطبيقها على (50) معلماً ومعلمة من مدارس المرحلة الثانوية غير العينة الأساسية، وقد استخدم الباحثون الرزمة الإحصائية SPSS لحساب معاملات الارتباط، ورصدت النتائج في الجدول التالي.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
0.905 **	البعد المالي
0.963 **	رضا الطلبة
0.978 **	بُعد العمليات الداخلية
0.955 **	بعد التعلم والنمو

(** دال عند مستوى دلالة (0.01))

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة جداً ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت بين (0.905-0.978)، وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء .

• ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة من خلال الرزمة الإحصائية SPSS بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ويوضحها الجدول التالي.

جدول (3)

معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.83	9	البعد المالي
0.80	10	رضا الطلبة
0.80	11	بُعد العمليات الداخلية
0.81	10	بعد التعلم والنمو
0.85	40	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد الاستبانة تتسم بدرجة ثبات دالة إحصائياً، وتراوحت معاملات الثبات بين (0.80 - 0.83)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.85) ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. ولأغراض الحكم على واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لفئات المقياس الرباعي المستخدم في الإجابة عن عبارات الاستبانة، ويمكن تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبير جداً، كبير، متوسط، ضعيف)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (4) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 4 - 1 = 3

وبالتالي طول الفئة = $3 \div 3 = 1.00$ ، ومن ثم إضافة الجواب (1.00) على نهائية كل فئة.

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

وعليه يكون: الحد الأدنى = $1+1=2$ ، وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (1.00- أقل من 2) يعني أن الأداء ضعيف.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (2- أقل من 3) يعني أن الأداء متوسط.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (3- 4) يعني أن الأداء كبير.

4. المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأجريت المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة:

- التكرارات Frequency

- النسبة المئوية Percentage

- المتوسط الحسابي Mean

- الانحراف المعياري Standard Deviation

- اختبار ت t- Test

- تحليل التباين أحادى الاتجاه One Way ANOVA

- اختبار إل إس دي LSD Test

5. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستبانة وفقاً للمتغيرات التالية: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

(1)- النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

ما واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

للتعرف على واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
أ- البعد المالي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي

م	العبرة	كبيرة	متوسط	ضعيفة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
1	يوفر مدير المدرسة الموارد المالية لشراء التجهيزات والأدوات والخامات.	38.2 4	41.1 8	14.7 1	5.88	3.12	0.87	6	كبيرة
2	يوظف مدير المدرسة الموارد المالية لتحسين نواتج التعلم.	44.1 2	41.1 8	11.7 6	2.94	3.26	0.78	2	كبيرة
3	يوظف مدير المدرسة الموارد المالية للوفاء بالخدمات الطلابية.	44.1 2	29.4 1	26.4 7	0.00	3.18	0.82	5	كبيرة
4	يستغل مدير المدرسة الموارد المالية لتنظيم برامج أكاديمية جديدة.	38.2 4	23.5 3	26.4 7	11.7 6	2.88	1.05	8	متوسطة
5	يوظف مدير المدرسة الموارد والإمكانات المتاحة لتطوير الأداء التعليمي والإداري.	50.0 0	32.3 5	11.7 6	5.88	3.26	0.89	3	كبيرة
6	يستخدم مدير المدرسة الموارد المالية لتوفير الأنشطة والبرامج الترفيهية.	30.3 0	45.4 5	18.1 8	6.06	2.91	0.98	7	متوسطة
7	يضع مدير المدرسة خطط وبرامج لتطوير مصادر التمويل الحكومي للمدرسة.	26.4 7	35.2 9	32.3 5	5.88	2.82	0.89	9	متوسطة
8	يحرص مدير المدرسة على الاستخدام الكفء للموارد المالية.	50.0 0	26.4 7	17.6 5	5.88	3.21	0.93	4	كبيرة

9	يوظف مدير المدرسة الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسي.	52.9	32.3	14.7	0.00	3.38	0.73	1	كبيرة
	البعد ككل	4	5	1		3.11	0.88	-	كبيرة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن البعد المالي يحتوي على (9) عبارات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (9) "يوظف مدير المدرسة الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) "يوظف مدير المدرسة الموارد المالية لتحسين نواتج التعلم" بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة كبيرة. وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (5) "يوظف مدير المدرسة الموارد والإمكانات المتاحة لتطوير الأداء التعليمي والإداري" بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة كبيرة. يؤكد ذلك على أن معظم مديري مدارس الثانوية في دولة الكويت يحرصون على توظيف الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسي وتحسين نواتج التعلم وتطوير الأداء التعليمي والإداري، مما ينعكس على تحقيق الأهداف التعليمية بنجاح وفعالية، وتحقيق الميزة التنافسية، ويعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية توظيف الموارد المالية بشكل فعال ومخطط له مسبقاً.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (4) "يستغل مدير المدرسة الموارد المالية لتنظيم برامج أكاديمية جديدة" بمتوسط حسابي (2.88) وبدرجة متوسطة. وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (7) "يضع مدير المدرسة خطط وبرامج لتطوير مصادر التمويل الحكومي للمدرسة" بمتوسط حسابي (2.82) وبدرجة متوسطة. ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام بعض مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتوظيف الموارد المالية في تنظيم برامج أكاديمية، والبحث عن بدائل تساهم في تطوير مصادر التمويل الحكومي للمدرسة مثلما يحدث في الكثير من دول العالم. ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية بحاجة إلى التدريب حول التخطيط للإنفاق على التعليم، وكيفية تنظيم البرامج الأكاديمية، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2017) ودراسة عبود (2017) التي توصلت أن تقويم البعد المالي في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة.

ب- رضا الطلبة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول رضا الطلبة.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول رضا الطلبة

م	العبرة	كبيرة	متوسط	ضعيفة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
10	يسعى مدير المدرسة لتحقيق الرضا لدى الطلبة.	46.8 8	43.7 5	9.38	0.00	3.18	1.02	9	كبيرة
11	يبدى مدير المدرسة اهتماماً بالطلبة ذوي القدرات والمواهب الخاصة.	58.8 2	29.4 1	8.82	2.94	3.44	0.78	1	كبيرة
12	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة.	55.8 8	32.3 5	8.82	2.94	3.41	0.77	3	كبيرة
13	يأخذ مدير المدرسة بأراء الطلبة فى مستوى الخدمات الطلابية.	38.2 4	35.2 9	23.5 3	2.94	3.09	0.85	10	كبيرة
14	يهتم مدير المدرسة بمتطلبات وحاجات الطلبة بالمدرسة.	50.0 0	26.4 7	23.5 3	0.00	3.26	0.82	7	كبيرة
15	يتواصل مدير المدرسة مع أولياء أمور الطلبة بانتظام.	41.1 8	44.1 2	11.7 6	2.94	3.24	0.77	8	كبيرة
16	يوفر مدير المدرسة المصادر التعليمية للطلبة بالصفوف الدراسية.	50.0 0	32.3 5	17.6 5	0.00	3.32	0.76	5	كبيرة
17	يتابع مدير المدرسة البرامج التعليمية بصفة دورية.	50.0 0	41.1 8	8.82	0.00	3.41	0.65	2	كبيرة
18	يقدر مدير المدرسة طموح الطلبة ويساعدهم على تحقيقه.	44.1 2	44.1 2	8.82	2.94	3.29	0.75	6	كبيرة
19	يوفر مدير المدرسة الإقامة والتجهيزات والأماكن اللازمة للطلبة.	47.0 6	44.1 2	5.88	2.94	3.35	0.72	4	كبيرة
	البعد ككل					3.30	0.79	-	كبيرة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن بُعد رضا الطلبة يحتوي على (10) عبارات جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (11) "يبدى مدير المدرسة اهتماماً بالطلبة ذوي القدرات والمواهب الخاصة" بمتوسط حسابي بلغ (3.44). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (17) "يتابع مدير المدرسة البرامج التعليمية بصفة دورياً" بمتوسط حسابي (3.41). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (12) "يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة" بمتوسط حسابي (3.41). وتشير العبارات السابقة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يحرصون على رضا الطلبة، حيث يبدون اهتماماً بذوي القدرات والمواهب الخاصة ويعزى ذلك إلى وعيهم بأهمية هذه الفئة في المجتمع، ويتابعون البرامج التعليمية بشكل دوري للتأكد من سير العمل بنجاح، كما يحرصون على توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة بما ينعكس إيجاباً على الإنجاز الأكاديمي لهم وتحقيق الأهداف المنشودة.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (10) "يسعى مدير المدرسة لتحقيق الرضا لدى الطلبة" بمتوسط حسابي (3.18). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (13) "يأخذ مدير المدرسة بآراء الطلبة في مستوى الخدمات الطلابية" بمتوسط حسابي (3.09). وتؤكد العبارتين السابقتين على ضعف اهتمام معظم مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت بتحقيق الرضا لدى الطلبة ويهتمون بأخذ آرائهم في مستوى الخدمات الطلابية لتحسين هذه الخدمات بما ينعكس إيجاباً على رضا الطلبة ونجاح العملية التعليمية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2017) التي توصلت أن تقويم رضا الطلبة في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة.

ج- بُعد العمليات الداخلية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العمليات الداخلية.

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد العمليات الداخلية

م	العبارة	كبيرة	متوسط	ضعيفة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
20	يوفر مدير المدرسة الاحتياجات التدريسية والأكاديمية للمدرسة.	47.0 6	29.4 1	23.5 3	0.00	3.24	0.81	8	كبيرة
21	يراعى مدير المدرسة رغبات المعلمين في الخطط والبرامج الأكاديمية.	35.2 9	41.1 8	23.5 3	0.00	3.12	0.76	11	كبيرة
22	يطور مدير المدرسة الوحدات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.	47.0 6	35.2 9	17.6 5	0.00	3.29	0.75	4	كبيرة
23	مدير المدرسة لديها القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.	44.1 2	35.2 9	20.5 9	0.00	3.24	0.77	7	كبيرة
24	يحرص مدير المدرسة على تطبيق معايير الجودة الشاملة.	47.0 6	44.1 2	8.82	0.00	3.38	0.64	1	كبيرة
25	يساعد مدير المدرسة المعلمين على استيعاب رؤية المدرسة ورسالتها.	38.2 4	44.1 2	17.6 5	0.00	3.21	0.72	10	كبيرة
26	يعمل مدير المدرسة على تطوير العمليات الإدارية والوظيفية بالمدرسة.	41.1 8	44.1 2	14.7 1	0.00	3.26	0.70	6	كبيرة
27	يتابع مدير المدرسة المشروعات والعمليات التدريسية.	52.9 4	32.3 5	14.7 1	0.00	3.38	0.73	2	كبيرة
28	يوفر مدير المدرسة برامج وإجراءات العمل بالمدرسة.	47.0 6	38.2 4	14.7 1	0.00	3.32	0.72	3	كبيرة
29	يتواصل مدير المدرسة مع إدارات المؤسسات المختلفة في المجتمع.	47.0 6	38.2 4	11.7 6	2.94	3.29	0.79	5	كبيرة
30	يحرص مدير المدرسة على ربط مشروعات وبرامج الدراسة باحتياجات المجتمع.	44.1 2	38.2 4	14.7 1	2.94	3.24	0.82	9	كبيرة
	البعد ككل					3.27	0.75	-	كبيرة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن بُعد العمليات الداخلية يحتوي على (11) عبارة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (24) "يحرص مدير المدرسة على تطبيق معايير الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.38). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (27) "يتابع مدير المدرسة المشروعات والعمليات التدريسية" بمتوسط حسابي (3.38). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (28) "يوفر مدير المدرسة برامج وإجراءات العمل بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.32). وتشير العبارات السابقة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يحرصون على تطبيق معايير الجودة الشاملة بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية التي تنادي بضرورة تطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليمية، ويحرصون على توفير كل ما يتعلق بإجراءات العمل في المدرسة لمساعدة جميع العاملين على أداء المهام المنوطة بهم بشكل واضح، مما ينعكس على حسن سير العمل.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (25) "يساعد مدير المدرسة المعلمين على استيعاب رؤية المدرسة ورسالتها" بمتوسط حسابي (3.21). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (21) "يراعى مدير المدرسة رغبات المعلمين في الخطط والبرامج الأكاديمية" بمتوسط حسابي (3.12). وتعكس العبارات السابقة حرص معظم مديري المدارس الثانوية على توضيح رؤية المدرسة ورسالتها للمعلمين ومساعدتهم على استيعابها حتى يمكنهم العمل لتحقيقها بنجاح، كما يحرص مديري المدارس على توزيع الخطط والبرامج الأكاديمية وفقاً لرغبات المعلمين، بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم نجاح سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، حيث يلعب الرضا الوظيفي دور هام في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2017) ودراسة عبود (2017) التي توصلت أن تقويم بُعد العمليات الداخلية في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة.

د- بعد التعلم والنمو:

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التعلم والنمو.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد التعلم والنمو

م	العبارة	كبيرة	متوسط	ضعيفة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافرها
31	يوفر مدير المدرسة مناخ داعم لتحسين أداء المعلمين.	38.2 4	52.9 4	8.82	0.00	3.29	0.62	3	كبيرة
32	يشجع مدير المدرسة العاملين على التنمية المهنية لرفع كفاءتهم.	47.0 6	38.2 4	11.7 6	2.94	3.29	0.79	5	كبيرة
33	يوفر مدير المدرسة الحوافز المادية للعاملين بالمدرسة.	41.1 8	23.5 3	32.3 5	2.94	3.03	0.92	10	كبيرة
34	يقيم مدير المدرسة عمليات التعلم والنمو المهني للعاملين بصفة مستمرة.	44.1 2	44.1 2	11.7 6	0.00	3.32	0.67	2	كبيرة
35	يستخدم مدير المدرسة تكنولوجيا المعلومات في البرامج المدرسية.	52.9 4	35.2 9	11.7 6	0.00	3.41	0.69	1	كبيرة
36	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات الإداريين بالمدرسة.	44.1 2	38.2 4	14.7 1	2.94	3.24	0.81	7	كبيرة
37	يطور مدير المدرسة بيئة التعلم لتنمية الابتكار والإبداع.	38.2 4	44.1 2	17.6 5	0.00	3.21	0.72	8	كبيرة
38	يطور مدير المدرسة لوائح العمل لتشجيع العاملين على زيادة الأداء والإنتاجية.	44.1 2	44.1 2	8.82	2.94	3.29	0.75	4	كبيرة
39	يحقق مدير المدرسة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.	41.1 8	44.1 2	11.7 6	2.94	3.24	0.77	6	كبيرة
40	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التعليمية.	29.4 1	58.8 2	5.88	5.88	3.12	0.76	9	كبيرة
	البعد ككل					3.24	0.75	-	كبيرة

يلاحظ من بيانات الجدول السابق أن بعد التعلّم والنمو يحتوي على (10) عبارات جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (35) "يستخدم مدير المدرسة تكنولوجيا المعلومات فى البرامج المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.41). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (34) "يقيم مدير المدرسة عمليات التعلّم والنمو المهني للعاملين بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي (3.32). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (31) "يوفر مدير المدرسة مناخ داعم لتحسين أداء المعلمين" بمتوسط حسابي (3.29). وتشير العبارات السابقة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يحرصون على استخدام التكنولوجيا في البرامج المدرسية، حيث نعيش في عصر يتسم بالتطور التكنولوجي والمعرفي ومن ثم يجب مواكبة هذا العصر، كما يحرص مديرو المدارس على تقييم عمليات التعلّم والنمو المهني للعاملين بصفة مستمرة مما يساعد في تحديد احتياجاتهم التدريبية، ومن ثم تحسين أداء جميع العاملين من جهة ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (40) "يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.12). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (33) "يوفر مدير المدرسة الحوافز المادية للعاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.03). وتشير العبارات السابقة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية يحرصون على تشجيع المعلمين لإجراء البحوث التي من شأنها تسهم في تحسين العملية التعليمية وتساعد على تحقيق الأهداف، كما يحرصون على توفير الحوافز المادية للعاملين بالمدرسة مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم نجاح سير العمل. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الهادي والشايع (2017) ودراسة عبود (2017) التي توصلت أن تقويم بُعد التعلّم والنمو في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ككل

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة توافره
البعد المالي	3.11	0.88	4	كبيرة
رضا الطلبة	3.30	0.79	1	كبيرة
بُعد العمليات الداخلية	3.27	0.75	2	كبيرة
بعد التعلم والنمو	3.24	0.75	3	كبيرة
الأبعاد ككل	3.23	0.79	-	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ككل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد ككل بلغ (3.23)، كما يتضح من الجدول السابق أن بطاقة الأداء المتوازن تتضمن أربعة أبعاد جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الأبعاد، فقد جاء في الترتيب الأول بُعد رضا الطلبة بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، يليه بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، ثم بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وأخيراً البعد المالي بمتوسط حسابي بلغ (3.11). وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية يحرصون على تحقيق رضا الطلبة، حيث يعد الطالب هو المحور الرئيس للعملية التعليمية وبدونه لن يكون هناك تعليم قائم، لذا يجب تكريس كل الجهود لتحقيق رضا الطلبة، بما ينعكس على الإنجاز الأكاديمي لهم، ومن ثم نجاح العملية التعليمية. كما تشير هذه النتيجة إلى أن معظم مديري المدارس الثانوية يحرصون على أداء المهام المنوطة بهم بنجاح مما يساعد في نجاح المدرسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها. وقد أشار الجرايدة والمنوري (2014) إلى أن كثير من البرامج الناجحة التي تحققت المدرسة تنبع من قدرة مدير المدرسة على قيادة المصادر البشرية والمادية، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن تقويم الأداء في المؤسسات التعليمية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة، مثل دراسة كل من: الشوابكة (2019)، الهادي والشايع (2017)، عبود (2017)، الحامد (2017)، المفيز (2016).

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

وعلى الرغم من تقييم البعد المالي جاء في المرتبة الأخيرة وفقاً لنتائج الدراسة الحالية، فقد أشارت دراسة (Wu, 2011, et al.) إلى أن البعد الداخلي والمالي لهما دور هام في تقييم الأداء بالنسبة لمراكز التعليم. وأكدت دراسة (Nayei, et al., 2008) على أن بطاقة الأداء المتوازن لها دور فاعل في دعم المنظور الإستراتيجي في عملية التقويم المؤسسي. ونظراً لأهمية بطاقة الأداء المتوازن فقد أوصت بعض الدراسات باستخدامها في تقييم أداء المؤسسات التعليمية، مثل دراسة كل من: السويد (2019)، الشوابكة (2019)، البحيري (2014).

(2)- النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري

مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة)؟

للتعرف على الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) تم استخدام تحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA)، واختبار ت (t-Test)، واختبار شيفيه (Schffe)، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (9)

نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد بطاقة تقييم الأداء وفقاً لمتغير النوع

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
البعد المالي	ذكور	143	28.77	6.79	2.884	372	0.040
	إناث	231	27.57	5.42			
رضا الطلبة	ذكور	143	33.23	7.57	0.506	372	0.606
	إناث	231	32.86	6.29			

0.476	372	0.714	9.18	35.62	143	ذكور	بُعد العمليات الداخلية
			6.39	36.19	231	إناث	
0.080	372	1.753	7.69	31.69	143	ذكور	بعد التعلّم والنمو
			5.64	32.90	231	إناث	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2.884) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين أكثر وعياً من المعلمات فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة بالبعد المالي مثل توظيف الموارد المالية لتحسين كفاءة المبنى المدرسي ونواتج التعلّم، وتطوير الأداء التعليمي والإداري، وقد أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن البعد المالي جاء بدرجة كبيرة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير النوع (ذكور - إناث) لصالح الذكور.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق حول رضا الطلبة وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.506) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الجنس حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الخاصة بتحقيق رضا الطلبة، مثل الاهتمام بذوي القدرات والمواهب الخاصة، وتوفير الإقامة والتجهيزات والأماكن اللازمة للطلبة، وقد أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن بُعد رضا الطلبة جاء بدرجة كبيرة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة الشوابكة (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير النوع.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق حول بُعد العمليات الداخلية وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.714) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري ومديري مدارس المرحلة الثانوية يمارسون المهام الخاصة ببُعد العمليات الداخلية بدرجات متقاربة، لذا هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الجنس حول هذه الممارسات، مثل تطبيق معايير الجودة الشاملة، ومتابعة

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

المشروعات والعمليات التدريسية، وتطوير الوحدات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة، وقد أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن بُعد العمليات الداخلية جاء بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق حول بُعد التعلم والنمو وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.753) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري ومديري مدارس المرحلة الثانوية يمارسون المهام الخاصة بـبُعد التعلم والنمو بدرجات متقاربة، لذا هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الجنس حول هذه الممارسات، مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات فى البرامج المدرسية، وتقييم عمليات التعلم والنمو المهني للعاملين بصفة مستمرة، وتوفير مناخ داعم لتحسين أداء المعلمين، وقد أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن بُعد التعلم والنمو جاء بدرجة كبيرة.

جدول (10)

نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد بطاقة تقييم الأداء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
البعد المالي	بكالوريوس	352	27.72	6.03	4.092	372	0.0001
	دراسات عليا	22	33.00	2.05			
رضا الطلبة	بكالوريوس	352	32.59	6.81	4.753	372	0.0001
	دراسات عليا	22	39.50	0.51			
بُعد العمليات الداخلية	بكالوريوس	352	35.50	7.56	4.959	372	0.0001
	دراسات عليا	22	43.50	0.51			
بعد التعلم والنمو	بكالوريوس	352	32.03	6.50	4.021	372	0.0001
	دراسات عليا	22	39.00	1.02			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي وفقاً لمتغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا) لصالح دراسات عليا، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (4.092) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل دراسات عليا أكثر وعياً

من ذوي المؤهل بكالوريوس فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة بالبعد المالي مثل مدى حرص مديري المدارس على استغلال الموارد المالية لتنظيم برامج أكاديمية جديدة، ومدى حرصهم على وضع خطط وبرامج لتطوير مصادر التمويل الحكومي للمدرسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المؤهل، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشوابكة (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير المؤهل.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق حول رضا الطلبة لمتغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا) لصالح دراسات عليا، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (4.753) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل دراسات عليا لديهم معلومات ومعارف بدرجة كبيرة بالمقارنة بذوي المؤهل بكالوريوس فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة ببعد رضا الطلبة، مثل مدى سعي مديري المدارس لتحقيق الرضا لدى الطلبة، ومدى حرصهم على الأخذ بأراء الطلبة في مستوى الخدمات الطلابية.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق حول بُعد العمليات الداخلية وفقاً لمتغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا) لصالح دراسات عليا، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (4.959) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل دراسات عليا أكثر قدرة على ملاحظة ممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة ببُعد العمليات الداخلية، وقد انعكس ذلك إيجاباً على استجاباتهم حول هذا المحور.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق حول بُعد التعلم والنمو وفقاً لمتغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا) لصالح دراسات عليا، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (4.021) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي المؤهل دراسات عليا أكثر وعياً من ذوي المؤهل بكالوريوس فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة ببعد التعلم والنمو مثل مدى حرص مديري المدارس على تطوير بيئة التعلم لتنمية الابتكار والإبداع، ومدى حرصهم على تشجيع المعلمين

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التعليمية، حيث أن ذوي المؤهل دراسات عليا لديهم اهتمام بإجراء الدراسات والبحوث وكل ما يتعلق بتحسين العملية التعليمية.

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد بطاقة تقييم الأداء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
البعد المالي	5-1 سنوات	55	29.60	4.67	بين المجموعات	960.66	2	480.33	14.32	0.0001
	6-10 سنوات	143	26.00	6.38	داخل المجموعات	12448.01	371	33.55		
	أكثر من 10 سنوات	176	29.19	5.60	المجموع	13408.68	373			
	مجموع	374	28.03	6.00						
رضا الطلبة	5-1 سنوات	55	35.00	5.78	بين المجموعات	276.90	2	138.45	3.03	0.040
	6-10 سنوات	143	32.38	6.30	داخل المجموعات	16971.10	371	45.74		
	أكثر من 10 سنوات	176	32.88	7.38	المجموع	17248.00	373			
	مجموع	374	33.00	6.80						
بُعد العمليات الداخلية	5-1 سنوات	55	39.00	5.07	بين المجموعات	685.75	2	342.87	6.15	0.002
	6-10 سنوات	143	34.85	6.95	داخل المجموعات	20686.93	371	55.76		
	أكثر من 10 سنوات	176	35.94	8.43	المجموع	21372.68	373			
	مجموع	374	35.97	7.57						
بعد التعلم والنمو	5-1 سنوات	55	36.00	3.61	بين المجموعات	1197.55	2	598.77	15.17	0.0001
	6-10 سنوات	143	30.62	6.62	داخل المجموعات	14646.66	371	39.48		
	أكثر من 10 سنوات	176	32.81	6.64	المجموع	15844.21	373			
	مجموع	374	32.44	6.52						

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (14.32) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05).

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول رضا الطلبة لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (3.03) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بُعد العمليات الداخلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (6.15) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بُعد التعلم والنمو وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (15.17) ومستوى دلالتها أصغر من (0.05).

وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار (LSD)، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (12)

نتائج اختبار (LSD) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد بطاقة تقييم الأداء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البُعد	الخبرة	1-5 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
البعد المالي	1-5 سنوات		3.600**	0.412
	6-10 سنوات			-3.187**
	أكثر من 10 سنوات			
رضا الطلبة	1-5 سنوات		2.615**	2.125**
	6-10 سنوات			-0.490
	أكثر من 10 سنوات			
بُعد العمليات الداخلية	1-5 سنوات		4.153**	3.062**
	6-10 سنوات			-1.091
	أكثر من 10 سنوات			
بعد التعلم والنمو	1-5 سنوات		5.384**	3.187**
	6-10 سنوات			-2.197**
	أكثر من 10 سنوات			

(*) دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكان اتجاه دلالة هذه الفروق كالاتي: توجد فروق بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) و(6-10 سنوات) لصالح (1-5 سنوات)، وتوجد فروق بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) و(6-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة (1-5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) أكثر وعياً من ذوي الخبرة (6-10 سنوات) فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة بالبعد المالي، وقد انعكس ذلك إيجاباً على استجاباتهم حول هذا المحور. وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة عبود (2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق حول رضا الطلبة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكان اتجاه دلالة هذه الفروق كالاتي: توجد فروق بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) و(6-10 سنوات) لصالح (1-5 سنوات)، وتوجد فروق بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (1-5 سنوات). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة (1-5 سنوات) أكثر قدرة على ملاحظة ممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة ببعد رضا الطلبة بالمقارنة بذوي الخبرات الأخرى، لأنهم أكثر تواجداً مع الطلبة بالمقارنة بذوي الخبرة المتوسطة والكبيرة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة الشوابكة (2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل).

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق حول بعد التعلم والنمو تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكان اتجاه دلالة هذه الفروق كالاتي: توجد فروق بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) و(6-10 سنوات) لصالح (1-5 سنوات)، وتوجد فروق بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (1-5 سنوات). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة (1-5 سنوات) أكثر قدرة على ملاحظة ممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة ببعد التعلم والنمو بالمقارنة بذوي الخبرات الأخرى، حيث يهتم مديرو المدارس بالتنمية المهنية لحديثي التعيين أو ذوي الخبرة القليلة، وقد انعكس ذلك إيجاباً على استجابات ذوي الخبرة القليلة حول هذا المحور.

كما يتضح من الجدول السابق وجود توجد فروق حول بُعد العمليات الداخلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكان اتجاه دلالة هذه الفروق كالاتي: توجد فروق بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) وكل من: (6-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (1-5 سنوات)، وتوجد فروق بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) و(6-10 سنوات) لصالح (أكثر من 10 سنوات). وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي الخبرة (1-5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) أكثر وعياً من ذوي الخبرة (6-10 سنوات) فيما يتعلق بممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة ببُعد العمليات الداخلية، وأكثر قدرة على ملاحظة ممارسات مديري المدارس الثانوية المرتبطة ببُعد العمليات الداخلية بالمقارنة بذوي الخبرات الأخرى، وتؤكد هذه النتيجة أن ذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) لا يهتمون كثيراً بممارسات مديري المدارس، وقد انعكس ذلك على استجاباتهم حول جميع الأبعاد.

الخطوة الخامسة: الإجراءات المقترحة لتطوير تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تطوير تقييم أداء مديري المدارس الثانوية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يلي:

- دعم ومساندة الإدارة العليا: يعتبر اقتناع الإدارة العليا بطاقة الأداء المتوازن والمزايا والفوائد التي تترتب على تطبيقها تعتبر جانب أساسي لضمان نجاحها وبعدم توفير هذا الدعم ستكون كل الجهود المرتبطة بها عرضة للفشل.
- تحديد محاور النجاح الرئيسية ذات التأثير المباشر على نجاح الرؤيا، وعلى النتائج المرغوبة إلى جانب تحديد العوامل المؤثرة في كل محور وترتيبها وفقاً لأسبقيتها وأهميتها النسبية، وبالتالي ربط كل من هذه العوامل بمقاييس معينة تتناسب مع طبيعة كل عامل بجانب تحديد أهداف لكل مقياس.
- إعداد خطة عمل توضح ما يجب إتباعه من خطوات في طريق تحقيق الأهداف على أن يشمل التطبيق مختلف الوحدات والبرامج مع ضرورة تحديد القواعد التي يتطلبها حفظ التوازن وتصميم النظام باستمرار حتى

يتم تطبيق البطاقة بطريقة منهجية.

- تطوير رؤية مدارس المرحلة الثانوية وأهدافها بما يناسب تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- أن يمنح مديرو مدارس المرحلة الثانوية مزيداً من الاستقلالية الإدارية والمالية التي تمكنهم من حسن استخدام الموارد والإمكانات المتاحة.
- أن تتوافر في المدارس الثانوية نظم معلومات تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- أن تتسم أهداف المدارس الثانوية بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات بيئتها.
- أن تعزز أهداف المدارس الثانوية تحقيق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.
- أن يشارك العاملين في المدارس الثانوية في تحديد أهم العوامل المؤثرة على أداء المدرسة.
- أن يتم تحليل إمكانات المدارس الثانوية المالية والإدارية والبشرية والتكنولوجية بشكل دوري.
- أن يتوفر نظام رقابة في المدارس الثانوية يوفر التغذية الراجعة المناسبة والمطلوبة.
- أن تطور المدارس الثانوية معايير واقعية ومحددة للأداء.
- أن تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء المدارس الثانوية من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- أن تراجع الخطط بعيدة المدى في المدارس الثانوية سنوياً للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المدرسة.
- أن تشمل عملية التقويم المدارس الثانوية كافة الجوانب في أداء المدرسة والبيئة الداخلية والخارجية لها.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحثون بما يلي:

- العمل على تعميق وزيادة الوعي بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مدارس التعليم العام بدولة الكويت لغايات تطوير العملية الإدارية.
- توعية مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بتوظيف الموارد المالية لتنظيم برامج أكاديمية جديدة.
- عمل دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت على حول كيفية التخطيط لتطوير مصادر التمويل الحكومي للمدرسة.
- توعية مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بأخذ آراء الطلبة في مستوى الخدمات الطلابية.
- توعية مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بمساعدة المعلمين على استيعاب رؤية المدرسة ورسالتها.
- توعية مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بأهمية مراعاة رغبات المعلمين في الخطط والبرامج الأكاديمية.
- ضرورة قيام مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بتطوير قدرات الإداريين بالمدرسة من خلال توفير الدورات التدريبية اللازمة لهم.
- توعية مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بأهمية تطوير بيئة التعلم لتنمية الابتكار والإبداع.
- ضرورة قيام مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بتشجيع المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التعليمية.

البحوث المقترحة:

- امتداد لما توصلت اليه الدراسة الحالية يقترح الباحثون إمكانية إجراء الدراسات التالية:
- إجراء دراسات وبحوث حول تقييم أداء مديري المدارس في دولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع عينات تختلف عن عينة الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.
- إجراء دراسات وبحوث حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المدارس.

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أمين، مصطفى أحمد (2017). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. *مستقبل التربية العربية، مصر، 24(106)*، 11-116.
- البحيري، السيد السيد محمود (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.
- جادو، سماسم كامل موسي (2013). مدي فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)*، 1135-1228.
- الجبر، زينب علي (2002). *الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الجريدة، محمد والمنوري، أحمد بن عبد العزيز (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان. *مجلة المنارة، 20 (1)*، 41-87.
- الحاكم، علي عبد الله (2006). *الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية*. الخرطوم: شركة مطابع السودان المحدودة.
- الحامد، فصل بنت عيد بن عايد (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن*.
- حسن، علاء أحمد وأحمد، ميسون عبدالله (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة. *مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، (28)* 7، 159-199.
- حسين، زينب أحمد (2006)، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء. *المؤتمر الثاني للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.
- حمودي، جنان علي ومحمد، إيمان شكري (2011). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، (14)* 6، 110-134.

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

الخطيب، أمل إبراهيم (2005). *الإدارة المدرسية فلسفتها .. أهدافها .. تطبيقاتها*. عمان: دار قنديل للنشر.

الداعور، جبر إبراهيم (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية. *مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية*، 21(2)، 87-133.

درغام، ماهر موسى (2013). *تقويم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

دودين، أحمد يوسف (2009). معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية). *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن*، 9(2)، 1-44.

زوليف، مهدي حسن (2003). *إدارة الأفراد*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السويد، محمد بن ناصر الشهيل (2019). تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة المجمعة أنموذجا للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية*، 17(1)، 417-478.

الشمري، غربي بن مرجي (2017). بناء بطاقة لتقويم الأداء المتوازن للأقسام العلمية بالجامعات السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي. *مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية*، 10(10)، 111-162.

الشوابكة، رولا حسن مفلح (2019). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن*.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2012). *تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. مستقبل التربية العربية، مصر، 19(8)، 11-164.

عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى (2018). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر*، عدد أكتوبر، الجزء الأول، 1-66.

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

- عبود، يسرى زكي (2017). تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. *دراسات نفسية وتربوية، الجزائر، (9)، 92-115*.
- العتيبي، تركي الحميدي (2015). مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم ودوره في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.
- العمرى، هاني عبد الرحمن (2009). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن فى المؤسسات السعودية. *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة 1-4 نوفمبر*.
- الغالبى، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
- غلاب، نعيمة وقنطاس، عبلة (2017)، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 4 (1)، 152-191*.
- القرعان، أحمد خليل وحراشنة، إبراهيم محمد (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- القرنى، علي بن سعيد (2010). *قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي*. متاح على الرابط التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
- المسيليم، محمد يوسف (2010). صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، *المجلة التربوية، جامعة الكويت، 26(103)، 63-112*.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2010). *بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي*. المنصورة: المكتبة العصرية، مصر.
- المفيز، خولة عبد الله محمد (2016). تقييم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الأردن، 5(7)، 304-332*.
- الملا، بدرية حمد (2014). تقييم الأداء التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية، 12 (2)، 45-67*.

تقييم أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نوف علي فخري الرشيدى - عيسى فلاح ذياب العازمي - بدر عوض لزام الرشيدى

المهنا، عبد الرضا وبهبهاني، بهيجة (2000). *التعليم في الكويت من الألف إلى الياء*. الكويت: مكتبة الفلاح.

مؤتمن، منى عماد الدين (2003). *الأردن أولاً من منظور تربوي*. عمان: وزارة التربية والتعليم.

موسى، سهام محمد وشين، نوال إبراهيم (2016). *الإدارة الاستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الهادي، شرف بن إبراهيم والشايع، علي بن صالح بن علي (2017). *تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية*. *مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية، (12)*، 333-444.

الهباد، عبد الله خالد (2014). *معوقات أداء مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت*. *مجلة التربية، جامعة الكويت، (2)5*، 87-102.

الهدود، محمد جاسم (2014). *تقييم أداء مديري المدارس في مدارس التعليم العام بدولة الكويت*. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الكويت، (2)3*، 32-45.

وزارة التربية (2005). *مشروع تطوير الإدارة المدرسية - أسسه وأهدافه ومنطلقاته والإعداد لتطبيقه*. وزارة التربية، الكويت.

وزارة التربية (2007). *دليل العمل المدرسي*. التعليم العام، مطابع وزارة التربية، الكويت.

وزارة التربية (2011). *دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة*. وزارة التربية، الكويت.

يحيياوي، نعيمة ولدرع، خديجة (2011). *بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)*. *الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، خلال الفترة 23-24 نوفمبر*.

اليسون، برنت دافيز (2004). *الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين*. ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي. القاهرة: مكتبة النهضة العربية المصرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Charles, J. P. (2009). *Balanced Scorecard application and model building: pA survey and comparison of the Manufactured homes and motor homes industries, Management accothing quarterly, 1.*
- Chidiebere C. (2017). *The Relationship of Job Stress to Job Performance in Police Officers, PH.D., College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.*
- Christinian, J.& Beiman, I. (2007). *Balanced Scorecard for statowned Enterpises, Driving Performance and Corporate. Drive Performance, Harvard Business Review, 70(1), 71-79.*
- Chuck, H. (2007). *Balanced scorecard strategy for dummies.* Canada: Wiley Publishing, Inc.
- Horngren, C.T., Sundem, G.L.& Stratton, W.O. (2005). *Introduction to management accounting2 13th. ed. 2* Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.
- Kaplan, R.& Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard –Measures that drive performance,* Harvard Business Review, January – February.
- Lialian, C. (2003). *The benefits of balance, CMA management, 48-51.*
- Nayei, M. D., Mashhadi, M. M., & Mohajeri, K. (2008). *Universities strategic evaluation using balanced scorecard: World Academy of Science, Engineering and Technology, 37(1), 332-334.*
- Niven, P.R. (2002). *Balanced score card step-by-step (Maximizing Performance and Maintaining Results).* New York: John Wiley& Sons, Inc.
- Wu, H. Y., Lin, K., & Chang, C. H. (2011), *Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard, Evaluation and Program Planning, 34(1), 37-50.*