

The Extent of Effectiveness of Balanced Scorecard in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Ahmed bin Sulaiman Alnabhani¹, Mohammed Sulaiman Aljaraideh²

¹ Ministry of Education, Sultanate of Oman.

² Department of Education and Cultural Studies, College of Arts and Sciences, University of Nizwa, Sultanate of Oman.

Received: 26/2/2020

Revised: 29/6/2020

Accepted: 17/8/2020

Published: 1/6/2021

Citation: Alnabhani, A. bin S., & Aljaraideh, M. S. (2021). The Extent of Effectiveness of Balanced Scorecard in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(2), 231-246. Retrieved from

<https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2802>

Abstract

This study aims to identify the extent of effectiveness of balanced scorecard in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. To achieve the goal, the researcher designed a questionnaire that consisted of (23) items distributed in three areas. After confirming the indications of the questionnaire's reliability and stability, it was distributed to (122) principals, assistants, department heads, and planning and follow-up members in the Ministry of Education. The study concluded that the degree of effectiveness of balanced scorecard came to a medium degree. The results also revealed that there were statistically significant differences attributed to job title in favor of the director of the department, while there were no statistically significant differences due to gender, educational qualification, and years of experience. The study recommends the necessity of providing electronic programs to support the application of balanced scorecard to increase the effectiveness of follow-up and evaluation, instilling a culture of managing strategic plans to raise awareness among employees, activating the participation of different administrative levels more in preparing and formulating the objectives of operational plans, and activating a system of administrative accountability.

Keywords: Effectiveness, balanced scorecard, Oman.

درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان

أحمد بن سليمان النباهي¹، محمد سليمان الجرايدة²

¹ وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان.

² جامعة نزوى، سلطنة عُمان..

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، ولتحقيق الهدف تم تطوير استبانة وتكونت من (23) فقرة وزعت في (3) مجالات رئيسية وبعد التأكد من دلالات صدقيتها وثباتها، وزعت على (122) مديراً ومساعداً ورئيس قسم وعضو تخطيط ومتابعة في وزارة التربية والتعليم. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة متوسطة. كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي، ولصالح مسعى مدير دائرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات أهمها: ضرورة توفير البرامج الالكترونية المساندة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لزيادة فاعلية المتابعة والتقييم، والعمل على غرس ثقافة إدارة الخطط الاستراتيجية، لزيادة الوعي بين العاملين، وتفعيل مشاركة المستويات الإدارية المختلفة بصورة أكبر في إعداد وصياغة أهداف الخطط التشغيلية، وتفعيل نظام للمحاسبة والمساءلة الإدارية. الكلمات الدالة : فاعلية، بطاقة الأداء المتوازن.



© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

المقدمة

تعد عملية التخطيط من العمليات الأساسية التي لا تقوم بدونها أي مؤسسة بكافة القطاعات سواء المؤسسات العامة الخدمية أو المؤسسات الخاصة، والتخطيط في أبسط صوره يبدأ بوضع خطة، وتتكون من الأهداف العامة والتفصيلية ويتم تحقيقها بمجموعة من النشاطات وخطوات التنفيذ، مع وضع مدد زمني لإنجازها، ومن خلال التخطيط الناجح تعمل المؤسسة على تحقيق الرؤية التي قامت على أساسها، والمؤسسات التربوية تتبنى التخطيط التربوي سعياً لتطوير خدماتها بما يتواءم مع رؤيتها ورسالتها التربوية.

شهدت مؤسسات التعليم العام في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً ملحوظاً في إدارتها، وفي مجالات التعليم وأنماطه بأكملها، وذلك استجابة لجملة من التحديات التي واجهتها المتمثلة في الانفجار المعرفي الهائل، وتطور تقنيات تكنولوجيا التعليم؛ وعليه فقد سعت جاهدة إلى إحداث تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون، ويحقق اختيار بدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير (عبد الرحمن والدباس، 2019) لذلك تحتاج عملية الإصلاح التربوي إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال المبني على أسس علمية ينطلق من الواقع ويحلل خبرات الماضي على نحو يساهم في بناء رؤية استراتيجية مستقبلية للمؤسسات التعليمية (عبيد وطريف، 2018).

في هذا الإطار برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التخطيط والرقابة الاستراتيجية، وما يتعلق بذلك من تحسين وتحقيق التقدم والنجاح وتطوير لأداء المؤسسة، حيث تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد وهي بعد المستفيدين، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد المالي، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من مؤسسة لأخرى باختلاف هدف كل مؤسسة، فالمؤسسات الخاصة التي تستهدف الربح يكون تركيزها على البعد المالي أكبر في حين المؤسسات غير ربحية التي تقدم خدمة عامة يكون تركيزها أقل في البعد المالي (أبو ماضي وحجازي، 2017). وتعمل المؤسسات التربوية على تحسين عملياتها الداخلية ورفع مستوى الكفاءة والأداء وتطوير وتجويد العمل بما ينعكس ذلك على نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين.

إن تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها الرئيسية يتطلب أن يكون لديها توازن بين الأبعاد الأربعة، الذي يتحقق من خلال الإفادة من بطاقة الأداء المتوازن، التي تلعب دوراً كبيراً عند تطبيقها في التزام المؤسسة التربوية بترجمة استراتيجياتها إلى أهداف وخطط تساهم في دعم المنظومة الإدارية والتربوية من خلال رؤية توازنه شاملة (بني مصطفى، 2016). ومن منطلق التطوير وادخال الاستراتيجيات والادوات الحديثة التي تدعم المنظومة الإدارية والتربوية طبقت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على أهداف الخطة الخمسية الثامنة 2010 - 2015، واستمرت بتطبيق البطاقة حيث تم العمل في الخطة الخمسية التاسعة 2016 - 2020 لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من خلال لجنة مركزية برئاسة وكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية وثلاثة فرق عمل فنية: فريق التحليل البيئي، الفريق الاستثماري- الإنمائي للخطة، فريق الصياغة وبناء بطاقات الأداء المتوازن (وزارة التربية والتعليم، 2017).

حظي التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية لكثير من دراسات الباحثين في محاولة للتأصيل الفكري له، معتمدين على استراتيجياته ونماذجه وعملياته لتوظيفها في التعليم، لذلك تعددت تعريفاتهم له لاختلاف توجهاتهم الفكرية والأسس التي استندت عليها تفسيراتهم فعرّفه سيد (2007) على أنه " خطة تتضمن مجموعة من الإجراءات يتم صياغتها في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وفي ضوء التجارب المختلفة للدول صاحبة السبق في هذا المجال وأدبيات التربية"، ويراه (عبد الحكيم الخزامي) بأنه مجهود المؤسسة التربوية التي يتم صياغته في شكل رسمي لوضع أغراض وأهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة التربوية الرئيسية وأيضاً يعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة التربوية الرئيسية، كما يعرف بأنه عملية تطوير أهداف المؤسسة التربوية وأهداف وحداتها الفرعية وتطوير وتعريف بدائل العمل للوصول لتلك الأهداف، ويتم عمل ذلك في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة لعناصر القوة والضعف (العمار، 2017).

ويمكن إجمال أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية فيما يلي (السقا، 2015): تشخيص الأوضاع التربوية والتعليمية الحالية وتقييمها ودراسة مدى تناسق الهيكل التربوي القائم ومدى الارتباط بين أجزائه ودراسة حاجات المجتمع من التعليم، ورسم السياسة التربوية جملة وتفصيلاً، للاستجابة لمتطلبات المجتمع من التعليم، والنظرة الواعية إلى المستقبل، ورسم الخطط الاستراتيجية مع تقدير الاحتمالات والتنبؤات المبينة على أسلوب علمي، والتخطيط يساهم في التوعية والتطوير الفني للعملية التربوية وتجديدها، والتخطيط يعمل على تقليل الهدر في التعليم وتحسين ورفع كفاءة الإنفاق، التخطيط يساعد على تحقيق التكامل بين جوانب المنظومة التربوية وتقديم الحلول الشاملة.

أن أهم الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة التربوية، وتوصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة، والتخطيط ووضع الأهداف وترتيب النشاطات الرئيسية، وتحسين استراتيجية التعلم والحصول على التغذية الراجعة (المغربي، 2009).

ورؤية وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان تنص على: " تطوير عمليتي التعليم والتعلم على نحو يكفل بناء جيل مجيد ومخلص لوطنه قادر على التعلم المستمر وعلى التعايش مع الآخرين في إطار من الالتزام والمسؤولية" (وزارة التربية والتعليم، 2017، 31). حيث أن تطوير عمليتي التعليم والتعلم

لا تتحقق إلا بوجود نظام بجميع عناصره يسعى إلى تحقيق الأهداف والغايات المرسومة والمخطط لها على نحو صحيح، ويتميز النظام بالقدرة على تزويد إدارة المؤسسة التربوية والمسؤول عن المتابعة أو أصحاب العلاقة بكافة البيانات التي تدل على تقدم العمل على نحو مستمر، حتى يتمكن أصحاب المصلحة أو القرار من التدخل في الوقت المناسب إذا ما لوحظ أي انحرافات عن المسار الصحيح، وذلك بإجراء تعديلات أو تحسينات على النشاطات أو استبدال خطوات التنفيذ بأخرى أو إصدار أوامر بتنفيذ خطط بديلة أو إصدار قرارات وتعليمات من شأنها التغلب على الانحرافات أو نواحي القصور ان وجدت، لهذا تلجأ المؤسسات إلى استخدام أنظمة حديثة تساهم في تطوير وتحسين الأداء.

وجاءت هذه الدراسة لتحديد درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن المطبقة في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من خلال وجهة نظر المعنيين باستخدام البطاقة ومدى مساهمتها في رفع نسب إنجاز الأهداف وزيادة كفاءة متابعة الأهداف وتحسين مستوى الأداء.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في تطوير نظامها التعليمي بكافة عمليات، ومدخلاته ومخرجاته لمواكبة التغيرات التي يشهدها العالم بشتى المجالات، خاصة في مجالات استخدام المقاييس والأدوات الحديثة التي تسهم في تجويد وتحسين التخطيط الاستراتيجي، التي من أبرزها بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط ومقياس لمتابعة وتقييم إنجاز الأهداف التفصيلية للخطط الخمسية في وزارة التربية والتعليم.

إلا أن بعض الدراسات العمانية أشارت إلى ضرورة توافر عدد من المقومات لضمان نجاح التطبيق في المؤسسات التعليمية، كدراسة اليعقوبية (2019)، ودراسة الخميسي والباسل وعاشور واليعقوبية (2018) التي أوصت بإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لضمان نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في سلطنة عُمان، كما أشارت الشنفرية (2018) إلى وجود قصور في توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم في مجال صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعة وتقييم الأهداف، وأظهرت دراسة السرحي (2010) أن المديرين في وزارة التربية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كما بينت دراسة الشامي (2010) بأن هناك مشكلات تقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي، لذا تسعى الدراسة أن تسلط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن ودرجة فاعليتها ومساهمتها في تحقيق أهداف ونشاطات الخطط الخمسية بالوزارة من خلال هذا التساؤل: ما درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟

أسئلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان؟
2. هل تختلف درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

1. التعريف ببطاقة الأداء المتوازن ودورها في التخطيط والتقييم في وزارة التربية والتعليم.
2. قياس درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمعنيين باستخدام البطاقة في تقسيمات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.
3. الكشف عن درجة اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1. ستفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار واللجان وفرق العمل والمعنيين بصياغة أهداف الخطط الخمسية في وزارة التربية والتعليم لمعرفة درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن، التي من خلالها سيتم تعرّف أوجه القصور التي تحتاج إلى تطوير.
2. ستفيد هذه الدراسة، المهتمين والباحثين في المجال التربوي عن الأدوات والمقاييس الحديثة في التخطيط والرقابة الاستراتيجية في سلطنة عُمان، أنها من أوائل الدراسات العمانية التي تتناول فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة الحالية بطاقة الأداء المتوازن من حيث درجة فاعليتها ومدى الإفادة منها في ترجمة استراتيجية وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان من خلال مساهمتها في ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التفصيلية والنشاطات والاجراءات المضمنة في الخطط التشغيلية

وفق أبعاد بطاقة الأداء الأربعة: (المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، البعد المالي).

الحد البشري: المسؤولين (مديري الدوائر، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام، وأعضاء التخطيط)، والمعنيين بمتابعة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة خلال العام الدراسي 2020/2019: لمناسبتة مع سياق البحث الزمني.

مصطلحات الدراسة

احتوت الدراسة على عدة مصطلحات ذات صلة بموضوعها ومنها:

بطاقة الأداء المتوازن: تعرف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هي: بعد المستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد المالي، وتقدم صورة متوازنة عن قيادة أداء المؤسسة المستقبلي، وهي طريقة لتحويل رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس هذه البطاقة وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (ضحواي والمليجي، 2011). وعرفها كابلان ونورتن (Kaplan and Norton, 2006) على أنها نظام إداري يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ والخارطة الاستراتيجية للمؤسسات، وتهدف إلى مساعدة المؤسسات لترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء ومؤشرات تساهم في إنجاز الأعمال، وتساعد على التنسيق بين الأداء الفردي والمؤسسي، وهذه المقاييس متوزعة على أربعة أبعاد متوازنة، ولم يعد البعد المالي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

وتعرف أجرائيا على أنها نظام إداري وأداة للتخطيط الإستراتيجي تقوم بربط رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم من خلال ترجمتها إلى أهداف عامة يتم تحقيقها من خلال مجموعة من الأهداف التفصيلية والنشاطات، تعتمد على مجموعة المقاييس والمستويات المستهدفة ومؤشرات التحقق، التي بمجملها تصف إستراتيجية المؤسسة وتعمل على تزويد الإدارة بالتغذية الراجعة لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية بما يحقق رضا المستفيدين، ومن أجل التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، التي تطرقت إلى بطاقة الأداء المتوازن ومقومات تطبيقها أو معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات بالقطاع الحكومي أو القطاع الخاص وهي كالتالي:

أولاً: الدراسات العربية

أجرت **اليعقوبية (2019)** دراسة بعنوان "التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري بمدراس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان"، حيث هدفت الدراسة إلى تخطيط لدعم الأداء المتوازن في مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وسعت إلى تعريف الأداء الإداري والقياس المتوازن للأداء الإداري وإعداد أنموذج لدعم الأداء الإداري بمدراس التعليم ما بعد الأساسي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها أن بطاقة قياس الأداء المتوازن يمثل نظام متكامل لتقويم الأداء الشامل للمنظمات وأكدت الدراسة على ضرورة إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لضمان نجاح تطبيق النموذج، وعلى أهمية ربطه بنظام محاسبة ونظام حوافز ومكافآت، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية.

وأجرى **الخميسي وآخرون (2018)** دراسة هدفت إلى توظيف مدخل بطاقة الأداء كمقياس لتجويد أداء منظومة التعليم قبل الجامعي في سلطنة عُمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات منها أهمية اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لضمان نجاح هذا المدخل، وضرورة استغلال المقومات المتوفرة لدى قطاع التعليم قبل الجامعي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كتقنية من شأنها المساهمة في تحسين الأداء، وذلك بسبب اعتمادها على مقاييس مالية وغير مالية من شأنها إثراء متخذي القرارات بمعلومات عن كافة النشاطات التي تلزم لتصويب طرق تنفيذها.

كما أجرت **الخنشيشية (2018)** دراسة هدفت إلى تعريف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة طبق المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث أجريت على عينة قوامها (184) فرداً من العاملين في المديرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس والمسمى الوظيفي في محور التخطيط الإستراتيجي.

وأجرت **الشنفرية (2018)** دراسة هدفت إلى تعريف واقع توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الإستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق ذلك اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (112) فرداً، من العاملين في مجال التخطيط، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن واقع توظيف التكنولوجيا الإدارية في

التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة الديحاني (2017) إلى الكشف عن إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (98) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي حصول بعد الرؤية واستراتيجيات العمل على مستوى أداء متوسط، وحصلت باقي الأبعاد على مستوى أداء ضعيف، واتضح أنه يمكن التنبؤ بمستوى الأداء المتعلق بالرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية بناء على مستوى الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وأجرى عبدالعزیز (2014) دراسة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة (المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، المالي) وتوظيفها في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (450) فردا يمثلون المدرسين والاداريين والمديرين في مدراس التعليم الثانوي العام بالقاهرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعدّ أداة للإدارة الاستراتيجية وأيضاً أداة اتصال بين جميع الموارد البشرية داخل المؤسسة وأيضاً أداة لتقييم الأداء وبالتالي تسعى إلى تحقيق التوازن بين توجهات هذه المؤسسات على المدى القصير والطويل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة عبدالي وهوراني (Abdali & Hourani, 2017) إلى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقها على خمس جامعات خاصة في الأردن بالمقارنة مع جامعة عالمية لتكون معياراً مرجعياً، وبعد المقارنة الأداء للجامعات الخمس الأردنية والجامعة العالمية المعيارية، تم تسمية إحدى الجامعات الخمس على أنها الجامعة الأردنية التي حققت المعايير القياسية.

أجرى هارونكسل وكوسكن (Harunksel & Coskun, 2013) دراسة أكدت على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية ودورها في تقييم الأداء بالمدارس الثانوية في تركيا، وهدفت إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتتوافق مع الهياكل الإدارية والعمليات والنشاطات في المدارس الثانوية.

وأجرى توهيدي وجافري و أفشار (Tohidi & Jafari & Afshar, 2010) دراسة هدفت إلى تبيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسات التعليمية الحكومية، وذلك من خلال مقارنة بين الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية تؤدي إلى تحسن الأداء وزيادة العائد من تقديم الخدمات التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

ويتضح لنا من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

– استعمل المنهج الوصفي في غالبية الدراسات السابقة؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات.

- قلة الدراسات التربوية التي تناولت بالتحليل فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل وزارة التربية والتعليم ولا سيما في سلطنة عُمان.

– أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعمل المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

- ستكون الدراسة الحالية من أوائل الدراسات حول فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية، ومن المؤمل أن تفيد المسؤولين عن متابعة التقدم في أهداف الخطط الخمسية، في الكشف عن درجة فاعلية التطبيق، كما أنها ستساعد على معرفة جوانب القصور لتصحيحها، وتفيد الباحثين والمهتمين في مجالات التخطيط والتقييم لإجراء المزيد من البحوث في هذا الإطار.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظراً إلى ملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، والمنهج الوصفي يرتبط بالمجالات الإنسانية والاجتماعية، حيث يعتمد على جمع المعلومات، ومن ثم وصفها وتفسيرها تفسيراً دقيقاً باستخدام الأدلة والحقائق المتوفرة، ل يتم وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها والتعبير عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً (سليمان، 2014).

مجتمع الدراسة وعينها

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في التقسيمات والدوائر المسؤولة عن تنفيذ أهداف الخطة

الاستراتيجية، وأعضاء التخطيط وفريق صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن بديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، والبالغ عددهم (160) فردًا، وفقا للإحصاءات الرسمية المأخوذة من دائرة الإحصاء والخريطة المدرسية للعام الدراسي 2020/2019م، تم استرداد (122) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة (76.3%) وهي النسبة التي مثلت العينة في صورتها النهائية أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم اعداد استبانة مكونة من (25) فقرة تدرج تحت ثلاثة مجالات رئيسة اعتمادًا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (صهيون، 2018؛ ملكاوي، 2015).

صدق الأداة: عرضها الباحثان على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغ عددهم (12) محكمًا من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم عليها، واصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (23).

وقد صممت الاستبانة على فقرات أداة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك من أجل الإجابة عن درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (1) طريقة الاستجابة على أداة الدراسة وفقا على مقياس ليكرت الخماسي

م	درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن	الدرجة
1	درجة عالية جدًا	5
2	درجة عالية	4
3	درجة متوسطة	3
4	درجة منخفضة	2
5	درجة منخفضة جدًا	1

ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق الأداة وإجراء التعديلات عليها، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور أداة الدراسة، وللأداة ككل، والجدول التالي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة وللأداة ككل.

الجدول (2) معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة وللأداة ككل

م	المحور	معامل الثبات
1	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.829
2	مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	0.887
3	التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء	0.929
	فقرات الأداة ككل	0.947

وهي قيمة جيدة لاغراض البحث العلمي

المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من تجميع أداة الدراسة، وتفريغها، وادخالها في الحاسب الآلي، تمت معالجة البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وخصائصها.
2. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تشكل محاورها الثلاث مع ترتيبها تنازليًا، لتعرف استجابات أفراد العينة.

5. اختبار ت (T-Test) لاختبار هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين كلاً من متغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.
6. استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

7. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية وذلك لمعرفة لصالح أي مسمى وظيفي تعزى له وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول على "ما درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور أداة الدراسة والأداة ككل، وقد استخدم معيار الحكم على نتائج الأسئلة على النحو الآتي:

الجدول (3) معيار الحكم على نتائج الدراسة

الدرجة	الفئة	درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن
5	5,00 – 4,20	عالية جداً
4	4,19 – 3,40	عالية
3	3,39 – 2,60	متوسطة
2	2,59 – 1,80	منخفضة
1	1,79 – 1	منخفضة جداً

النتائج حسب محاور أداة الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور الثلاث للدراسة وللأداة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمحاور الأداة والأداة ككل (ن=122)

رقم المحور	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	3.37	0.70	1	متوسطة
2	مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	3.36	0.69	2	متوسطة
1	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3.24	0.67	3	متوسطة
	الأداة ككل	3.34	0.61		متوسطة

*ن= عدد أفراد عينة الدراسة

يظهر الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ على نحو عام (3,34)، وبانحراف معياري (0,61)، مما يشير إلى أن درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان جاء بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطات محاور الدراسة الثلاث بين (3,24 – 3,37)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0,61 – 0,70) وجاءت جميع المحاور بدرجة متوسطة، وحصل محور التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,37)، وبانحراف معياري (0,70)، في حين حصل محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أقل متوسط حسابي (3,24)، وبانحراف معياري (0,67)، وجاء ترتيب محاور درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان على النحو الآتي: (التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) على التوالي. وفيما يلي النتائج حسب فقرات كل محور على حدة.

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ورتبها.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتلاءم بعد المستفيدين في بطاقة الأداء المتوازن مع الخدمات التعليمية والتعليمية التي تقدمها الوزارة	3,51	0,77	1	عالية
2	يتلاءم بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن مع الأنظمة والإجراءات التي تتبعها الوزارة لتحسين كفاءة الأداء	3,50	0,76	2	عالية
6	تكفي الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في الوزارة	3,23	0,93	3	متوسطة
3	يتلاءم بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن مع التدريب والتطوير للموارد البشرية والمادية وتبني الأنظمة الحديثة	3,22	0,88	4	متوسطة
5	تعد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لمتطلبات الشفافية والمساءلة في الوزارة	3,11	1,05	5	متوسطة
4	يتلاءم البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن مع توجه الوزارة نحو تحسين ورفع كفاءة الانفاق	2,85	1,02	6	متوسطة

يوضح الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تراوحت بين (2,85-3,51)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,76-1,05)، وجاءت غالبيتها بدرجة متوسطة، عدا الفقرتين (1) و(2) جاءت بدرجة عالية، فقد جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يتلاءم بعد المستفيدين في بطاقة الأداء المتوازن مع الخدمات التعليمية والتعليمية التي تقدمها الوزارة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3,51)، وانحراف معياري مقداره (0,77) وبدرجة فاعلية عالية، بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على " يتلاءم البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن مع توجه الوزارة نحو تحسين ورفع كفاءة الانفاق" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2,85)، وانحراف معياري مقداره (1,02) وبدرجة فاعلية متوسطة. محور "أبعاد بطاقة الأداء المتوازن" جاء في المرتبة الثالثة، ولعل ذلك يعزى إلى توجه الوزارة وطبيعتها الخدمية بما يتوافق مع رسالتها التربوية، التي تتطلع للمستفيدين بالدرجة الأولى، والمستفيد الأبرز من خدماتها يتمثل بالطالب، و" تعمل وزارة التربية والتعليم على إعداد جيل يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال تجويد عمليات التعليم والتعلم في الإدارة المدرسية، وتوفير موارد بشرية ومبان وأدوات تقويم ذات جودة ورعاية متميزة مختلف شرائح الطلبة في سنوات التعليم المدرسي مع توظيف عالٍ للتقانة بما يتواءم مع مجتمع عمان الرقمي، وتفعيل أكبر لدور القطاع الخاص والمجتمع المحلي في تعزيز الخدمة التعليمية، وقد يعزى هذا إلى اختلاف طبيعة الوزارة عن المؤسسات الربحية التي تستهدف البعد المالي في الدرجة الأولى، وإلى الأوضاع الاقتصادية التي تشهدها السلطنة والعالم بانخفاض أسعار النفط مما ترتب عنه تقليل الموازنة المخصصة لوزارة التربية والتعليم، إلى جانب ضعف مساهمة القطاع الخاص، مما أدى إلى صعوبة توفير المتطلبات اللازمة لتنفيذ بعض أهداف الخطة الاستراتيجية بسبب نقص الاعتمادات المالية.

ثانياً: محور مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في محور مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ورتبها.

يتضح من خلال الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني تراوحت بين (3,00-3,75)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,89-1,09)، وجاءت غالبيتها بدرجة تطبيق متوسطة، عدا الفقرات (7) و(8) و(12) و(13) جاءت بدرجة عالية، فقد حصلت الفقرة (7) التي تنص على " تمتلك الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3,75)، وانحراف معياري مقداره (1,09) وبدرجة فاعلية عالية، بينما جاءت الفقرة (15) التي تنص على " تمتلك الوزارة نظام محوسب للرصد والمتابعة للقيام بعملها بالشكل المطلوب" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,00)، وانحراف معياري مقداره (1,03) وبدرجة فاعلية متوسطة. وقد يعزى هذا إلى حرص الوزارة الكبير وسعيها لتطوير جميع أنظمتها من خلال رؤية ورسالة معلنة وهيكل تنظيمي واضح، واستقطاب الكوادر وتأهيلها وتدريبها، وتوفير نظام مؤشرات متطور يضمن تقديم معلومات ذات جودة، وهذه من المتطلبات الضرورية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقد يعزى ذلك إلى عدم توفر نظام إلكتروني خاص برصد وتقييم أهداف الخطة الاستراتيجية، وإلى حاجة الوزارة لاستكمال حوسبة الأنظمة وإدخال التقنيات الحديثة لرصد ومتابعة أهداف الخطط الاستراتيجية، ويشير تقرير تقييم الخطة الخمسية الثامنة 2010-2015 أن نسبة الإنجاز في برنامج "حوسبة العمل من النواحي الإدارية والمالية والفنية" بلغت (74,5%) وانحراف مقداره (25,5%) (تقرير تقييم الخطة الخمسية الثامنة 2011-2015). قد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسي(صهيون، 2018؛ وملكاوي، 2015).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني
(مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	تمتلك الوزارة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة	3,75	1.09	1	عالية
13	يتوفر بالوزارة نظام معلومات يقدم بيانات إحصائية ومؤشرات ذات جودة	3.61	0.93	2	عالية
8	يمتاز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالوضوح	3,56	0.92	3	عالية
12	يتوافر لدى الوزارة الكادر المؤهل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تحددها	3.49	0.90	4	عالية
14	يتوفر بالوزارة وحدة إدارية تتولى الإشراف على الأداء الاستراتيجي وتربطه بالأداء التشغيلي	3.35	1.00	5	متوسطة
16	ترتبط معايير تقييم الأهداف برؤية ورسالة الوزارة	3.28	0.92	6	متوسطة
11	يتم إشراك العاملين بالوزارة في عملية صياغة الأهداف في مختلف المجالات	3.23	1.04	7	متوسطة
10	تجري الوزارة تعديلات في التشريعات والسياسات لتطوير المنظومة الإدارية والتعليمية بما يتفق مع طبيعة وحاجات المجتمع	3.20	0.89	8	متوسطة
9	يتم أخذ الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في عين الاعتبار عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي	3.15	1.09	9	متوسطة
15	تمتلك الوزارة نظام محوسب للرصد والمتابعة للقيام بعملها بالشكل المطلوب	3.00	1.03	10	متوسطة

ثالثاً: محور التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في محور التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن ورتبها.

يتضح من خلال الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثالث تراوحت بين (3,46-3,16)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.94-0.82)، حيث جاءت الفقرات (17) و(19) و(20) و(21) بدرجة فاعلية عالية، فقد جاءت الفقرة (19) التي تنص على "تساعد بطاقة الأداء المتوازن على التركيز على الأهداف الأكثر أولوية التي يمكن تحقيقها بالموارد المتاحة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3,46)، وانحراف معياري مقداره (0.90) وبدرجة فاعلية عالية، بينما جاءت الفقرات (18) و(22) و(23) و(24) و(25) بدرجة فاعلية متوسطة، حيث جاءت الفقرة (23) التي تنص على "يوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صورة واضحة وشاملة للأداء بالوزارة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,16)، وانحراف معياري مقداره (0.94) وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الذي توليه الوزارة بالتخطيط الاستراتيجي وتبني الأدوات الحديثة لإعداد وتنفيذ وتقييم خططها الاستراتيجية، وإن البرامج والسياسات التربوية التي شملتها الخطة الخمسية التاسعة تم بناؤها بمنهجية علمية راعت في مجملها دراسة واقع التعليم، شملت العديد من المصادر التي مزجت بين الدراسات الشخصية والخطط المستقبلية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشامسي (2008) التي أكدت على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الأولويات وفق حاجات الأفراد والمديرية والمجتمع، ومع دراسة السرحي (2010) التي أظهرت دراسته أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة، واتفقت كذلك مع دراسة الخنيشية (2018) في محور التخطيط الاستراتيجي ودراسي(صهيون، 2018؛و الشنفرية، 2018) في محور صياغة الاستراتيجية، التي جاءت نتائج دراستهما بدرجة متوسطة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحاور الثالث (التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	تساعد بطاقة الأداء المتوازن على التركيز على الأهداف الأكثر أولوية التي يمكن تحقيقها بالموارد المتاحة	3.46	0.90	1	عالية
21	صياغة الأهداف التفصيلية في الخطة الاستراتيجية واضحة	3.43	0.94	2	عالية
17	ترتبط بطاقة الأداء المتوازن الأهداف بعيدة المدى مع النشاطات قريبة المدى	3.40	0.82	3	عالية
20	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توجيه سلوك العاملين نحو تحديد الهدف والعمل على تحقيقه	3.40	0.89	4	عالية
25	يمكن بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الخطط الاستراتيجية بالوزارة	3.39	0.94	5	متوسطة
24	تعطي بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات مرحلية لما تم تحقيقه من أهداف بصورة فورية	3.36	0.93	6	متوسطة
22	تصف الأوزان النسبية في بطاقة الأداء المتوازن المقدار الفعلي والوزن الحقيقي لكل نشاط	3.34	0.92	7	متوسطة
18	يوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن آلية للتنسيق الفعال مع مختلف المستويات الإدارية بالوزارة	3.33	0.88	8	متوسطة
23	يوفر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صورة واضحة وشاملة للأداء بالوزارة	3.16	0.94	9	متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على " هل تختلف درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ".

وللإجابة عن هذا السؤال تم عرض كل متغير على حدة، كما يلي:

متغير النوع الاجتماعي

لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير النوع الاجتماعي في استجابات أفراد عينة الدراسة، لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بالوزارة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة، مع استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-Test؛ والجدول التالي يبين ذلك.

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم لمتغير النوع الاجتماعي في جميع محاور أداة الدراسة والأداة ككل وهذه النتيجة تشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بالوزارة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. وهذه النتيجة تشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بالوزارة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وقد يعزى هذا إلى التشابه في ظروف العمل، والتماثل في المهام والمسؤوليات الوظيفية لكلا النوعين، حيث أن بطاقات الوصف الوظيفي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم غير مخصصة لنوع اجتماعي دون آخر فالمهام التي يقوم بها مدير دائرة هي نفسها المهام التي تقوم بها مديرة الدائرة ولا تتغير لطبيعة نوعها الاجتماعي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشنفرية (2018)، ودراسة الخنبشية (2018)، واختلفت مع دراسة السرحي (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ويعزى سبب الاختلاف إلى الفترة الزمنية بين الدراستين.

الجدول (8) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة

لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بالوزارة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	ذكر	88	3.28	0.67	1,17	120	0,243
	أنثى	34	3.12	0.65			
مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	ذكر	88	3.40	0.68	0,95	120	0,345
	أنثى	34	3.27	0.73			
التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	ذكر	88	3.42	0.69	1,30	120	0,195
	أنثى	34	3.24	0.72			
الأداة ككل	ذكر	88	3.38	0.60	1,27	120	0.206
	أنثى	34	3.22	0.63			

متغير المسمى الوظيفي

لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير المسمى الوظيفي في استجابات أفراد عينة أداة الدراسة لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية

والتعليم، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لجميع محاور أداة الدراسة والأداة ككل، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة والأداة ككل

لمتغير المسمى الوظيفي					المحاور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي		
0,67	3,66	15	مدير دائرة	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
0,70	3,19	16	مدير دائرة مساعد		
0,65	3,10	47	رئيس قسم		
0,63	3,25	44	أخصائي تخطيط/عضو مكلف بمتابعة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية		
0,67	3,24	122	المجموع		
0,61	3,77	15	مدير دائرة	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	
0,61	3,21	16	مدير دائرة مساعد		
0,72	3,17	47	رئيس قسم		
0,65	3,48	44	أخصائي تخطيط/عضو مكلف بمتابعة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية		
0,69	3,36	122	المجموع		
0,82	3,74	15	مدير دائرة	التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	
0,66	3,24	16	مدير دائرة مساعد		
0,67	3,23	47	رئيس قسم		
0,68	3,44	44	أخصائي تخطيط/عضو مكلف بمتابعة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية		
0,70	3,37	122	المجموع		
0,64	3,73	15	مدير دائرة	الأداة ككل	
0,57	3,21	16	مدير دائرة مساعد		
0,58	3,18	47	رئيس قسم		
0,60	3,41	44	أخصائي تخطيط/عضو مكلف بمتابعة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية		
0,61	3,34	122	المجموع		

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي؛ ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، تم إجراء تحليل التباين الأحادي؛ للمقارنة بين المسمى الوظيفي لجميع محاور أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (10) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	3,525	3	1,175	2,757	*0,045
	داخل المجموعات	50.299	118	0,426		
مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	بين المجموعات	5,153	3	1,718	3,844	*0,011
	داخل المجموعات	52.731	118	0,447		
التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	3,491	3	1,164	2,438	0,068
	داخل المجموعات	56.330	118	0,477		
الأداة ككل	بين المجموعات	4,027	3	1,342	3,807	*0,012
	داخل المجموعات	41.607	118	0,353		

يتضح من خلال الجدول (10) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول "أبعاد بطاقة الأداء المتوازن" والمحور الثاني "مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن" والأداة ككل تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي، حيث كانت قيمة (ف) دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وللتحقق من مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (11) تحليل المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر المسعى الوظيفي على المحورين الأول والثاني

المحاور	المسعى الوظيفي	المتوسط الحسابي	متوسط الفرق		
			مدير دائرة	مدير دائرة مساعد	رئيس قسم
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	مدير دائرة	3,66		0.46806	0.55272
	مدير دائرة مساعد	3,19	-0.46806		0.08466
	رئيس قسم	3,10	-0.55272	-0.08466	
	أخصائي تخطيط	3,25	-0.40177	0.06629	0.15095
مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	مدير دائرة	3,77		0.56042	0.59220
	مدير دائرة مساعد	3,21	-0.56042		0.03178
	رئيس قسم	3,17	-0.59220	-0.03178	
	أخصائي تخطيط	3,48	-0.28258	0.27784	0.30962

يتضح من خلال الجدول (11) أنه توجد فروق لصالح "مدير دائرة" تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي في المحورين "أبعاد بطاقة الأداء المتوازن"، و"مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن"، حيث جاء المتوسط الحسابي لمدير دائرة في المحورين الأول والثاني على التوالي (3.66) و(3.77)، وهو أعلى المتوسطات الحسابية مقارنة بالمتوسطات الحسابية للمسميات الوظيفية الأخرى. وقد يعزى ذلك إلى الدورات التخصصية في بطاقة الاداء المتوازن التي تدرب عليها مديرو الدوائر، إلى جانب مشاركة أغليهم في إعداد وصياغة أهداف الخطة الاستراتيجية، إلى جانب الصلاحيات الممنوحة لهم في متابعة تنفيذ أهداف الخطط بصورة أكبر مع الوظائف الأخرى، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشنفريّة (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المسعى الوظيفي، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصل إليه السرحني (2010) بعدم وجود فروق تعزى إلى المسعى الوظيفي.

متغير المؤهل العلمي

لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد عينة أداة الدراسة لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لجميع محاور أداة الدراسة والأداة ككل، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد العينة لمحاور الدراسة والأداة

ككل لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	دبلوم أو أقل	4	2.88	0.42
	بكالوريوس	62	3.27	0.61
	ماجستير	49	3.24	0.77
	دكتورة	7	3.12	0.54
	المجموع	122	3.24	0.67
مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	دبلوم أو أقل	4	3.75	0.44
	بكالوريوس	62	3.40	0.671
	ماجستير	49	3.31	0.75
	دكتورة	7	3.19	0.63
	المجموع	122	3.36	0.69

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	دبلوم أو أقل	4	3.56	0.33
	بكالوريوس	62	3.38	0.67
	ماجستير	49	3.36	0.78
	دكتورة	7	3.22	0.62
	المجموع	122	3.37	0.70
الأداة ككل	دبلوم أو أقل	4	3.47	0.33
	بكالوريوس	62	3.37	0.58
	ماجستير	49	3.31	0.69
	دكتورة	7	3.18	0.49
	المجموع	122	3.34	0.61

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي؛ ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم إجراء تحليل التباين الأحادي؛ للمقارنة بين المؤهل العلمي لجميع محاور أداة الدراسة والأداة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (13) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	0.695	3	0.232	0.515	0.673
	داخل المجموعات	53.129	118	0.450		
مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	بين المجموعات	1.041	3	0.347	0.720	0.542
	داخل المجموعات	56.843	118	0.482		
التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	بين المجموعات	0.322	3	0.107	0.213	0.887
	داخل المجموعات	59.499	118	0.504		
الأداة ككل	بين المجموعات	0.323	3	0.108	0.281	0.839
	داخل المجموعات	45.310	118	0.384		

يتضح من خلال الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور أداة الدراسة والأداة ككل. وقد يعزى ذلك إلى الفهم المتقارب لماهية الأداء المتوازن، وقد يعود ذلك لتلقينهم نفس النوع من التدريب والتأهيل، وممارستهم نفس الإجراءات والعمليات دون وجود أي أثر للمؤهلات العلمية. وهذا يتفق مع دراسة اللواتية (2013)، ودراسة الخنثيشية (2018)، ويختلف مع دراسة السرحني (2010)

متغير سنوات الخبرة

لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات الخبرة في استجابات أفراد عينة الدراسة، لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة، مع استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-Test؛ والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (14) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة

لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	7 سنوات فأقل	7	3.52	0.69	1.18	120	0.933
	أكثر من 7 سنوات	115	3.22	0.66			
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	7 سنوات فأقل	7	3.60	0.77	0.93	120	0.602
	أكثر من 7 سنوات	115	3.35	0.68			
التخطيط الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن	7 سنوات فأقل	7	3.56	0.91	0.71	120	0.185
	أكثر من 7 سنوات	115	3.36	0.69			
الأداة ككل	7 سنوات فأقل	7	3.57	0.74	1.0	120	0.410
	أكثر من 7 سنوات	115	3.32	0.61			

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن في وزارة التربية والتعليم لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور أداة الدراسة والأداة ككل وهذه النتيجة تشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بالوزارة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وهذه النتيجة تشير إلى توافق وجهات النظر حول درجة فاعلية بطاقة الأداء المتوازن بالوزارة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولعل هذا التوافق في الرأي يعزى إلى تبادل المعرفة وانتقال أثر التدريب، نتيجة اشتراك بعض أفراد العينة في إعداد الخطط الخمسية وصياغة أهداف الخطة على بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة نتيجة تطبيق بطاقة الأداء على الخطة الخمسية الثامنة 2010-2015 والخطة الخمسية التاسعة 2016-2020م، لوزارة التربية والتعليم، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات كدراسة السرحي (2010)، ودراسة الشنفرية (2018) ودراسة الخنبشية (2018).

- ضرورة توفير البرامج الالكترونية المساندة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لزيادة فاعلية المتابعة والتقييم
- العمل على غرس ثقافة إدارة الخطط الاستراتيجية، لزيادة الوعي بين العاملين.
- تفعيل مشاركة المستويات الإدارية المختلفة بصورة أكبر في إعداد وصياغة أهداف الخطط التشغيلية.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط والأهداف من خلال وجود فريق عمل محدد.
- تفعيل نظام للمحاسبة والمساءلة الإدارية.
- تفعيل الحوافز المادية، والمعنوية لتشجيع المبادرات الجديدة وخلق قيم مضافة.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، وتبادل الزيارات مع جهات أخرى لاكتساب الخبرات.
- الحرص على توفير بيانات ذات جودة تتميز بالدقة تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة

المصادر والمراجع

- أبو ماضي، ك.، وحجازي، ب. (2017). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 25(1)، 1-15.
- بني مصطفى، م. (2016). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة في جامعة عمان العربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخميسي، س.، والباسل، م.، وعاشور، ن.، واليعقوبية، س. (2018). الأداء المتوازن كمدخل لتجويد التعليم قبل الجامعي في سلطنة عُمان: رؤية مستقبلية. *مجلة الثقافة والتنمية*، 19(131)، 19-32.
- الخنبشية، أ. (2019). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- الديحاني، س. (2017). إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الدراسات النفسية والتربوية- جامعة السلطان قابوس*، 11(2)، 527-544.

- السقا، أ. (2015). *أساسيات التخطيط التربوي*. عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع
- سيد، أ. (2007). *استراتيجية مقترحة للامركزية الإدارية التعليمية في مصر على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية.
- السرحتي، أ. (2010). *واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين* رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سليمان، ع. (2014). *مناهج البحث*. القاهرة: دار الكتب.
- الشامسي، س. (2010). *قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (رسالة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
- الشنفرية، ش. (2018). *توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- صهيون، م. (2017). *مقومات تطبيق بطاقة قياس الأداء وعلاقتها بالتوجهات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في كليات التربية (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الأزهر - غزة، دولة فلسطين.
- ضحاوي، ب.، والمليجي، ر. (2011). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبدالعزیز، أ. (2014). *توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي للإرتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي*. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 16 (47)، 237-99.
- عبد الرحمن، غ.، والدباس، خ. (2018). *معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها*. دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 46، 569-583.
- العمار، ن. (2017). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبيد، ح.، وابن طريف، ع. (2018). *تطوير دليل إداري تربوي للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن*. دراسات، العلوم التربوية، 46، 682-696.
- المغربي، ع. (2009). *بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ملكوي، أ. (2015). *قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي-أربد)*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (84)، 60-85.
- وزارة التربية والتعليم. (2017). *الخطة الخمسية التاسعة 2016-2020*. مسقط: مطبعة عالم المعرفة.
- اليقوبية، س. (2019). *التخطيط لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدعم الأداء الإداري بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمياط، جمهورية مصر العربية.

References

- Abdali, S., & Hourani, M. (2017). Performance Evaluation for Private Higher Education Institutions Using Balanced Scorecard. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 20(1), 59-91.
- Abdulaziz, A. (2014). Employing the balanced scorecard BSC in building a quadruple model to improve the strategic performance of secondary education institutions. *Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 16 (47), 99-237.
- Abu Madi, K., & Hegazy, B. (2017). Measuring the performance of public sector institutions in the Gaza Strip using the balanced scorecard. *Journal of the Islamic University of Economic and Administrative Studies*, 25 (1), 1-15.
- Al-Ammar, N. (2017). *Strategic planning in education between theory and practice*. Cairo: Arab Thought House for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Khamisi, S., & Others. (2018). Balanced performance as a measure to improve the performance of pre-university education system. *Journal of Culture and Development*, 19 (131), 19-32.
- Al-Sakka, A. (2015). *Fundamentals of educational planning*. Amman: Dar Al Masarah for Publishing and Distribution.
- Al-Sarhani, A. (2010). *The Reality of Strategic Planning in the Ministry of Education in Sultanate of Oman: A Field Study From Managers' Perspectives*. Unpublished master's thesis, Yarmouk University, The Hashemite Kingdom of Jordan.
- Al-Shamsi, S. (2010). *Measuring the effectiveness of applying strategic planning in the management and development*

- of human resources: a field study on the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. Unpublished doctoral dissertation, Tishreen University, Syrian Arab Republic.
- Al-Yaqoubia, S. (2019). *Planning to implement the balanced performance card to support administrative performance in post-basic education schools in the Sultanate of Oman*. Unpublished doctoral dissertation, Damietta University, Arab Republic of Egypt.
- Bani Mustafa, A. (2016). *Impact of Using Balanced Scorecard on Improving Performance: Case Study on Amman Arab University*. Unpublished master's thesis, Amman Arab University, Jordan.
- Dahawi, B., Al-Meligy, R. (2011). *Strategic planning in education, future visions and applied models*. Cairo: The Arab Thought House.
- Daihani, S. (2017). The Possibility of Determining the Level of Performance in the Faculty of Education at Kuwait University Using the 'Balanced Scorecard' from the Perspective of Faculty Members. *Journal of Psychological and Educational Studies-Sultan Qaboos University*, 11(2), 527-544.
- Harun, Y., & Coskun, A. (2013). strategy focused schools: an implementation of the Balanced scorecard in provision of education services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106(10), 2450-2459.
- Kaplan, Robert S., & Norton, & David P. (2006). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 53-73
- Khanboush, A. (2019). *The Reality of the Implementation of Total Quality Management in the Directorate General of Finance Affairs in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman*. Unpublished master's thesis, Sultan Qaboos university.
- Malkawi, A. (2015). Measuring the effectiveness of the balanced scorecard for managing the strategic performance in Jordanian public institutions (a field study on the Social Security Corporation - Irbid). *Journal of Economic and Management Sciences*, 21 (84), 60-85.
- Moroccan, A. (2009). *The Balanced Scorecard is the contemporary approach to measuring strategic performance*. Mansoura: Modern Library for Publishing and Distribution.
- Obaid, H., & Ibn Tarif, A. (2018). Developing a Strategic Guide of Administrative In Educational Planning For Higher Education in Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, 45, 682-696.
- Shanfari, S. (2018). *Employment of Administrative Technology in Strategic Planning in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman*. Unpublished master's thesis, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- Suleiman, A. (2014). *Research Methods*. Cairo: House of Books.
- Syed, O. (2007). *A Suggested Strategy for Decentralization of Educational Administration in Egypt in the Light of Some International Trends*. Cairo: Institute for Arab Research and Studies.
- The Ministry of Education. (2017). *The Ninth Five-Year Plan 2016-2020*. Muscat: Knowledge World Press.
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5544-5548.
- Zhion, M. (2017). *The elements of the application of the performance measurement energy and its relationship to the strategic directions from the viewpoint of the workers in the Faculties of Education*. Unpublished master's thesis, Al-Azhar University - Gaza, State of Palestine.